

L'entretien d'appréciation

Définition

L'appréciation, telle qu'elle est conçue dans ce chapitre, consiste à formuler un avis documenté (non définitif !) sur :

- les compétences (techniques, organisationnelles, relationnelles, d'adaptation),
- les performances,
- le potentiel,

d'un individu à un poste donné et à un moment donné.

Cette notion de poste est très importante : on ne compte plus les cas où un changement de poste permet à un individu de se révéler, passant ainsi d'une « mauvaise » à une bonne « appréciation » (d'où la notion d'avis « non définitif » !).

Les finalités de l'appréciation peuvent être multiples : valider l'adéquation poste/personne, optimiser la gestion d'un programme, gérer les carrières, attribuer des augmentations de salaire, fidéliser, etc. (cf. paragraphe « Un entretien d'appréciation : pour quoi faire ? »).

L'appréciation se distingue de l'évaluation par deux aspects :

- l'appréciation est l'avis d'une personne sur une autre alors que l'évaluation est l'avis de l'organisation (et donc d'un collectif) sur une personne ;
- l'appréciation est seulement **l'un** des outils de l'évaluation.

De fait, le processus d'évaluation se fonde sur la collecte et l'analyse d'informations très diverses :

Les informations/outils utilisables à des fins d'évaluation...

	...des expatriés	...des salariés France	...des salariés nationaux
CV + lettre de motivation	X	X	X
Références des précédents employeurs	X	X	X
Compte rendu de l'entretien de recrutement	X	X	X
Compte rendu de l'entretien d'appréciation	X	X	X
Informations collectées dans le cadre du briefing pré-départ	X		

	...des expatriés	...des salariés France	...des salariés nationaux
Reporting mensuel	X		X
Informations collectées lors des visites terrain	X		X
Rapports de fin de mission	X		
Informations collectées dans le cadre du débriefing de fin de mission	X		
Comportements en formation	X	X	X
Observation directe	X	X	X
Toute forme de production écrite	X	X	X

Un entretien d'appréciation : pour quoi faire ?

Les finalités de l'appréciation peuvent être multiples :

Réaliser un véritable suivi RH	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution • Eviter les erreurs d'affectation • Détecter les potentiels (permet d'éviter le coût d'un recrutement) • Faire évoluer les personnes/gérer les carrières en maximisant les chances d'adéquation entre le poste et la personne • Identifier les besoins de formation • Faire évoluer les rémunérations • Faciliter l'évolution des métiers (mise en conformité fiche de poste/activités réelles)
Valider le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Un entretien d'appréciation permet d'étudier finement les compétences et les performances d'une personne : c'est donc un moment formel pour valider (ou invalider) l'adéquation poste/personne
Optimiser la gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un bilan formel des activités réalisées, définir des actions correctrices/des axes de progrès • Créer, développer un dialogue qui parte des faits et débouche sur l'action • Prévenir les conflits et le burn-out (d'un individu, de l'équipe) • Dissiper les malentendus qui dégénèrent • Informer le siège sur le déroulement du programme
Stimuler la motivation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Donner un espace d'expression aux acteurs • Reconnaître le travail réalisé • Eviter la perte de confiance dans la structure, renforcer le lien entre les acteurs et la structure • Fidéliser les personnes

Développer la qualité de l'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> • Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique • Développer les compétences managériales des supérieurs hiérarchiques (ou des évaluateurs en règle générale) • Donner un retour aux managers sur leur mode de management
Aider au reclassement	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'avis documentés sur les personnes pour en faire part à un futur employeur potentiel (et maximiser ainsi les chances de recrutement de la personne concernée)
Satisfaire les (futurs) exigences des bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences sont croissantes dans ce domaine

Au moins deux raisons plaident massivement pour la mise en place d'un système d'appréciation au sein des ONG mettant en œuvre des programmes à l'international :

1. La rareté des compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre des programmes : détecter un chef de mission potentiel coûte moins cher que d'en recruter un. De plus, donner un espace formel d'expression aux salariés/volontaires stimule la motivation et peut contribuer à fidéliser les personnes.
2. La distance géographique entre le siège et le terrain. Cette distance requiert, pour les expatriés, la mise en place de moments formels pour faire le point, anticiper, détecter les problèmes, reconnaître le bon travail, etc. Les ONG qui ont mis en place de tels systèmes insistent sur le gain de temps qu'ils permettent, in fine, de générer (crises détectées à temps, erreurs d'affectation repérées précocement, etc.)

La valeur ajoutée de ce processus est tout aussi importante pour les petites structures que pour les grosses : dans les petites structures la performance individuelle pèse très « lourd ».

Ces économies (de temps et d'argent) sont à mettre en face du coût du processus : coût en temps/homme principalement. Cependant, in fine, le rapport coût/bénéfice de l'appréciation penche, pour ceux qui l'ont expérimenté, très clairement en faveur du bénéfice.

Quelques principes pour construire et gérer son système d'appréciation

Il est proposé de retenir les principes suivants pour construire et gérer son système d'appréciation :

- Les performances et les compétences d'un individu sont très contextualisées et dépendent beaucoup du supérieur hiérarchique. Il est donc important d'accorder une deuxième chance à un individu ayant reçu une mauvaise appréciation.

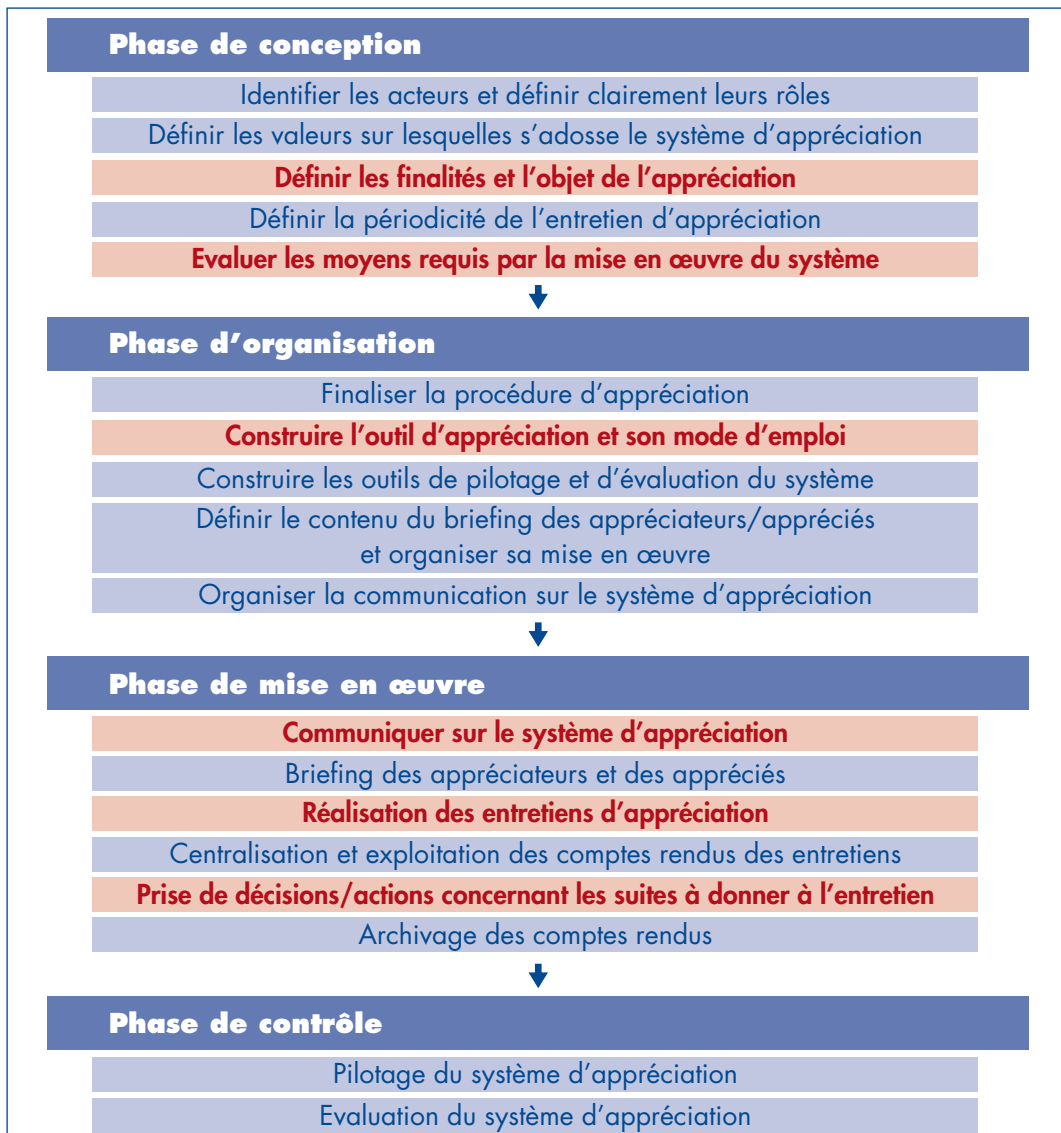
- Un entretien d'appréciation se fait au moins à deux : une appréciation n'est pas un jugement brutal et définitif ; l'apprécié n'est pas un objet ; il est sujet d'un échange à visée évaluative.
- Il est important d'inciter les opérationnels appréciateurs à sortir du jugement binaire « bon/pas bon » mais à prendre en compte les différentes facettes d'une personne et le/les contextes dans lesquels elle serait susceptible d'être performante (la bonne personne au bon endroit...)
- Il est important de bien positionner la fonction RH dans le processus d'appréciation et de bien clarifier le partage des tâches et des missions entre le service RH et les opérationnels. Une des valeurs ajoutées du service RH consiste souvent à :
 - former les appréciateurs et les appréciés,
 - aider à formuler des critiques constructives,
 - garantir l'utilité du processus (exploitation et suivi).
- Force est de constater que les salariés France et les salariés nationaux sont souvent les parents pauvres des systèmes d'appréciation mis en place dans les ONG, qui ciblent en priorité les expatriés. Afin de respecter le principe d'équité, la mise en place d'un système d'appréciation devrait concerner l'ensemble des salariés/volontaires de l'organisation.
- Des comportements relevant de la vie privée des expatriés peuvent nuire à l'image de l'ONG qui est donc obligée de les prendre en compte de façon formelle ou informelle, dans le champ de l'appréciation.

Le processus d'appréciation : vue synthétique et activités clés

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.



Optimiser la qualité de son système d'appréciation : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus Appréciation dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de son système d'appréciation : questions clés ». Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

Mode d'emploi

Que vous ayez déjà mis en place un système d'appréciation ou que vous projetiez de le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité,
- aux risques/dysfonctionnements associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre système d'appréciation ;
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité !) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre système d'appréciation.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le paragraphe : « Le processus d'appréciation : précisions et conseils ».

Optimiser la qualité de son système d'appréciation : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD pour le COMPAS Qualité (chapitre 4), les 6 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Appréciation :

- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficience).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

Optimiser la qualité de son système d'appréciation : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.1 Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles	1. Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?	Les rôles sont mal définis - Certaines appréciations sont réalisées, d'autres pas : iniquité - Risque de conflits entre des appréciateurs potentiels - Risque que certains collaborateurs refusent d'être appréciés par tel acteur (estimant qu'ils doivent l'être par tel autre)
	2. La Direction (notamment opérationnelle) est-elle impliquée dans la construction du système ?	La Direction et les futurs appréciateurs ne sont pas associés à la conception du système - Les acteurs clés ne s'approprient pas la démarche
	3. Les futurs appréciateurs sont-ils impliqués en amont de la démarche ?	
	4. La charge de travail que représente la réalisation des entretiens d'appréciation sur une mission a-t-elle été correctement répartie entre plusieurs acteurs ?	Un seul acteur au sein de la mission est en charge de la majeure partie des entretiens - Surcharge de travail => risque que les entretiens ne soient pas faits ou soient mal faits
1.2 Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système	5. Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'appréciation ont-elles été formalisées et communiquées aux acteurs ?	Les valeurs ne sont pas connues et donc non partagées (cf. importance du turnover des expatriés) - Risque de détournement des finalités de l'entretien par manque d'appropriation des valeurs

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	6. Le système d'appréciation est-il en phase avec les valeurs de l'organisation ?	Il n'y a pas de cohérence entre les pratiques d'appréciation et les valeurs de l'organisation - Risque de rejet du système d'appréciation par les acteurs - Risque d'impact sur l'image de l'organisation
1.3 Définir les finalités et l'objet de l'appréciation	7. La ou les finalité(s) de votre système d'appréciation sont-elles clairement définies ?	Les finalités et l'objet de l'appréciation sont mal définis - Le champ est libre pour que les acteurs projettent sur l'entretien d'appréciation leurs propres attentes avec un risque de malentendu et de déception - Si l'objectif « stimuler la motivation » n'est pas clair : risque que l'appréciateur fasse des retours brutaux à l'apprécié
	8. Par finalité retenue, l'objet ou les objets de l'appréciation sont-ils clairement définis ?	
1.4 Définir la périodicité de l'entretien d'appréciation	9. Avez-vous prévu un temps suffisant entre le moment de la prise de poste et le premier entretien ?	Le premier entretien d'appréciation est trop proche du moment de la prise de poste - Faible valeur ajoutée de l'entretien - Risque d'une mauvaise évaluation liée à un manque de temps pour prendre ses marques dans le poste
	10. En cas d'objectif de recadrage : les entretiens sont-ils suffisamment fréquents (environ tous les 3 mois) ?	Les entretiens sont trop fréquents - Charge de travail non gérable par le terrain et le siège - L'entretien est bâclé - L'entretien n'est plus un moment important
	11. Pour les expatriés, avez-vous prévu un entretien systématique de fin de mission quelle que soit la durée du contrat ?	Pour les expatriés, il n'y a pas d'entretien d'appréciation prévu en fin de mission quelle que soit la durée du contrat : - Certaines personnes enchaînant des contrats courts ne sont jamais évaluées
1.5 Définir les moyens requis par la mise en œuvre du système	12. Disposez-vous d'une personne chargée de la GRH (ou au service RH) ayant du temps à consacrer à la mise en place et à l'animation du système d'appréciation ?	Il n'y a personne au service RH en charge de la mise en place et de l'animation du système et ayant du temps pour le faire - Risque que le système ne soit pas mis en place ou seulement partiellement (avec un risque d'iniquité à la clé)
	13. Disposez-vous d'un minimum de moyens pour répondre aux souhaits/préconisations qui seront exprimés dans le cadre des entretiens ? (formation, rémunération, mobilité, etc.)	Il n'y a aucun moyen pour faire suite aux demandes/souhaits exprimés dans le cadre des entretiens - Démotivation des acteurs : rejet du système
	14. Avez-vous structuré des parcours types pour donner des perspectives d'évolution à vos collaborateurs ?	

2. Phase d'organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.1 Finaliser la procédure d'appréciation	15. L'ensemble des acteurs de l'organisation bénéficient-ils d'un entretien d'appréciation ?	Certaines catégories de personnel sont exclues de la procédure d'appréciation - Risque d'iniquité
	16. Dans le cas où seulement certains acteurs en bénéficient : avez-vous planifié la généralisation du système à l'ensemble des acteurs ?	
2.2 Construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi	17. Votre outil est-il adapté à votre contexte d'intervention (en particulier l'urgence) ?	L'outil est trop compliqué, trop volumineux/L'outil n'est pas adapté à certains types de programmes/Les questions sont mal formulées et suscitent des interprétations - Risque de non appropriation de l'outil par les utilisateurs - Risque de rejet de la démarche d'appréciation toute entière si l'outil n'est pas maniable, facile à utiliser
	18. Votre guide d'entretien/questionnaire a-t-il été lu et critiqué par plusieurs individus (de préférence de cultures différentes) ?	
	19. Avez-vous construit le mode d'emploi de votre outil d'appréciation ?	Il n'y a pas de mode d'emploi de la démarche et de l'outil - L'outil risque d'être inexploitable ou mal utilisé
2.3 Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système d'appréciation	20. Avez-vous construit les outils de pilotage de votre système d'appréciation ?	Il n'y a pas d'outils de pilotage - Perte de crédibilité du siège : on ne peut réclamer des informations qu'on ne pilote pas - Risque que les entretiens ne soient pas faits et risque de ne pas le savoir ! - Risque d'iniquité : certains entretiens seront faits, d'autres pas, sans que le siège intervienne - Pas de pilotage, pas d'évaluation = pas d'apprentissage
2.4 Définir le contenu de la formation/briefing des appréciateurs et des appréciés et organiser sa mise en œuvre	21. Le contenu de votre briefing est-il en adéquation avec le temps que vous prévoyez d'y consacrer ?	Le contenu du briefing n'est pas en adéquation avec le temps prévu pour le briefing (trop riche, trop long) - Les personnes chargées du briefing feront un choix dans le contenu du briefing : ce choix ne correspondra pas forcément aux priorités de l'organisation.
	22. Le contenu de votre briefing est-il adapté à votre interlocuteur ?	Mauvaise adaptation du discours à la cible - Les appréciateurs risquent de ne pas comprendre ce qu'on leur demande (attention au jargon)

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.5 Organiser la communication autour de la mise en place du système	23. Avez-vous prévu de mobiliser plusieurs canaux de communication pour communiquer sur votre système d'appréciation ?	N'utiliser qu'un seul canal de communication - Risque que l'information n'atteigne pas ses cibles
	24. Avez vous intégré dans votre message des arguments susceptibles de faire de l'appréciation un enjeu positif pour les acteurs concernés ?	

3. Phase de mise en œuvre

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.1 Communication sur le système d'appréciation	25. La communication sur le système d'appréciation est-elle effectivement mise en œuvre ? (répéter, relancer, convaincre, re-répéter, etc.)	Pas de communication ou communication inadaptée - La démarche peut susciter des craintes de « flicage » - Risque que la démarche soit transformée en formalité administrative (non appropriation)
3.2 Formation/ briefing des appréciateurs et des appréciés	26. Le briefing/la formation des appréciateurs et appréciés est-il effectivement réalisé ?	Pas de briefing/formation - Pas de discours de l'organisation mais des discours individuels => les finalités recherchées par l'organisation ne sont pas claires - Les appréciateurs ne se sentent pas armés pour gérer l'entretien : frustration des appréciateurs, risque de non-réalisation des entretiens, il ne ressort pas de l'entretien toute la richesse prévue - Sans briefing, les appréciateurs risquent de se tromper de finalité (pas de retours positifs) - L'absence de briefing peut laisser penser aux acteurs que l'entretien d'appréciation est un exercice facultatif - Risques que l'apprécié projette trop d'attentes sur l'entretien - Sans briefing, l'apprécié peut fortement appréhender l'entretien d'appréciation
3.3 Réalisation des entretiens d'appréciation	27. Les entretiens d'appréciation sont-ils effectivement réalisés ?	Les entretiens ne sont pas réalisés - Risque de laisser en fonction une personne « dangereuse » pour la mise en œuvre du projet (compétences, risque sécurité, etc.)
	28. En particulier, les entretiens d'appréciation des Chefs de mission sont-ils réalisés ?	Les entretiens des Chefs de mission ne sont pas réalisés (fréquent) - Iniquité

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.4 Centralisation et exploitation des comptes rendus d'entretien	29. Les comptes rendus d'entretien ont-ils été transmis au siège de telle sorte qu'ils soient disponibles au siège au moment du débriefing expatrié ?	Les comptes rendus d'appréciation ne sont pas disponibles au siège au moment des débriefings des expatriés (mauvaise transmission) - Démotivation des appréciés et des appréciateurs (sentiment d'avoir travaillé pour rien) - Risque de rejet global de procédures siège - Les comptes rendus ne sont pas disponibles pour prendre des décisions sur une personne => prise de décision biaisée
	30. Comment vous assurez-vous que seules les personnes dûment autorisées ont accès aux comptes rendus d'entretien ?	La confidentialité des informations n'est pas respectée : des personnes qui ne devaient pas avoir accès aux comptes rendus d'entretien ont, de fait, eu cet accès. - Rupture du contrat passé avec l'apprécié, risque de perte de confiance dans la structure
3.5 Prise de décision/ actions concernant les suites à donner à l'entretien	31. Est-il systématiquement tenu compte des résultats de l'entretien d'appréciation pour prendre une décision RH sur une personne ?	Il n'est pas tenu compte des résultats des entretiens pour prendre des décisions sur une personne - Sentiment de faire du travail pour rien => risque de rejet des procédures « siège » - Risque de démission/conflict avec l'appréciateur - Non-fidélisation du personnel s'il n'est pas tenu compte des envies exprimées lors de l'entretien - Risque de laisser en fonction une personne « dangereuse » pour la mise en œuvre du projet (compétences, risque sécurité, etc.)
	32. Avez-vous prévu des moyens (promotion, formation, rémunération, parcours...) pour donner suite aux souhaits exprimés lors de l'entretien d'appréciation ?	Il n'y a pas de moyens (formation, rémunération, promotion...) pour donner suite aux souhaits de l'apprécié / préconisations de l'appréciateur : - Les entretiens ne débouchent sur rien : les acteurs se détournent de l'exercice
3.6 Archivage des comptes rendus	33. Les appréciations des expatriés sont-elles archivées et consultées lors de toute nouvelle embauche ?	Les comptes rendus ne sont pas archivés et ne sont donc pas réutilisés - Risque de réembaucher des expatriés non compétents/performants - Gestion erratique du personnel national dont les appréciations varient de façon brutale d'un expatrié à l'autre : le siège n'est pas en mesure d'arbitrer d'éventuels conflits - Risque de perte de confidentialité sur les informations qu'ils contiennent
	34. Les appréciations du personnel national clé sont-elles archivées au niveau du siège et utilisées en cas de conflit expatrié/staff national clé ?	

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	35. Les comptes rendus d'appréciation du personnel national sont-ils archivés au siège lors de l'évacuation d'une mission ?	Les comptes rendus d'appréciation du personnel national ne sont pas archivés au siège après l'évacuation d'une mission - Risque de réembaucher du personnel national non compétent/performant lors de la réouverture d'une mission après évacuation

4. Phase de contrôle

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.1 Pilotage du système d'appréciation	36. Pilotez-vous votre système d'appréciation ? (contrôle avec tableaux de bord, relance des acteurs, etc.)	Il n'y a pas de pilotage donc pas de contrôle (par absence de volonté politique ou manque de moyens) - L'organisation diffuse le message implicite que l'activité d'appréciation n'a pas d'importance (on contrôle ce qui est important) - Risque que les entretiens ne soient pas réalisés
4.2 Evaluation du système d'appréciation	37. Évaluez-vous votre système d'appréciation ? (les finalités du système sont-elles atteintes ?)	Il n'y a pas d'évaluation du système d'appréciation (par absence de volonté politique ou manque de moyens) - L'organisation ne tire pas les leçons de son expérience => le système d'appréciation n'est pas optimisé - En cas d'impact positif (par ex. : le système contribue effectivement à la fidélisation des personnes, à la détection de Chefs de mission, etc.), le service RH n'aura pas d'éléments pour valoriser son action

Le processus d'appréciation : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus d'appréciation. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 152.

Les activités clés sont en rouge

Phase de conception

Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles

Il s'agit de répondre à la question : « Qui fait quoi ? »

Les activités à réaliser Quoi ?	Les acteurs (recommandations) Qui ?
Qui définit les finalités et l'objet de l'entretien ?	La RRH ou la personne chargée de la GRH en lien avec les différentes Directions.
Qui définit les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'appréciation ?	La RRH ou la personne chargée de la GRH en lien avec les différentes Directions.
Qui définit la procédure d'appréciation et construit les outils ?	Le service RH en lien avec les services opérationnels (absolument !) et si possible en impliquant les appréciateurs (démarche participative).
Qui organise et met en œuvre la formation/ briefing des appréciateurs et les appréciés ?	La personne au siège qui réceptionne les comptes-rendus des entretiens d'appréciation (si possible le service RH)
Qui organise et met en œuvre la communication autour du système d'appréciation ?	Le service RH
Qui conduit les entretiens ?	Au moins deux options possibles : - Le supérieur hiérarchique - Une personne n'ayant pas de lien hiérarchique avec l'apprécié (s'il est bien positionné pour apprécier la personne concernée)
Qui exploite les entretiens ?	- De préférence : un collègue d'individus (l'apprécié, l'appréciateur, le service RH, la Direction des opérations, les Départements techniques)
Qui pilote le suivi de réalisation des entretiens ?	- Le service RH Pour le personnel national : l'administrateur expatrié (en tant que RRH pour le personnel national)
Qui archive les appréciations ?	Des options différentes peuvent être possibles par catégorie de personnel : - Le service RH (salariés France, expatriés, staff national clé) - L'administrateur ou le RRH terrain (pour les autres salariés nationaux)

Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'appréciation

Apprécier une personne n'est pas un acte sans gravité. Une « mauvaise » appréciation, si elle n'est pas analysée (afin d'en retirer des points positifs et des pistes de progrès) peut considérablement blesser la personne qui la reçoit. Au-delà de la prise en compte de ce risque dans la construction et la gestion du système d'appréciation, il semble important de définir (formellement ou informellement) les valeurs sur lesquelles s'adosse le système d'appréciation pour, à la fois, :

- poser des garde-fous par rapport au risque de jugements brutaux et définitifs ;
- mais également dresser la toile de fond de l'appréciation (ces valeurs sont les valeurs de l'organisation : elles doivent être respectées par ses acteurs) ;
- construire un système en phase avec la culture de l'organisation.

Valeurs	Ex : Transparence ; Droit à une 2 ^e chance, Respect des personnes, Coopération, Respect de la culture locale, Respect de l'image de l'ONG, Pas de langue de bois, Neutralité (ne pas demander aux appréciés de se positionner politiquement), etc.
----------------	---

Définir les finalités et l'objet de l'appréciation

Cette définition peut s'appuyer sur deux questions clés :

- à quoi va servir cet entretien d'appréciation ?
- que faut-il apprécier pour atteindre la ou les finalités retenues par catégorie de personnel ?

Il est important, de fait, qu'une **cohérence** existe entre la ou les finalités de l'entretien et l'objet de l'appréciation.

Catégorie de personnel	Finalités possibles Pour quoi faire ?	Objet Apprécier quoi ?	Pré-requis
- Salariés France	Assurer un suivi RH (mobilité, formation, rémunération)	Les performances, les compétences, les comportements, l'intégration dans l'équipe, le potentiel	Une description de poste précise par salarié/expatrié (pré-requis incontournable !)
	Valider le recrutement	Les performances	
- Expatriés	Optimiser la gestion du programme	Les performances (les objectifs sont-ils atteints ?), les compétences, les comportements, l'intégration dans l'équipe	Un plan d'actions (objectifs) précis par salarié/expatrié
- Salariés nationaux	Stimuler la motivation du personnel	Zoom sur le potentiel	Un plus : des référentiels de compétences par métier
	Développer la qualité de l'encadrement	Zoom sur le mode de management de l'apprécié	
	Aide au reclassement	Zoom sur le potentiel (la personne a des chances de se reclasser à un autre poste que celui qu'elle occupe actuellement)	

Insistons sur l'importance de la colonne pré-requis : apprécier une personne revient à identifier une adéquation ou un écart entre ce que l'organisation demande à cette personne et la réponse qu'elle développe. Il est donc essentiel de clarifier, en amont de la démarche, les attentes de l'organisation pour chaque salarié/volontaire (fiche de poste, plan d'actions, etc.).

Définir la périodicité de l'entretien d'appréciation

La périodicité de l'entretien doit être définie en cohérence avec :

- la finalité de l'appréciation qui peut varier en fonction de la catégorie de personnel
- le type de programme : la procédure doit être allégée sur les programmes d'urgence (ainsi que l'outil : cf. tableau p. 164)

Périodicité possible	Objectifs
1 à 3 mois après la prise de poste	<i>Tout type d'acteurs :</i> Valider le recrutement en fonction de la durée du contrat et de la nature du poste.
Tous les 3 mois	<i>Expatriés :</i> Pour optimiser la gestion du programme, stimuler la motivation, assurer un suivi RH.
Une fois par an	<i>Salariés France et nationaux :</i> Pour stimuler la motivation du personnel, assurer un suivi RH, recadrer la personne (ou son poste), <i>Tout type d'acteurs :</i> Développer la qualité de l'encadrement.
En fin de contrat	<i>Expatriés :</i> Pour assurer une réaffectation/une aide au reclassement.

A noter :

- L'entretien (son style, sa durée) et l'outil diffèrent en fonction de la finalité et de la périodicité de l'entretien.

Différentes options sont possibles pour l'établissement du calendrier des entretiens annuels :

- tous les entretiens annuels ont lieu durant une période précise, la même pour tout le monde (un intérêt possible : centraliser les demandes d'augmentations juste avant la construction du budget « salaire » annuel) ;
- les dates des entretiens annuels varient en fonction des personnes et peuvent se dérouler tout au long de l'année.

Evaluer les moyens requis par la mise en œuvre du système

Des moyens doivent être prévus pour :

- mettre en place le système (ne pas minimiser le coût en temps de cette activité) ;
- le gérer (collecte et analyse des informations, pilotage et animation) ;
- donner suite aux demandes des appréciés exprimés dans le cadre des entretiens (formation, mobilité, etc.).

Le système d'appréciation requiert l'existence d'un point focal RH : une personne responsable qui a du temps à consacrer à la mise en place, au pilotage et à l'animation du système.

Phase d'organisation

Finaliser la procédure d'appréciation

Il s'agit d'abord de préciser le déroulement de l'entretien et des suites qui y seront données. Voici un déroulement type possible :

1. Remise du document support de l'appréciation : l'apprécié remplit sa partie et prépare sa réflexion.
2. Conduite de l'entretien (ne doit pas excéder 2 heures). Cet entretien peut se structurer de la façon suivante :
 - ouverture (explication des finalités de l'entretien),
 - bilan fait par le salarié,
 - appréciation faite par l'appréciateur,
 - identification d'un consensus sur les causes de réussite et de dysfonctionnement,
 - expression des souhaits du salarié,
 - objectifs et plan d'actions.
3. Conclusion de l'entretien :
 - remplissage d'un document de synthèse co-signé par les deux parties (qui ne sont pas forcément d'accord : chacun expose alors son point de vue).ET/OU
 - remplissage par l'appréciateur d'une partie confidentielle à laquelle l'apprécié n'a pas accès.
4. Réflexion sur les suites à donner à l'entretien (conduite par les acteurs concernés).
5. Décisions (mobilité, formation, augmentation, etc.).

Construire l'outil d'appréciation et son mode d'emploi

(Au moins) trois options possibles :

1. le siège construit l'outil et l'impose aux appréciateurs et aux appréciés ;
2. le siège construit l'outil et intègre les avis des appréciateurs et des appréciés (au travers de modalités à définir) ;
3. le siège co-construit l'outil avec les appréciateurs et les appréciés.

A noter :

- les démarches participatives sont chronophages mais maximisent les chances d'une appropriation de l'outil par les acteurs ;
- il est conseillé de traiter la question de la transparence : confidentialité des informations ou pas ? A quelles informations le salarié a-t-il accès et dans quelles conditions ? Les futurs managers des personnes appréciées ont-ils le droit de consulter les comptes rendus d'appréciation ?
- il peut s'avérer nécessaire de construire des outils différents en fonction des populations ciblées (cadres, non-cadres, staff national...) ;
- mais également en fonction du type de programme : outil allégé pour des contextes d'urgence.

On peut distinguer trois sortes d'outil :

1. l'outil support de l'entretien : grilles fermées (questions fermées) ou guides d'entretien semi-directif (questions ouvertes ou semi-ouvertes),
2. le guideline appréciateur,
3. le guideline apprécié.

Les grilles fermées et les guides d'entretien semi-directifs ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients :

	Avantages	Inconvénients
Grilles fermées	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation plus précise des compétences techniques • Conduit à la formulation de réponses claires et oblige à des positionnements clairs qui peuvent ouvrir le débat • Maîtrise du temps de l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible dimension interculturelle de l'outil (pour le personnel national) • Son remplissage peut donner le sentiment que l'apprécié est noté • Risque de bâclage de l'exercice : on ne voit pas la démarche de l'entretien dans l'outil • Manque de richesse de l'outil • Risque de passer à côté de points importants non prévus dans la grille • Outil qui ne remplit pas un des objectifs de l'entretien qui vise à donner un espace de parole aux appréciés • Difficulté de construction (ne rien oublier !)
Guide d'entretien semi-directif	Tous les inconvénients des grilles fermées !	Tous les avantages des grilles fermées !

A envisager : la possibilité laissée à l'appréciateur de choisir l'outil qui lui convient le mieux (et donc de proposer deux outils possibles), l'idéal étant de combiner les deux approches dans le même outil.

Concernant le personnel national, il est recommandé d'éviter de traiter les thèmes suivants dans la grille d'entretien (ouverte ou fermée) :

- la vie privée,
- le contexte politique ou ethnique local,
- tous les sujets délicats eu égard au contexte local (à répertorier !).

Il est recommandé de construire un guideline qui explique la finalité de l'appréciation et le mode d'emploi de l'outil support de l'entretien et ce, pour au moins trois raisons :

- c'est un support au briefing/à la formation de l'appréciateur et de l'apprécié,
- cela peut pallier en partie l'absence de briefing/formation des appréciateurs (le cas échéant),
- cela réaffirme la volonté de l'organisation de mettre en place le système.

Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système

Pour le pilotage du système, il s'agit de vérifier que les actions prévues ont été réalisées (construction de tableaux de bord) :

Effectivité :

- réalisation effective des entretiens,
- transmission effective (et en temps et en heures) des comptes rendus,
- suites effectives données aux entretiens.

Pour l'évaluation du système :

A définir : le ou les objet(s) de l'évaluation ainsi que les outils de collecte :

- l'atteinte des objectifs du système (cf. finalités du système d'appréciation),
- l'outil support de l'entretien, etc.

Les critères d'évaluation possibles :

Efficacité :

- le système d'appréciation a-t-il permis de concourir à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs de la politique RH ?
- le système d'appréciation a-t-il permis d'optimiser la gestion du programme ?

Efficience :

- le coût de la mise en place et de la mise en œuvre du système d'appréciation est-il équilibré par les gains (de toute sorte) qu'il génère ?

Cohérence :

- y a-t-il une cohérence entre les objectifs poursuivis, l'objet de l'appréciation, la procédure mise en œuvre et les outils utilisés ?

Définir le contenu du briefing des appréciateurs/apprécies et organiser sa mise en œuvre

Il faut être réaliste, la formation proposée prend en général la forme d'un briefing qui peut trouver sa place :

- dans le briefing pré-départ,
- dans les cursus de formation « maison ».

Le briefing des appréciés peut être un levier très puissant pour maximiser le taux de conduite des entretiens d'appréciation : le service RH peut inciter fortement les appréciés « potentiels » à réclamer leur entretien d'appréciation (présenté comme un droit) en le présentant comme une condition sine qua non pour :

- pouvoir bénéficier d'une formation,
- évoluer dans l'organisation,
- que le service RH soit en mesure (avec l'accord de l'intéressé) de donner des références argumentées à un employeur potentiel une fois la collaboration avec l'organisation achevée.

Ce discours peut être accompagné de la remise de la grille type d'évaluation pour permettre aux salariés/volontaires de mieux cerner le contenu et le déroulement de l'entretien (et donc de lever d'éventuelles appréhensions).

Concernant les appréciateurs et plus précisément les Chefs de mission, on peut retenir l'argument suivant : « Si tous les Chefs de mission apprécient leur staff, on minimise les risques d'affecter les mauvaises personnes au mauvais endroit et tout le monde y gagne ! » (et en premier lieu les Chefs de mission...).

La durée du briefing « appréciateur » et « apprécié » est à calibrer en fonction de la complexité de l'outil.

Organiser la communication sur le système d'appréciation

En réfléchissant notamment sur la capacité des acteurs à intégrer le système d'appréciation comme un enjeu positif.

Prévoir de :

- construire un discours,
- le tester,

- définir les canaux de sa diffusion (réunion d'information générale, entretien individuel avec chaque appréciateur, mail général, etc.),
- construire les supports nécessaires.

Phase de mise en œuvre

Communiquer sur le système d'appréciation

Communiquer en continu afin de tenir compte du turnover des expatriés.

Briefing des appréciateurs et des appréciés

Il est recommandé que le briefing/la formation « appréciateur » et « apprécié » soit assurée par la personne au siège qui réceptionne les comptes rendus des entretiens d'appréciation. Elle a alors l'opportunité :

- de ré-insister sur l'importance de ces entretiens...
- de lever les appréhensions des futurs appréciés (« ce n'est pas un jugement », « le service RH ne prendra pas pour argent comptant tout ce que dira l'appréciateur », etc.).

Réalisation des entretiens d'appréciation

L'attitude adoptée par l'appréciateur vis-à-vis de l'apprécié est un des facteurs clés de réussite de l'entretien.

Attitudes à adopter :

- écoute, dialogue, échange, compréhension,
- bien différencier les faits, les opinions et les sentiments,
- clarifier les faits et leurs conséquences,
- proposer des reformulations de ce que dit l'apprécié pour clarifier, aller plus loin, susciter des prises de conscience,
- responsabiliser plutôt que culpabiliser.

Les autres conditions de réussite de l'entretien d'appréciation :

- la volonté de l'appréciateur : la valeur de l'entretien sera en grande partie celle qui lui donnera l'appréciateur ;
- une préparation minutieuse et objective : analyse des faits, recherche des causes, détermination de nouveaux objectifs ;
- ne pas juger a priori : les faits, d'abord les faits. L'entretien n'est pas le lieu où l'on délivre des certificats de bonne ou mauvaise conduite !
- maîtriser le processus de l'entretien en face à face (attention au temps de parole de chacun !)

- connaître ses moyens : avant l'entretien, être sûr de ce que l'on peut annoncer en matière de formation, promotion, augmentation... Ne pas aller au-delà de sa délégation sans accord préalable du niveau supérieur.

Pièges à éviter :

- adopter une attitude parentale visant à rassurer (risque d'occulter les problèmes) ;
- effet de halo : une dimension de la personnalité de la personne ou des problèmes qu'elle rencontre contamine les autres dimensions de sa personnalité ou de ses problèmes ;
- effet de primauté : la première impression est considérée comme la bonne ;
- effet d'actualité : des incidents qui se sont produits juste avant l'appréciation « vampirisent » l'entretien (au détriment de tous les autres aspects à passer en revue) ;
- effet de contraste : « Au royaume des aveugles, les borgnes sont rois » ;
- effet pygmalion : ceux que l'on considère comme « bons » auront de bons résultats et inversement.

A noter : dans le cas de programmes d'urgence, il est recommandé de ne pas faire l'impasse sur l'appréciation du personnel national (ce qui est trop souvent le cas). En effet, une mission d'urgence peut être amenée à être évacuée pour être réouverte quelques mois plus tard. Dans ce cas précis, disposer d'avis documentés sur l'ancien staff peut être un réel « plus » pour reconstituer une équipe. De plus, le personnel national qui part avec une évaluation documentée a davantage de chances de se reclasser.

Centralisation et exploitation des comptes rendus des entretiens

Un premier niveau d'exploitation est réalisé par l'appréciateur si :

- l'entretien a pour but d'optimiser le fonctionnement du programme et comprend un objectif de recadrage ;
- l'appréciateur a tout pouvoir sur les questions RH (terrain).

Les comptes rendus d'entretiens sont, ensuite, soit conservés au niveau local (tout ou partie du personnel national) soit transmis et archivés à un niveau supérieur (siège régional ou siège central).

Cette transmission à un niveau supérieur peut être réalisée dans deux buts :

- pour donner les informations nécessaires à une prise de décision. Attention : la lecture et l'analyse de ces comptes rendus par la ou les personne(s) qui les réceptionne est une activité coûteuse en temps mais indispensable pour que le système fonctionne ;
- transmission pour information, notamment pour le personnel national :
 - pour le staff clé afin de conserver une mémoire de leurs performances.

Cet archivage est absolument crucial compte tenu du fort taux de turnover des expatriés : l'appréciation des compétences/performances d'un même individu pouvant être très différente

d'un manager à l'autre, il est très important de mettre en perspective toute mauvaise appréciation avec celles qu'a reçues l'individu concerné par le passé.

- cet archivage est également très important pour les évaluations du personnel national en fin de mission d'urgence ou en cas d'évacuation (afin de ressortir les évaluations si une mission rouvre dans le pays avec la possibilité de réembaucher de l'ancien staff).

Prise de décisions/actions concernant les suites à donner à l'entretien

Le compte rendu de l'entretien d'appréciation n'est pas l'unique source à partir de laquelle des décisions liées à un individu donné seront prises (cf. chapitre définition). Cependant, il constitue un point vers lequel vont converger les informations provenant d'autres sources. Ces informations complémentaires pourront :

- conforter les conclusions de l'entretien,
- les nuancer,
- voire les contredire.

C'est à l'issue de la confrontation et de la mise en débat de toutes ces informations que des décisions adaptées (à la personne et à l'organisation) ont la chance de voir le jour.

S'il est décidé de ne pas donner de suites aux conclusions de l'entretien (comprenant les souhaits de l'apprécié et les recommandations de l'appréciateur), il est indispensable d'argumenter cette décision auprès des acteurs concernés. Dans le cas contraire, le processus d'appréciation risque d'être décrédibilisé.

Archivage des comptes rendus

Il est également très important d'organiser la confidentialité de cet archivage. En clair, l'accès aux documents archivés doit être réglementé et cet accès réglementé incarné par des dispositions physiques adéquates (armoire fermée à clef, etc.).

Phase de contrôle

Pilotage du système d'appréciation

En fonction des indicateurs retenus :

- suivi,
- actions/relances pour que les entretiens aient lieu, les comptes rendus transmis, des suites données, etc.
- alimentation des tableaux de bord,
- consolidation.

Evaluation du système d'appréciation

Passer en revue les différents critères d'évaluation retenus et en tirer des conclusions à réinjecter dans la phase de planification.

Dans le cadre du lancement du système, il est conseillé de prévoir une phase pilote permettant de tester la procédure et les outils sur un échantillon restreint de personnes (afin de rectifier le tir plus facilement en cas d'erreurs ou de dysfonctionnements).