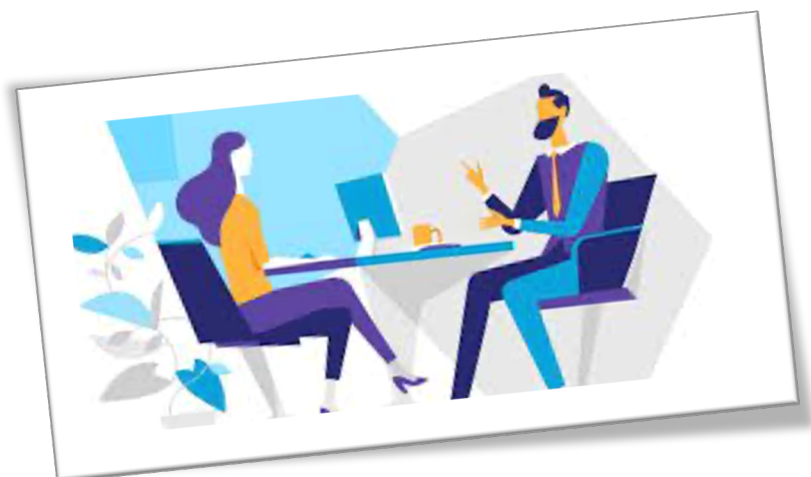




L'entretien d'évaluation



FORMATION – ACCOMPAGNEMENT – CONSEIL
PARIS – NANTES – PERIGUEUX – MARSEILLE

59, avenue Victor Hugo 75116 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 – Fax. : 01 45 75 87 27 – contact@managerformation.fr

Les enjeux de l'entretien d'évaluation et sa place dans le processus de pilotage de la performance

Qu'est-ce que le management de la performance ?

Un management de la performance efficace est synonyme d'employés heureux et épanouis, et donc de performances accrues pour votre entreprise.

La gestion des performances désigne le système dans lequel les performances des employés sont optimisées. Ceci via les processus, l'environnement et la culture de l'entreprise. Gérer les performances de ses employés va tout d'abord passer par une définition claire des attentes de chacun.

Une gestion efficace de la performance inclut plusieurs avantages, tels que l'amélioration des relations managers-employés, mais également des taux plus élevés d'engagement, de productivité et de satisfaction des employés.

Le management de la performance consiste donc à créer un environnement de travail dans lequel les collaborateurs seront en mesure de fonctionner au meilleur de leurs capacités et de donner le meilleur d'eux-mêmes. La gestion des performances définit votre interaction avec un employé à chaque étape de son parcours. Elle est cruciale et représente un enjeu majeur pour n'importe quelle entreprise. Une mauvaise gestion de la performance au sein de votre organisation peut donc avoir d'importantes retombées négatives.

L'entretien d'évaluation : Définition, objectifs, les grandes étapes ?

L'entretien annuel d'évaluation désigne une rencontre entre un salarié et son responsable hiérarchique, ou son employeur, qui a lieu tous les ans. Il n'est pas obligatoire.

Son objectif est de faire le point sur la situation professionnelle du salarié dans l'entreprise. L'entretien s'inscrit dans un objectif de performance et d'adaptabilité des salariés à leur poste de travail

L'objectif de l'entretien d'évaluation annuel permet à l'employeur d'évaluer la performance, et les compétences du salarié et de chercher en conséquent des solutions lorsque des difficultés sont rencontrées.

C'est l'occasion de définir des axes d'amélioration et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir. Finalement, c'est un bon moyen de motiver les salariés et de les encourager à poursuivre leurs efforts pour l'entreprise.

Que contient l'entretien d'évaluation annuel ?

Les thèmes abordés lors de l'entretien annuel peuvent être :

- La performance globale du salarié : les réussites, les difficultés rencontrées, le déroulement des missions confiées et leurs résultats,
- Les relations professionnelles et le partage des valeurs et de la culture d'entreprise,
- Le développement des compétences : celles acquises et celles à acquérir via des formations professionnelles ou un accompagnement,
- Le développement professionnel : les objectifs et le futur du salarié dans l'entreprise.

Les informations recueillies doivent uniquement servir à apprécier les qualités professionnelles du salarié et doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.

Quelles sont les grandes étapes de l'entretien d'évaluation ?

1- La préparation

- La préparation pourra d'abord consister à comparer les objectifs fixés l'année précédente et leurs résultats.
- On pourra également lister les points forts et les points faibles du salarié, pour travailler sur des axes d'amélioration. On pourra même inviter le salarié à réaliser cette liste avant l'entretien.

MANAGER FORMATION

2- L'Entretien annuel d'évaluation : les 5 phases

L'entretien en tant que tel peut se dérouler en cinq phases :

1. Accueil
2. Bilan de l'année (ce que le collaborateur a pensé de son année de travail)
3. Evaluation des compétences du salarié sur la période écoulée (points forts et points faibles)
4. Réalisation et fixation des nouveaux objectifs
5. Plan de développement des compétences (à court et moyen terme)

3- La conclusion et le suivi

Elle a un double but: synthétiser les points importants de l'entretien et permettre une ouverture sur l'avenir en donnant une note d'espoir

Conduire l'entretien

Préparation de l'entretien d'évaluation

1) La préparation du responsable (avant l'entretien)

1. Réunir l'information

- Les objectifs de l'année précédente,
- Les résultats concrets obtenus tout au long de l'année par votre collaborateur,
- Les décalages éventuels entre les prévisions estimées et les résultats obtenus,
- L'ensemble des comptes rendus d'entretien avec votre collaborateur.

2. **Prévenir votre collaborateur** (environ 15 jours à l'avance) en lui précisant l'objectif de cet entretien

3. **Prévoir l'ensemble des conditions matérielles** susceptibles d'en assurer le bon déroulement (espace, plage horaire de 1 heure à 3 heures – ne pas être interrompu ou dérangé).

4. **Si vous choisissez de ne pas écrire votre appréciation définitive** avant que votre collaborateur n'ait effectué son entretien, inscrivez-la néanmoins sur un brouillon comme première analyse (ses résultats, ses points positifs, ses points à améliorer...).

5. **Identifier les objectifs de l'année suivante** ainsi que leurs moyens de mesure (modifiables en fonction de l'information que vous recenserez durant l'entretien).

6. **Définir les limites que vous ne pouvez pas accepter** ou dépasser.

2) La préparation de votre collaborateur

Cet entretien est important et nous vous proposons un guide pour votre collaborateur qui devrait en faciliter sa préparation.

1. Quels sont, d'après vous, les aspects ou les tâches de votre travail qui vous demandent le plus d'effort ?
2. Quelles sont les activités qui vous intéressent le plus ? le moins ?
3. Par rapport aux objectifs de votre fonction, quels sont les résultats que vous évaluez satisfaisants ? peu satisfaisants ?
Sur quoi fondez-vous votre sentiment ?
4. Quelles difficultés rencontrez-vous ou avez-vous rencontrées dans votre activité quotidienne ?

MANAGER FORMATION

5. Comment pourrait-on les aplanir :
 - Moyens dont vous disposez ?
 - Moyens dont votre hiérarchie dispose ?
 - Moyens dont votre entreprise dispose ?

6. Quelle évolution envisagez-vous ?
 - Sur quels objectifs pourrions-nous nous mettre d'accord ? Quels moyens...
 - Quelle information vous serait utile ?
 - Quelles responsabilités vous voyez-vous assumer dans les mois à venir ?

Bilan de l'année écoulée

Que doit-on évaluer ?

CONSTAT	→	Les résultats	Concernant les objectifs fixés, c'est-à-dire la performance en termes de quantité ou de qualité.
DIAGNOSTIC	→	La compétence	Ou encore les savoir-faire liés à son activité (méthode, organisation, moyens utilisés,...).
PRONOSTIC	→	Le potentiel	Par rapport aux nouveaux objectifs ou à sa carrière.

Ainsi, on le comprend, afin d'éviter une évaluation de la personne, il est indispensable de se fonder sur un constat des faits (observables ou mesurables).

Les critères, pour être facilement utilisables, doivent, à chaque fois qu'il est possible de le faire, être traduits en termes de comportements, de faits, d'actions parfaitement repérables par l'évaluateur et par l'évalué.

Appréciation des résultats

1. Bilan annuel d'activité par l'agent (qu'il a lui-même préparé)

C'est l'agent apprécié qui est amené à commenter lui-même:

- Son travail et ses résultats
- Son analyse des causes de réussites et d'échecs,
- Ses difficultés éventuelles.

C'est l'Agent qui mène cette partie de l'entretien. Le responsable veille à faciliter son expression.

Attitudes du responsable

- Ecoute active, attentive,
- Attitude de soutien, notamment avec les personnels non familiarisés avec la situation d'entretien,

MANAGER FORMATION

- Réceptif mais non passif,
- Reformule,
- Clarifie,
- Pose des questions de précision en se centrant sur le problème.

2. Recherche des points forts et des points faibles

- Repérer les écarts entre le travail attendu et le travail réalisé en lien avec la fiche de poste de l'agent et les objectifs éventuellement fixés l'année précédente.
- Mettre en valeur les conditions de réussite, les démarches et attitudes que l'agent a mis en œuvre pour atteindre ses objectifs et répondre aux obligations de sa fonction.

C'est le moment d'échange par excellence entre responsable et collaborateur, où le responsable exprime sa propre analyse sur les différents points mais en cherchant la discussion avec le collaborateur.

Il s'agit d'exprimer encouragements et félicitations mais aussi pointer les échecs et leurs causes en tenant compte de l'environnement (savoir relativiser par rapport à certaines difficultés professionnelles ou personnelles quand les moyens concrets ont manqué !).

Il faut savoir faire des critiques :

- Sur le travail et non sur la personne,
- Qui reposent sur des éléments précis et concrets (faits),
- Qui portent sur des points essentiels et non sur des détails,
- Qui débouchent sur des progressions, des objectifs d'évolution.

On recherche l'accord (parfois difficilement).

Les moyens ont-ils permis de réaliser l'ensemble des missions?

C'est le responsable qui conduit cette phase de l'entretien, mais sur un mode interactif. Il est à l'écoute des arguments de l'apprécié.

3. Accord sur les grandes lignes de l'évaluation

Moment de synthèse: on reformule les points positifs et négatifs.

Le responsable prend note après vérification de l'accord du collaborateur sur les divers points.

Il le fait sur la base de l'entretien lui-même, mais aussi avec sa préparation.

C'est le responsable qui mène cette partie de l'entretien. Le formulaire officiel est rempli durant cette phase.

4. On reformule les améliorations et détermine ensemble les objectifs de l'année future:

A partir du bilan qui a précédé, pour améliorer les points faibles et en définissant les moyens ad hoc.

- Fixer avec l'agent les objectifs d'amélioration traduits en verbes d'action, avec indicateurs de réussite et critères d'évolution,
- Penser au réajustement de la fiche de poste si nécessaire,
- Rechercher des objectifs suffisamment motivants pour le collaborateur et négociés avec lui.
- Veiller à fixer ces objectifs dans la limite de la faisabilité,

Fixer des objectifs collectifs et individuels

Selon Raphaële GRANGER -

Levier central pour manager une équipe, la fixation d'objectifs collectifs et individuels doit être réalisée avec rigueur. Comment les choisir pour qu'ils soient engageants et conduisent à la performance ?

Nul manager ne peut en vouloir à ses collaborateurs de n'avoir point satisfait ses espérances en termes de travail s'il n'a pas pris le temps de partager sa vision et exprimer ses demandes de manière claire et précise.

Fixer des objectifs pertinents, suffisamment motivants tout en restant accessibles et en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise requiert un minimum de réflexion.

En effet, **ceux-ci devront être collectifs dans le but de créer une réelle cohésion au sein de son équipe, mais également individuels pour une implication personnelle** de chaque membre de son groupe. Ils doivent permettre à chacun d'avoir une vision précise de ce que l'on attend de lui, mais aussi de l'équipe. Ils devront être formulés de manière claire, compréhensible de tous et acceptés.

Par ailleurs, des indicateurs de mesure devront être mis en place afin de pouvoir apprécier les performances et évaluer les résultats atteints.

Voici quelques fonctions des indicateurs de performance.

Ils permettent **l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel** pour s'assurer que les axes décidés en comité de direction sont déclinés au niveau de l'ensemble des services au plus près du terrain.

Du point de vue organisationnel, ils servent à mesurer la performance des processus, des progrès réalisés. Ce sont des outils d'aide à la décision.

Pour l'ensemble des domaines opérationnels, ils sont utiles pour apprécier l'atteinte des objectifs, piloter la mise en oeuvre des plans d'action, analyser l'efficacité d'une décision, d'une action corrective.

Fixés au niveau individuel et en liaison directe avec les objectifs, ils sont à la base de **l'implication des collaborateurs** dans leurs missions. Que ce soit pour calculer une **prime de performance** ou bien favoriser **l'avancement de carrière**. Ils fournissent en outre une ligne directrice claire et renseignent chacun sur son positionnement par rapport à ses résultats.

Objectif SMART définition

George T. Doran est le premier à utiliser l'acronyme SMART. Ces indicateurs sont des mnémotechniques qui permettent de définir des objectifs le plus clairement possible.

Spécifique : clair, précis, formulé positivement et dépendant de soi.

Un objectif spécifique doit être clairement défini et personnalisé. Il doit être directement lié au travail de la personne en charge de la réalisation de l'objectif. Il devra non seulement être facilement compris par la personne mais aussi par les autres membres de l'équipe, afin que l'objectif soit légitime aux yeux de tous. Il doit également être en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.

Mesurable : un objectif doit être mesurable (critères quantitatifs ou qualitatifs)

Les indicateurs délivrent une information quantifiée, ils permettent, de façon aussi indiscutable que possible

- De mettre en place des mesures correctives en cas de dérive
- D'entretenir la motivation en prenant en compte les difficultés rencontrées
- De repérer si l'objectif a été atteint.

Acceptable : il s'appuie sur l'adhésion de celui à qui il est fixé. Il doit être motivant.

Réaliste : un objectif doit être atteignable compte tenu du contexte (prendre en considération votre marché et vos concurrents), des moyens financiers et humains de votre entreprise. Des objectifs trop ambitieux seront sources de frustration et de découragement pour vos salariés.

Temporellement défini : un objectif temporellement défini doit avoir une date limite. Des dates intermédiaires pourront également se rajouter. Les termes utilisés pour définir les dates doivent être précis : "*dans 1 semaine*" ou "*dans 2 mois*" par exemple.

**La formulation de l'objectif c'est :
Sujet + Verbe d'action + Résultat attendu**

Le plan de développement des compétences

Plan de développement des compétences (à court et moyen terme)

A ce stade, l'objectif est :

- D'identifier les souhaits d'évolution du salarié (court, moyen et long terme).
- De présenter les évolutions des métiers et des emplois.
- De proposer les actions permettant au salarié de s'adapter à ces évolutions ou à celui de son poste de travail.
- De Clarifier ses besoins en formation

Deux attitudes pour le responsable :

- - Susciter les suggestions et les propositions du collaborateur,
- - Eviter de décider seul (dans le souci évident de recherche d'adhésion et de motivation).

Cette phase d'entretien est interactive.

À compter du 1^{er} janvier 2019 **le plan de développement des compétences remplace le plan de formation.**

Le plan de développement des compétences **est un outil par lequel l'employeur définit les actions de développement de compétences** qu'il prévoit de mettre en œuvre au bénéfice de ses salariés.

Le plan de développement des compétences de l'entreprise décrit l'ensemble des formations proposées par l'employeur à ses salariés. Ces formations visent :

- à assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail,
- et veiller au maintien de leur capacité à occuper leur emploi, au regard notamment des évolutions technologiques.

L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail).

Conclusion et Suivi de l'entretien

Conclure l'entretien

- En fixant un rendez-vous ultérieur si nécessaire pour un problème précis
- En réaffirmant sa disponibilité en cas de besoin.
- En remerciant l'agent pour la préparation de l'entretien
- En recueillant son sentiment sur l'entretien

Le suivi

Le suivi doit permettre de :

- Vérifier que les actions se mettent effectivement en place,
- Contrôler la progression des résultats,
- Effectuer les ajustements nécessaires (révision des objectifs et/ou des moyens).

Afin de réduire l'incertitude propre à un projet, il est utile de :

- Favoriser, de la part de votre collaborateur, le retour d'informations,
- Planifier des objectifs avec plusieurs échéances temporelles (résultats intermédiaires – résultats finaux),
- Utiliser votre système d'objectifs comme tableau de bord,
- Intégrer les objectifs de vos collaborateurs à l'intérieur d'un supra-objectif : l'objectif de l'organisation (bureau, service, autre...).

Les attitudes facilitatrices

Comment instaurer ou restaurer la confiance ?

Les actions du manager envers le groupe

Votre leadership et votre capacité à rassurer, écouter et... faire confiance sont les clés.

Voici des comportements vertueux à développer :

Etre transparent et honnête : pas d'informations ou d'objectifs cachés. Soyez franc et sincère. Si votre équipe découvre des éléments mettant en cause votre intégrité, il en est terminé de la confiance qu'elle vous accorde. La méfiance sera de mise et la pente sera très dure à remonter.

Respecter vos engagements : votre fiabilité doit être irréprochable. Sans cela vous ouvrez la porte au scepticisme généralisé quant à votre capacité à honorer votre parole.

Etre clair dans ce que vous attendez. L'incompréhension crée le doute. Aussi, au lieu de tourner autour du pot, dites clairement les choses afin d'éviter toute ambiguïté - par exemple : au lieu de dire "on doit mieux écouter les clients", dites "il nous faut apporter une réponse sous 24h à toute demande de la part d'un client".

Rester cohérents entre vos paroles et vos actes : dites ce que vous faites et faites ce que vous dites ! Ne trichez pas, soyez authentique. Si certains de vos actes vont à l'encontre de ce que vous clamez, vous allez inévitablement semer le doute dans la tête de vos employés.

Développer l'autonomie de vos collaborateurs : montrez que vous aussi vous faites confiance. Ne tombez surtout pas dans **le piège du micro management** en voulant tout contrôler.

Ecouter et accepter de recevoir des feedbacks : donner confiance, c'est aussi savoir se mettre à l'écoute de ce que vos collaborateurs ont à exprimer. Cette considération joue un rôle important, car elle montre que vous n'êtes pas enfermé dans vos certitudes, mais au contraire, ouvert au changement pour de meilleures solutions. Votre crédit n'en est que meilleur. Attention : **écoutez réellement** , ne faites pas semblant !

Donner des feedbacks : c'est un acte important de management qui s'inscrit dans un processus de communication avec votre équipe. Dites ce qui est bien, ce qui l'est moins, ce qui peut être amélioré. Votre crédit se construit sur votre capacité à guider votre équipe dans la bonne direction.

Avoir une attitude d'écoute

L'ECOUTE ACTIVE

1. Posez des questions ouvertes

« Quel bilan tirez-vous de votre travail de l'année ? »

2. Saisissez les signaux que vous envoie votre interlocuteur...

- Une hésitation
- Un changement de ton
- Un mot qui revient souvent au cours de l'entretien
- Un mot appuyé ou qui suit un silence
- ... et encouragez à développer ce qu'il veut dire

3. Reformulez les points qui semblent importants pour votre interlocuteur

« Pour vous, il est important de pouvoir travailler à votre rythme »

4. Centrez l'entretien sur ce que pense l'apprécié, mais aussi sur ce qu'il ressent

« Comment ressentez-vous l'ambiance au sein de l'équipe ? »

5. Demandez des exemples concrets, vous obtiendrez souvent des informations importantes sur lui-même

« Et puis les collègues, ce n'est pas évident en ce moment... »

« Vous pouvez me donner un exemple ? »

« Oui, prenez ma situation actuelle, il se trouve que... »

LA REFORMULATION

C'est une technique de communication qui consiste à renvoyer au partenaire, une partie ou la totalité de ce qu'il vient d'exprimer en restant le plus fidèle possible aux idées qu'il a émises, aux sentiments et aux émotions qu'il a exprimés involontairement.

Il s'agit de dire en d'autres termes ce que notre interlocuteur a dit sans y adjoindre nos propres opinions.

Exemple : « *de votre point de vue, ce travail aurait dû être fait par votre collègue et vous êtes en colère parce que je souhaite vous le confier.* »

L'effet d'une reformulation :

- Amène l'interlocuteur à poursuivre ou à préciser
- Facilite son expression, car il se sent écouté et compris
- Recentre l'entretien sur le sujet, s'il a tendance à dériver
- Indique à l'interlocuteur que vous écoutez non seulement ses propos mais aussi ce qu'il ressent (disponibilité, centration sur l'autre).

Globalement l'interlocuteur se sent RECONNU.

LE QUESTIONNEMENT

Interroger son interlocuteur a souvent pour but d'aller plus loin sur un sujet, de préciser, approfondir ou attirer son attention sur d'autres points complémentaires.

Savoir utiliser à bon escient les différents types de questions est un art, car elles varient

MANAGER FORMATION

1. Selon la forme

Les questions fermées appellent une réponse précise et cherchent à obtenir une information ponctuelle, une vérification

Combien vous faudra-t-il de temps pour faire ce travail ?

Les questions alternatives orientent vers un choix restreint. Elles font saisir la tendance principale.

Souhaitez-vous prendre vos vacances en juillet ou en août ?

Les questions à choix multiples fixent la réflexion sur un terrain déterminé à l'avance, mais elles permettent de vérifier et de tester une ou plusieurs hypothèses

« D'après vous, quelles sont les causes les plus probables de ces difficultés: une absence de formation/ Un manque de personnel/ une mauvaise organisation ».

Les questions Ouvertes : ce sont des questions exploratoires qui visent à faciliter la prise de parole.

« Comment s'est passé, votre dernier stage ? »

2. Selon la façon dont on va impliquer l'individu

Les questions directes : on demande à l'intéressé une réponse immédiate, sans possibilité de fuite. Elles amènent l'individu à prendre position.

« Aimez-vous travailler dans mon service ? »

Les questions indirectes : elles posent sur un plan plus général, le problème. Le cadre laisse la personne organiser sa réponse et trier, classer, évaluer l'information comme elle l'entend.

« Quand vous hésitez à vous décider en général, que faites-vous ? »

Les questions projectives : elles invitent l'individu à quitter sa réalité immédiate pour se projeter dans une situation fictive, imaginaire. Toutes ces questions visent à explorer des impressions, des sentiments mais aussi à habituer l'interlocuteur à une situation différente de celle qu'il vit. Elles peuvent donc le préparer progressivement au changement.

« Si vous aviez à vous occuper de ce dossier, comment vous organiseriez vous ? »

Gérer les situations délicates

Les causes de conflit

Notre perception d'un risque dans la relation

Lorsque nous communiquons nous ne souhaitons pas être désavoué, ce qui peut affecter notre estime de soi. Quand nous ne nous sentons pas en sécurité, nous adoptons une stratégie défensive pour nous protéger.

Certains comportements sont susceptibles de déclencher chez nous une attitude défensive.

- Les jugements, les évaluations

Ils sont perçus généralement comme une remise en cause de soi, même lorsqu'ils sont positifs. Si nous n'avons pas établi une relation de confiance avec quelqu'un nous pouvons douter des intentions réelles de l'autre.

- Le contrôle

La sensation d'être dominé par l'autre provoque une attitude de résistance.

- La manipulation

Personne n'aime être trompé, et nous sommes habituellement sensibles à l'idée que les autres se feront de nous si nous avons la naïveté de nous laisser tromper.

- L'attitude supérieure

L'arrogance, la distance, une attitude hautaine ou condescendante sont des attitudes qui envoient le message que la personne n'est pas disposée à partager d'égal à égal ou ne veut pas développer une relation profonde. Dans ces conditions la communication est difficile.

- L'attitude dogmatique

C'est l'attitude de ceux qui imposent leur point de vue comme étant le seul acceptable. Si nous ne sommes pas entièrement d'accord avec elles nous prenons le risque d'être jugés et dévalués pour n'avoir pas les bonnes idées. Cette attitude provoque donc de la résistance.

Nos propres conflits internes

Les conflits qui se produisent en nous, ont des incidences sur nos relations avec autrui.

Le pouvoir, l'influence sur l'autre

Les non-dits et les sous-entendus

Leur présence est directement liée au climat de liberté. Si la liberté d'expression est faible, personne n'osera exprimer son avis et ses sentiments. Cela est facteur de distorsions et donc de tensions dans les échanges entre les individus.

Les barrages sémantiques de la langue

La signification des mots n'est pas la même pour tout le monde; les mots que nous utilisons ne sont pas toujours compris de la même façon par notre interlocuteur.

Le barrage organisationnel

Nous n'avons pas tous la même logique de raisonnement, et il nous faut tenir compte de ces logiques chez nos interlocuteurs pour ne pas créer des malentendus. De même, les structures et l'organisation dans lesquelles interviennent les processus de communication induisent un certain type d'attitudes et de comportements.

Conseils pour bien gérer un conflit

Attitudes facilitatrices

- Reconnaître clairement l'existence du conflit.
- Ecouter attentivement l'autre.
- Poser des questions précises et reformuler.
- Préciser les faits.
- Ne pas se laisser impressionner par les forces de l'autre.
- Faire de ses faiblesses une force.
- Respecter son interlocuteur: ne pas chercher à dévaloriser, écraser l'autre.
- Choisir une stratégie qui permette une économie de moyens (temps, énergie, matériel).
- Pas d'opposition de face, accepter la force de l'autre.
- Accompagner le mouvement, l'attaque.

Une procédure pour la gestion des conflits

Pour aboutir à une solution satisfaisante pour les 2 parties, il est nécessaire d'appliquer la technique de résolution de problème.

Le processus de résolution de problème comprend 5 phases :

- 1.** Poser et comprendre le problème
 - Clarifier toutes les données du problème
 - Définir la position de chacune des parties sur le problème
- 2.** Faire la liste des solutions possibles (méthode créative) et évaluer l'ensemble des solutions
- 3.** Décider ensemble des solutions à retenir
- 4.** Prévoir la mise en application de la solution
 - Quoi ? Comment ? Quand ? Où ? Qui ? Etc.
- 5.** Prévoir le suivi et l'évaluation des résultats après une période donnée