

"Savoir-faire" pour bien gérer un entretien d'évaluation

1^{ère} phase : Savoir introduire l'entretien

C'est le hiérarchique qui convie son collaborateur à l'entretien, c'est donc à lui d'en présenter l'ordre du jour.

- Montrez-vous positif, développez un climat de coopération et mettez à l'aise (attention, néanmoins, à ne pas "trop" en faire : si vous devenez "méconnaissable", votre collaborateur pourra être sur la défensive...).
- Précisez le temps dont vous disposez et présentez les objectifs de l'entretien, ce que vous attendez, ce que le collaborateur peut attendre (rappeler brièvement les critères d'évaluation).
- Annoncez la structure de l'entretien :
 - Constat de cette année (résultats, difficultés,...)
 - Les comportements professionnels efficaces et ceux à développer
 - Les objectifs pour l'année suivante (objectifs, moyens, indicateurs de mesure,...)
- Le plus rapidement possible, donnez la parole à votre collaborateur afin qu'il puisse faire le point sur son travail.
A cet effet, il est utile de poser une question ouverte : « Quels sont les points marquants de votre activité cette année ? » et non : « Votre travail s'est-il bien passé ? » (question fermée).

2^{ème} phase : Savoir écouter

Il s'agit, pour votre collaborateur, de présenter, comme il le souhaite et en partant de la réalité, ses performances. Il va énumérer ce qui a été fait, ce qui reste à définir, les modifications acceptées par rapport aux objectifs.

Il va expliquer les raisons d'un décalage éventuel entre les objectifs et les résultats.

Pendant cet exposé, votre attitude d'écoute doit se caractériser par une compréhension, une volonté de clarifier les malentendus, une réceptivité, une vigilance.

3^{ème} phase : Savoir évaluer : critiquer et féliciter

Cette phase est souvent attendue avec angoisse et/ou intérêt par le collaborateur.

Il vous faut donc :

1. Redoubler de clarté (pas d'ambiguïtés)
2. Montrer votre assurance (ni faiblesse, ni excès)

MANAGER FORMATION

3. Créer sa disponibilité (une suite ininterrompue de défauts ou qualités risque de le déconnecter ou de lui faire craindre le pire selon que vous commencerez par les défauts ou les qualités).
 - ↳ En revanche, prenez chaque activité et énoncez clairement, à partir de faits observables ou mesurables, les points qui vous semblent devoir être améliorés et ceux qui vous paraissent positifs.
 - ↳ Les critiques peuvent être fermes...
 - ↳ Les félicitations doivent être franches...
4. Faire définir les axes de progrès et les valider.

La formulation de votre jugement, dans l'entretien, a pour objectif d'améliorer les relations de travail et les résultats de votre collaborateur, donc d'établir un accord sur ses points forts et les points qu'il lui faut améliorer.

4ème phase : Savoir définir les objectifs

La dernière phase sera centrée sur :

- L'avenir du collaborateur,
- La fixation de nouveaux objectifs.

Les objectifs porteront sur :

- Les éventuelles modifications de l'activité,
- Les moyens mis à la disposition du collaborateur,
- Sa marge d'autonomie,
- Les performances à atteindre pour l'année suivante.

Cette phase n'est absolument pas dictée par le hiérarchique, elle exige une participation active du collaborateur, participation nécessaire à son adhésion.

5ème phase : 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...).