

Faire de l'entretien d'évaluation un levier de développement

L'entretien annuel d'évaluation est un moment souvent abordé avec réticence. En tant qu'évalué, on s'expose à être remis en cause : *"Comment ma performance va-t-elle être jugée ? Quelles critiques vais-je entendre sur mon comportement ?"* Mais la situation n'est pas vraiment plus confortable du point de vue de l'évaluateur : *"Comment mon collaborateur va-t-il réagir à mes propos ? Si je soulève cette difficulté, vais-je m'aliéner sa bonne volonté ?"*

C'est ainsi que beaucoup de DRH font régulièrement le constat qu'un nombre excessif de collaborateurs n'ont pas eu d'entretien d'évaluation, et que les échanges manquent de franchise ou de profondeur. Une enquête de McKinsey auprès de directeurs généraux et de DRH rapporte ainsi que 50 % d'entre eux estiment que leurs managers se montrent réticents à affirmer des différences de performance entre leurs collaborateurs. *"Les gens ont du mal à avoir des conversations difficiles"*, commente l'un des interrogés.

Et pourtant, ce n'est pas seulement pour gérer les carrières et les rémunérations que les entreprises s'efforcent de promouvoir l'exercice. Mais bien parce que celui-ci offre une opportunité majeure de stimuler et guider la montée en performance de chacun. À condition toutefois de surmonter trois grandes difficultés :

L'entretien d'évaluation peut fortement stimuler la performance... si l'on veille avec soin à en éviter les écueils.

Une forte dimension émotionnelle

L'entretien d'évaluation met en jeu des émotions parfois fortes, tant pour l'évalué que l'évaluateur. Beaucoup de managers ressentent une forme de culpabilité du fait de se positionner en juges. Beaucoup craignent aussi de provoquer de la défiance ou du ressentiment dans leur équipe. Quant aux évalués, ils n'ont parfois aucune envie de remettre en cause leur façon de faire ou d'explorer les raisons de leurs difficultés avec leur supérieur. On observe ainsi fréquemment une forme d'évitement de part et d'autre qui conduit à des dialogues de sourds ou à des échanges superficiels.

Une propension à mettre l'accent sur le négatif

Si l'on n'y prend pas garde, les discussions ont tendance à porter principalement sur les aspects négatifs.

L'évaluateur veillera en effet à justifier ses critiques, ou le fera à la demande de l'évalué, tandis que les points forts sont rapidement admis. De plus, les psychologues ont montré qu'on se remémore de façon bien plus vivace les critiques que les louanges. Quel que soit leur niveau de performance, beaucoup de collaborateurs retiennent ainsi principalement de l'entretien les défauts ou limites qui ont été mis en évidence.

Un terrain de discussions délicat

Très souvent, les principaux freins à la performance sont liés à la façon d'être. Tel cadre dirigeant diffère excessivement ses décisions, par peur de la prise de risque. Au-delà du constat d'un manque de prise de décisions, jusqu'où son supérieur doit-il aller pour provoquer un changement ? Peut-il affirmer : *"je pense que tu as peur du risque"* ? Où placer la limite entre son rôle de manager et une intrusion inacceptable dans le domaine personnel ? La difficulté de se prononcer incite souvent à opter pour la prudence... laissant une grande place aux non-dits et limitant les échanges à des constats peu porteurs de changement.

Comment transformer cet exercice obligé en un moment privilégié d'aide à la performance ?

- 1 Discuter du comment, autant que des résultats
- 2 Viser avant tout à l'auto-évaluation
- 3 Mettre l'accent sur les forces de la personne
- 4 Échanger ouvertement en gardant ses distances

1^{er} principe

Discuter du comment, autant que des résultats

Quelques conseils

- Ne vous en tenez pas à évaluer la performance selon les critères de l'évaluation. Engagez la discussion sur les causes de la performance constatée.
- Efforcez-vous de prendre la mesure des efforts fournis.
 - Encouragez les efforts constatés, indépendamment des résultats.
 - Cherchez comment guider au mieux des efforts qui n'aboutissent pas.
 - Méfiez-vous de l'absence d'efforts : est-ce que la démotivation guette ?

L'exigence première d'une évaluation est d'être perçue comme fondée, appuyée sur des faits tangibles. Le souhait d'éviter l'écueil de la "note de gueule" incite ainsi certains à s'en tenir au plus près du constat de performance objective. Cela s'observe non seulement pour les objectifs chiffrés, mais aussi dans le domaine comportemental, où beaucoup croient préférable de s'en tenir au constat factuel : "vous n'avez pas su obtenir l'appui du directeur marketing sur ce projet".

Or, pour soutenir la montée en performance, il est indispensable de **susciter une prise de recul sur la façon de faire**. Cela nécessite parfois de prendre des risques en suggérant des interpréta-

Faites porter votre évaluation sur la façon de faire, pas seulement sur le degré d'atteinte des objectifs.

tions : "Pensez-vous avoir suffisamment rassuré le directeur marketing sur votre volonté de surmonter les oppositions que ce projet allait rencontrer ?" Ainsi, au-delà du constat, on peut enclencher une réflexion sur ce qui aurait pu être

fait différemment, et préparer le terrain à un changement. Par ailleurs, un second registre à prendre en compte est celui des efforts. **Reconnaître**

les efforts entrepris, que les résultats soient atteints ou non, peut avoir un impact déterminant sur la persévérance de la personne à travailler sa montée en compétence. Vous avez fait d'importants progrès pour professionnaliser le processus commercial. Cela devrait payer l'année prochaine.

"Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre par lui-même et qu'il s'approprie."

Carl Rogers

2^e principe

Viser avant tout à l'auto-évaluation

Quelques conseils

- Invitez votre collaborateur à préparer son auto-évaluation *avant l'entretien*.
- Consacrez la première demi-heure à écouter la personne sur sa perception de ses performances et de ses priorités de développement.
- Ne passez pas sous silence d'éventuels comportements d'évitement : refus de discuter ou de reconnaître une difficulté, prise de distance excessive avec les événements, etc. Mettez en avant les risques associés : erreurs répétées, évaluation unilatérale, etc.

Pour monter en compétence, un collaborateur doit vouloir apprendre et se remettre en question. Or ses efforts ne seront authentiques que s'il perçoit lui-même sincèrement ses besoins de développement. De ce point de vue, votre évaluation n'a de valeur que comme un éclairage que vous lui apportez pour l'aider à mieux jauger son niveau de performance, identifier ses atouts et les domaines sur lesquels travailler.

Ainsi, pour soutenir la performance d'un collaborateur, il est préférable de se donner comme objectif de **renforcer la qualité de son auto-évaluation**, bien plus que de présenter votre propre évaluation, aussi argumentée soit-elle.

C'est la façon dont la personne perçoit ses besoins de progrès qui déterminera ses efforts de développement.

Cette façon de voir peut changer du tout au tout la façon d'envisager l'entretien. Elle conduit à **donner fortement la parole à celui qui est évalué**, en l'invitant à s'exprimer sur la façon dont il perçoit sa performance et ses besoins de développement. Vous pourrez alors

engager un dialogue pour apporter votre éclairage. Elle invite aussi à **aborder ouvertement les comportements de fuite** de ceux qui refusent d'échanger

de façon constructive sur leurs difficultés ou leurs besoins de développement : faire remarquer ces comportements et aider à prendre conscience des risques associés peut servir de déclencheur à une lucidité accrue.

3^e principe

Mettre l'accent sur **les forces** de la personne

Lors de l'entretien, l'attention se tourne naturellement vers les difficultés constatées et les écarts à combler. N'est-ce pas en effet la meilleure façon de cibler les efforts qui permettront de progresser ? Ce faisant, les forces sur lesquelles s'appuyer passent aisément au second plan. Non pas parce que l'évaluateur omettrait de les citer : beaucoup de managers veillent à dresser la liste des points forts autant que celle des lacunes à combler. Mais très souvent, ces points forts sont tenus pour acquis tant par l'évalué que l'évaluateur : ils n'ont donc pas lieu de faire l'objet de discussions approfondies.

Passer trop vite sur les points forts est une erreur. En effet, **le regard de l'évaluateur est tout aussi utile pour comprendre ses forces que pour comprendre ses difficultés**. Beaucoup de personnes méconnaissent leurs atouts.

Un manager est à l'aise en équipe transverse ? Il va considérer que cela correspond simplement à son naturel sociable, sans toujours identifier qu'il dispose de facultés distinctives précieuses.

Surtout, **prendre conscience de ses forces est souvent plus porteur de progrès que prendre conscience d'un défaut**. Cette assertion peut surprendre, mais a été établie par des travaux de recherche en psychologie. Une louange qui est fondée renforce en effet la confiance dans ses capacités et donne le désir de faire encore mieux. Par

contraste, la critique marque l'esprit, mais suscite moins l'énergie de changer.

Ainsi, **il faut veiller à développer et argumenter la présentation des points forts tout autant que celle des points d'amélioration**. En effet, **nous retenons bien plus les critiques que les louanges qui nous sont formulées**. Aussi, faute d'insister particulièrement sur les atouts de la personne, celle-ci n'y prêterait que peu d'attention à l'issue de l'entretien, perdant l'opportunité de chercher à en tirer le meilleur parti pour progresser.

Pour stimuler la montée en performance, une bonne approche consiste à inciter la personne à dresser un portrait de sa façon d'être lorsqu'elle est au meilleur d'elle-même. Par exemple, *"lorsque*

je donne le meilleur de moi-même, je parviens à fédérer des personnalités diverses autour d'objectifs partagés ambitieux."

Ce type de formulation aide à se projeter dans

un idéal atteignable : elle est ainsi plus porteuse de progrès que la traditionnelle liste des points forts. Dans un second temps, l'échange peut porter sur la **façon de tirer le meilleur parti de ce potentiel**. Il s'agit là de s'interroger sur les opportunités d'aménager le rôle ou la façon de travailler pour placer la personne en situation d'exceller. Par exemple, on pourra confier les clients techniquement les plus complexes à un chargé de comptes motivé par les défis intellectuels, et les clients les plus sensibles à la qualité de service à celui qui s'épanouit dans un rôle relationnel.

Chercher à capitaliser sur ses forces peut être plus générateur de performance que travailler à combler ses lacunes.

Tirer parti de ses atouts

Il est souvent possible d'aménager le contexte de travail d'un collaborateur pour créer des conditions qui le mettront en situation d'exceller. Par exemple :

- **L'inviter à s'entourer de collaborateurs aux profils complémentaires au sien.** S'appuyer sur des chefs de projets rigoureux peut permettre à un manager créatif de se consacrer à l'innovation plutôt qu'au suivi opérationnel.
- **L'affecter à des projets transverses ou lui confier un rôle d'interaction avec les autres départements.** Un responsable de service après-vente dont le relationnel est reconnu comme excellent peut prendre en charge d'organiser des travaux conjoints avec les départements concernés par les retours des clients.
- **Aménager les rôles au sein de l'équipe.** Par exemple, un chargé de clientèle à la forte capacité de synthèse peut jouer le rôle de pivot entre ses collègues pour assurer le transfert des bonnes pratiques. On peut aussi répartir les dossiers ou aménager l'allocation des tâches entre collègues ; favoriser ou au contraire minimiser le travail en sous-groupe ou en binôme ; etc.
- **Aménager l'allocation de son temps.** Il existe souvent de multiples façons de s'organiser pour atteindre un même objectif. Mieux vaut encourager son collaborateur à faire la part belle dans son emploi du temps aux tâches sur lesquelles il est particulièrement performant. Un chef de produit marketing pourra par exemple choisir de mettre l'accent sur l'exploitation de ses capacités analytiques hors normes.

Préférer le feedback conditionnel au feedback inconditionnel

	Positif	Négatif
FEEDBACK INCONDITIONNEL (portant sur la personne dans l'absolu)	Ex : "Vous êtes quelqu'un de brillant." À n'utiliser qu'en toute sincérité. En généralisant, on risque d'exagérer et d'ouvrir la voie à des déconvenues futures. Cette forme de feedback peut toutefois insuffler de l'énergie et rassurer votre collaborateur sur le fait que vous lui faites confiance pour progresser.	Ex : "On ne peut pas vous faire confiance." À proscrire dans tous les cas. Cette forme de généralisation est par nature abusive. Surtout, elle est toujours destructrice, car elle ne laisse pas entrevoir de possibilité de progression, puisque le défaut tient à la personne.
FEEDBACK CONDITIONNEL (portant sur les actes de la personne)	Ex : "Votre projet est une réussite, vous avez su mobiliser l'équipe." À utiliser sans hésiter N'oubliez pas de prendre le temps d'argumenter : en passant trop vite sur les motifs de votre satisfaction, celle-ci risquerait de passer inaperçue.	Ex : "Votre présentation n'a pas convaincu." À utiliser si nécessaire Précisez les faits sur lesquels s'appuie votre critique pour la crédibiliser et donner des pistes d'amélioration.

D'après *Évaluation, trappe ou tremplin*, Jean-Guy Millet, Pierre Caspar, Claude Normand, éd. Eyrolles, 2010.

4^e principe

Échanger ouvertement en **gardant ses distances**

Marquer une distance

Quelques pratiques simples aident à souligner que si des sujets très personnels sont abordés, ils le sont bien dans un cadre et à une fin strictement professionnels :

- **Faites preuve d'une certaine solennité.** Adoptez le formalisme qui montre qu'il s'agit d'un moment important, dans lequel vous êtes bien dans vos rôles professionnels respectifs.
- **Respectez le protocole.** Si votre entreprise a défini un canevas de discussion, suivez-le. Cela souligne la dimension professionnelle de l'entretien. Cela aide aussi à sérier les sujets, permettant de creuser des points précis et distincts – et évite l'écueil de vouloir parler de la personne dans sa globalité.
- **Marquez bien la fin de l'entretien.** Veillez vers la fin de l'entretien à quitter la sphère des sujets personnels. Recentrez l'attention sur la décision et l'action. Prenez clairement congé (ex. : *"Nous ferons un prochain bilan dans 6 mois."*).

Un entretien d'évaluation sera d'autant plus utile qu'il aidera la personne à prendre du recul sur sa façon d'aborder certaines situations. En effet, passés les premiers pas dans un poste, c'est souvent dans l'évolution des attitudes et des comportements que résident les opportunités de progrès, bien plus que dans l'apprentissage de techniques. Savoir demander de l'aide, trancher dans l'incertitude, susciter la confiance de ses interlocuteurs... De telles qualités ne peuvent s'acquérir que par un travail sur sa façon d'être. **Aborder ces sujets suppose ainsi d'entrer sur un terrain**

personnel : celui des émotions, de la personnalité, de la façon de voir les choses, etc. Certains évaluateurs s'y refusent, par respect de l'autre. Ce faisant, ils se

privent de l'opportunité de lui apporter une aide précieuse. Comment donc concilier respect de la personne et discussion ouverte des sujets de fond ?

Tout d'abord, les experts soulignent qu'on ne peut définir de frontière claire entre ce qu'il est légitime d'aborder et ce qui relève de l'intrusion. On constate en effet que le seuil qui définit l'intimité varie très fortement selon les individus. La première règle à respecter consiste ainsi à **laisser entière liberté à la personne sur ce qu'elle souhaite dévoiler ou non**. Cela n'implique aucunement de rester passif : questionner

avec tact et écouter avec soin sont des façons de s'impliquer pour inviter son collaborateur à engager une discussion ouverte. Mais c'est à lui de décider à quel point et à quel rythme il souhaite s'ouvrir. Une seconde règle importante consiste à **marquer par son attitude une distance qui aide à bien distinguer l'intimité des sujets abordés de l'intimité de la relation**. Il s'agit de mettre en évidence que si l'on parle de sujets personnels, c'est dans le cadre bien particulier du rôle de chacun au titre de l'entretien. Ces échanges ont lieu à titre professionnel, à la seule fin

de guider une montée en performance professionnelle – de même qu'on ne devient pas intime avec son médecin parce qu'on est conduit à aborder des sujets

privés lors d'une consultation. Dans la même veine, il faut **veiller à clore l'entretien** de façon à bien marquer la fin du moment dans lequel on a fait le choix de s'ouvrir de sujets personnels, dans un but bien précis. Il ne s'agit bien sûr pas de s'interdire d'avoir des échanges similaires dans le courant de l'année, mais ceux-ci doivent se produire de façon délibérée, mutuellement souhaitée. Au quotidien, chacun doit pouvoir se sentir libre d'agir dans le cadre de son rôle professionnel, sans risque d'intrusion inattendue et non désirée dans sa sphère privée.

Marquer une forme de distance professionnelle aide à creuser de façon constructive des sujets personnels.

Inviter à s'ouvrir

Sur beaucoup de sujet, seuls des échanges qui osent aborder des aspects personnels peuvent réellement aider à progresser. Voici quelques pistes pour faciliter l'ouverture des discussions :

Affirmer des règles du jeu

Précisez le degré de confidentialité des échanges. Explicitiez que tous les ressentis sont légitimes ; que l'objectif n'est pas nécessairement de tomber d'accord, mais de mieux comprendre la situation en tenant compte de tous les points de vue.

Poser des questions ouvertes

Cherchez à susciter la discussion, sans placer la personne au pied du mur. Par exemple, évitez : *"Ce collègue vous agace ?"* Préférez : *"Comment percevez-vous les relations dans l'équipe ?"*

Écouter jusqu'au bout

Gardez-vous bien sûr d'interrompre, mais aussi d'interpréter ou de conclure prématurément. Invitez d'abord l'autre à aller au bout de sa pensée, en lui donnant clairement la parole : *"Je comprends. Et qu'en concluez-vous ?"*