

« Nous avons besoin de nous situer »

Auteur de « 62 Gestes et postures du management de proximité » (*), Dominique Deloche, consultant chez Orygin conseil, détaille la mise en place d'une évaluation à 360 degrés.



Dominique Deloche donne sa vision de l'évaluation à 360 degrés.

Quelle définition donnez-vous de l'évaluation à 360 degrés ?

Ce dispositif permet de mettre en regard ce qu'un manager fait et la perception qu'en ont ceux qui l'entourent et ses collaborateurs. Depuis vingt ans, malheureusement, de nombreuses évaluations « sauvages » ont visé davantage les personnes, avec la volonté de les remettre en cause, que leurs pratiques managériales.

Comment expliquez-vous ces dérives « sauvages » ?

Je les attribue plus à des engouements sans réflexion sur les conséquences qu'à des intentions de nuire. Nous avons besoin, à notre

époque, de nous situer. Mais cela implique, en amont, d'être clair sur ce que l'on évalue, dans quel but et sur quels critères.

Recommandez-vous l'anonymat ?

Il est essentiel. Un double anonymat doit être considéré : l'évaluateur doit pouvoir noter un manager sans que ce dernier puisse l'identifier. C'est pour cela qu'il faut plusieurs évalua-

teurs. Et le constat qui est restitué au manager ne doit être communiqué qu'à lui, en toute confidentialité.

Une fois les résultats connus, que faut-il faire ?

Ils ne constituent qu'une base. Il s'agit d'abord de faire connaître au manager, lors d'un entretien individuel et confidentiel, les résultats de l'évaluation. Au-delà des remarques, des recommandations et des indicateurs de risques qui sont présentés, il lui est proposé un plan de progrès – que je gère, pour ma part, en quinze étapes (sur trois ou quatre mois) – personnalisé, qui lui permet de faire évoluer sa pratique sur les points les plus faibles. Pour l'aider, il lui faut un tuteur (idéalement son n + 1, un mentor interne ou, par défaut, celui qui a mené l'entretien de restitution) avec qui il pourra valider sa progression.

Propos recueillis par Bruno Leprat

(* Editions Ingeneris, 2007.

EFFICACITÉ PERSONNELLE

Gérer ses priorités. La délégation Limousin du CNFPT organise un stage sur la gestion du temps. Celui-ci permettra d'autoanalyser son agenda, de découvrir des outils pour transformer « positivement » ses activités... afin de « gérer les événements et non plus les subir ». Une distinction entre les « priorités et les urgences » sera établie et des « indices d'efficacité » seront présentés aux stagiaires.

« Gérer son temps », les 31 mars, 1^{er} avril et 6 mai, à Limoges. Tél. : 05.55.30.08.70.

LIVRET INDIVIDUEL Nouvelle étape.

Le projet de décret instituant le livret individuel de formation (LIF) a reçu l'aval du CSFPT. Il liste les informations que ce document devra contenir. Il est la propriété de l'agent et lui sera remis par son employeur. L'agent le complètera tout au long de sa carrière. Le texte précise que ces dispositions concernent aussi les non-titulaires.

QUE FAIRE QUAND ...

« Je reprends la direction d'un service »

Comment imposer des changements malgré la réticence de certains collaborateurs ?

LA RÉPONSE DE

Catherine Gabrielle Frana, du cabinet Dyad Hexagone

« Si vous partez dans l'état d'esprit "d'imposer", vous risquez d'être entraîné vers un échec cuisant. Prenez d'abord le temps de faire un diagnostic.

S'agit-il d'un changement individuel concernant un ou plusieurs collaborateurs, ou d'une modification organisationnelle ? Dans le premier cas, vous devrez faire en sorte d'accompagner l'intéressé en lui fixant de nouveaux objectifs et en l'amenant à vous faire des propositions. Dans le second cas, il vous faudra définir un nouveau cadre d'action à mener. Cela dit,

le plus souvent, ces deux situations sont étroitement imbriquées. Il vous faudra faire preuve de patience et de pédagogie en appréciant la perception de vos agents et l'impact psychologique de votre démarche sur eux. Pour cela, organisez des réunions d'équipe et des entretiens individuels à un rythme soutenu pour mettre en route ces changements et rendre vos collaborateurs acteurs du processus. La résistance de certains est inévitable, il vous faudra donc expliciter le plus possible vos objectifs et la façon dont vous allez les mettre en œuvre. Annoncez clairement les sujets qui sont négociables. N'oubliez pas, enfin, de mettre en avant les avantages que représentent ces changements pour l'équipe et chacun des acteurs. »

Vous connaissez une situation particulière ? Vous vous interrogez sur les suites que vous pouvez lui donner ? Vous souhaitez les conseils d'un tiers extérieur ? Adressez-nous votre question et nous la traiterons. Email : j.paquier@groupemoniteur.fr

À LIRE

COMMUNICATION Mieux parler en public.

Peut-on transmettre sans trahir ? A quelles conditions être écouté, voire convaincant ? Ce sont les points abordés par Patrick Blanchet, consultant, dans un ouvrage traitant de rhétorique, dialectique et psychologie. « Peut-on, si l'on n'est pas un brillant orateur, transmettre efficacement une information utile ? interroge l'auteur. Oui, à condition de réfléchir au contexte dans lequel l'intervention a lieu. »

« J'ai pas envie de parler !... Pourtant, il va falloir. Les médias et le public vous attendent ! », de Patrick Blanchet, Editions du Tricorne, 2007.