**GUIDE DE L’ENTRETIEN D’APPRECIATION**

**Objectif : Elaborer et animer une démarche d’évaluation formative**

**1- LES OBJECTIFS DE L’ENTRETIEN D’APPRECIATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL**

Cet entretien relève à la fois du rôle pédagogique et du rôle managérial du tuteur, que ces deux types de missions soient assurées par une ou deux personnes distinctes.

En effet :

- certains comportements constituent des savoir être relevant de l’évaluation des **compétences** (par exemple, la diplomatie pour un commercial),

- d’autres relèvent plutôt de la **capacité à s’intégrer** favorablement dans l’entreprise (la ponctualité, l’adhésion aux valeurs de l’entreprise, etc.).

S’il s’agit de la première expérience d’un jeune en entreprise, l’intériorisation de comportements professionnellement acceptables est un objectif essentiel de la formation. En effet, **les comportements d’usage dans votre entreprise reflètent probablement à peu de choses près ceux qui seront attendus du jeune salarié** à l’avenir, plus particulièrement s’il travaille dans le même secteur d’activité.

Les objectifs de l’entretien d’appréciation du comportement professionnel sont de plusieurs ordres :

1 – **Inciter le salarié à adapter son comportement** pour réussir l’intégration au sein de l’entreprise

2 – **Favoriser les résultats qualitatifs** conformes aux valeurs de l’entreprise, aux pratiques de management, et à la spécificité des métiers et fonctions

3 – **Motiver le salarié** en le rendant acteur de son évolution, à travers un échange avec son responsable sur la base d’un « contrat » clair

4 – **Anticiper l’évolution professionnelle** du salarié le cas échéant, en prévoyant par exemple une formation complémentaire, ou une adaptation de son parcours de formation dans l’entreprise.

**2- LES DIFFERENTES PHASES DE L’ENTRETIEN D’APPRECIATION**

**1 - La préparation de l’entretien**

Pour que ce moment d’échange soit utile, il faut que chacun ait préparé l’entretien : l’apprenant comme vous-même.

***• Donnez à l’apprenant les moyens de préparer l’entretien***

**Indiquez-lui la finalité de l’évaluation pour lui permettre de préparer utilement l’entretien**. L’entretien ne vise en aucun cas à le juger en tant que personne, mais à apprécier les comportements professionnels qu’il lui faudra acquérir ou adapter. Il s’agit pour lui de mieux connaître les atouts et les points faibles de son comportement, et de remédier à ces derniers pour optimiser son intégration.

**Fournissez-lui une grille d’évaluation du comportement** (vierge) quelques jours avant (ou rappelez-lui qu’elle figure dans son livret d’accueil le cas échéant). Ainsi, il aura le temps d’y réfléchir à tête reposée, et de prendre connaissance des critères d’évaluation, notamment avant le premier entretien.

Pour les entretiens suivants, la préparation par le salarié en formation consistera à :

- reprendre la grille du précédent entretien,

- réfléchir aux situations dans lesquelles il a progressé,

* mesurer le degré de progression par rapport aux engagements pris lors du précédent entretien.

***• De votre côté, préparez l’entretien.***

Gardez à l’esprit que **suggérer adroitement l’amélioration de certains comportements** ne pourra qu’aider le nouveau salarié à s’intégrer dans l’entreprise. **Il ne s’agit pas de le juger en tant que personne, mais de lui signaler certains points d’amélioration.**

Ainsi :

- vous lui **éviterez de s’enferrer** dans des situations d’échec,

- vous **lui permettrez de comprendre ce qui ne va pas** pour qu’il ait la possibilité de redresser le cap !

**Etudiez la grille d’évaluation du comportement professionnel** et reprenez les grilles des

entretiens précédents. Mesurez le chemin parcouru par rapport aux engagements de chacun.

Appréciez chacun des comportements et son évolution.

Enfin, pensez à la manière dont vous allez mener l’entretien.

**2 - L’accueil**

**Evitez d’engager directement l’appréciation du comportement**, ce qui peut être perçu comme trop agressif, et pourrait déboucher sur un blocage (agressivité en retour, mutisme…).

L’entretien peut susciter une **appréhension de la part du nouveau salarié.** C’est pourquoi la phase d’accueil visera essentiellement à le détendre et à le mettre en confiance.

Détendez-le :

- créez une atmosphère agréable

- invitez-le à s’installer confortablement

- soyez détendu et exprimez-vous calmement

* coupez court à tout dérangement téléphonique ou autre

Mettez-le en confiance :

- rappelez les enjeux et les objectifs de l’entretien

- précisez les étapes et la durée de l’entretien

- rappelez l’état d’esprit coopératif de l’entretien

**3 - L’auto-évaluation par l’apprenant**

L’auto-évaluation permet d’éviter de rentrer dans un jeu sans fin de réfutation / justification, arguments / contre arguments : il ne s’agit pas de jouer au censeur, mais de **susciter la coopération du nouveau salarié**.

**De plus, celui-ci acceptera plus facilement les critiques s’il les a lui-même formulées en premier.**

**Ecoutez-le activement porter sa propre évaluation, et évitez de l’interrompre.**

A l’issue de cette phase, **reformulez les points clés évoqués** par le salarié pour vérifier que vous avez compris ce qu’il voulait dire.

**4 - L’appréciation par le tuteur ou le responsable**

Vous allez donner votre propre évaluation des comportements, **faire ressortir les points forts et les points à améliorer,** ainsi que **les raisons** qui vous poussent à porter cette évaluation. A vous de savoir **le féliciter**, mais aussi faire **les critiques** qui s’imposent. A **vous aussi d’accepter les critiques et de savoir en tenir compte !**

Le type de questions pour étayer et nuancer votre évaluation :

- Les atouts comportementaux du salarié sont-ils importants pour le poste ?

- Les comportements à améliorer sont-ils essentiels ou secondaires ?

- Quelles ont été les conséquences des changements de comportements

o sur le travail ?

o sur l’intégration ?