

Améliorez vos entretiens d'évaluation



Une évaluation express sur un coin de table? Un tribunal qui sert à régler ses comptes? Un entretien très formel où l'on parle de tout sauf de ce qui fâche? Bien des cadres doivent mener des entretiens d'évaluation dans lesquels, faute de formation ou d'expérience, ils ne se sentent pas à l'aise. Du coup, au mieux l'entretien ne sert à rien, au pire il alimente la bombe à retardement des frustrations accumulées. Voici quelques pistes pour réussir cet exercice délicat, mais fondamental.

➔ **Jean-Dominique Zanus**
contact@jd-z.fr

L'entretien d'évaluation est un temps fort car il peut être un moment privilégié pour prendre du recul, échanger, ajuster les visions et les fonctionnements entre un collaborateur et son N + 1, définir de nouveaux objectifs, construire un plan de progression de l'agent.

C'est un sujet sensible dont les enjeux sont importants car les attentes sont fortes. Il répond au moins à quatre besoins fondamentaux : l'efficacité, la fiabilité, la reconnaissance et l'équité. Il peut donc susciter des espoirs et des craintes à la fois pour l'agent et pour le N + 1. Il peut également inspirer de la perplexité car les modalités de l'entretien sont parfois peu claires et peu précises.

Ce flou favorise certaines dérives :

- l'évaluation bâclée : « *Tout va bien, au suivant...* » ;
- l'évaluation règlement de compte : « *Toi, je ne vais pas te rater...* » ;
- l'évaluation de complaisance pour acheter la paix sociale : « *Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil* » ;
- le monologue du chef : « *Je pense que... je considère que... je juge que... je décide que...* » ;
- « Le musée des horreurs », fait uniquement d'une liste de « *tout ce qui ne va pas* » ;
- le flou artistique : on a ainsi vu écrit sur la fiche d'évaluation d'un cadre par son N + 1 : « *Doit développer un comportement plus en rapport avec la notion de service public* ». Sans commentaire.

Les dirigeants de nombreuses collectivités, ayant conscience des enjeux et des risques de dérives concernant l'évaluation, mettent en place des actions de professionnalisation de cette démarche au sein de leur structure. Les

quelques suggestions et pistes de réflexion de cet article doivent être systématiquement adaptées aux particularités de chaque entité.

Prenons comme fil conducteur le déroulement d'un entretien d'évaluation.

ÉVALUER LE FAIRE, PAS L'ÊTRE

Un premier temps : le rappel des thèmes à aborder. Sauf cas particulier :

- faire le point sur la situation générale de la collectivité et du service dans lequel travaille l'agent, sur les évolutions passées et futures des activités de ce dernier ainsi que sur ses souhaits d'évolution ;
- évaluer le fonctionnement et l'évolution de l'agent par rapport à chacune de ses activités, aux objectifs et au plan d'action défini lors de l'entretien d'évaluation précédent ;
- évaluer le niveau de coopération entre l'agent et son N + 1 ;
- déterminer des objectifs individuels ;
- définir le plan d'action et de suivi pour atteindre ces objectifs.

Concernant le choix de l'ordre dans lequel ces thèmes seront abordés, il vaut mieux les définir en concertation avec l'agent. En effet, imaginons que votre collaborateur souhaite passer à temps partiel, changer de poste,

“ « Vous êtes régulièrement en retard » est un constat de carence. « Respecter les horaires de travail » est un point à améliorer ”

“ L'un des objectifs principaux de l'évaluation est d'accompagner son collaborateur à développer son efficacité et son implication ”

voire de collectivité, ces éléments semblent devoir être évoqués en priorité car ils vont conditionner les autres points. L'agent peut également avoir un problème spécifique qui le préoccupe. Le fait d'exprimer d'emblée cette préoccupation le rendra plus disponible pour la suite de l'entretien.

Sur l'évaluation elle-même, une première question se pose : quels sont les éléments à évaluer ? Il s'agit d'évaluer le fonctionnement de l'agent. Le fonctionnement concerne uniquement le verbe faire. Il y a un risque fréquent de dérive : partir d'un constat négatif concernant le verbe faire et en tirer des conclusions négatives sur le verbe être : « *Il n'a pas fait..., donc il est...* ». Dans ce cas, la personne passe d'une évaluation sur le « faire » à un jugement sur le « être ». Elle vient de franchir la frontière du côté obscur de la force.

Les conséquences peuvent en être fâcheuses :
- Le collaborateur peut se soumettre à ce jugement : « *C'est vrai, je suis..., de toute façon, j'ai toujours été comme ça, on n'y peut rien* ». Lorsque le N + 1 et l'agent partagent ce jugement, où trouver l'énergie, la détermination et la lucidité nécessaires pour progresser ?
- L'agent peut « se rebiffer », il risque alors de contre-attaquer par des jugements négatifs sur « l'être d'autres personnes » : « *Ce n'est pas moi qui suis..., c'est le chef qui est..., les collègues qui sont...* ». La chasse aux sorcières vient d'être ouverte : il s'agit de trouver le coupable. Et tout le temps passé à chercher le coupable est du temps perdu pour chercher des options d'amélioration. De plus, l'ambiance risque de ne plus du tout être à une coopération efficace et constructive.

D'ABORD LE POSITIF, ENSUITE LE NÉGATIF

Examinons maintenant concrètement comment procéder à l'évaluation de l'agent. Pour chacune de ses activités, il convient d'aborder les éléments positifs de son fonctionnement, puis les progrès qu'il a accomplis depuis la dernière évaluation et enfin les points qui restent à améliorer. Vous pouvez détailler cette évaluation en la croisant avec les thèmes suivants : l'efficacité, la fiabilité, le respect des règles et des consignes...

Il est préférable de commencer par demander à votre collaborateur de s'exprimer puis de

donner votre point de vue dans un second temps. Cela permet de ne pas l'influencer, de rendre votre collaborateur acteur de la démarche et de limiter le risque du monologue de la part de l'évaluateur.

Pourquoi pointer d'abord et systématiquement les éléments positifs même avec un collaborateur qui a régulièrement un comportement inadapté, voire irritant ? Est-ce une façon de « faire peuple », de « lui passer la pomme » ? Bien sûr que non ! Les raisons sont à la fois techniques et psychologiques : cela vous permet de « fixer les comportements positifs ». Si votre collaborateur sait de façon précise ce que vous appréciez dans son fonctionnement, dans sa façon d'accomplir une tâche, il sera plus enclin à reproduire ces éléments positifs. Vous actionnez également un levier puissant de motivation en reconnaissant ensemble les aspects positifs de son fonctionnement.

Pourquoi pointer les progrès alors qu'il lui reste encore du chemin à faire ? De la même façon que pour les points positifs, cela permet de fixer ces améliorations et de consolider la motivation de l'agent à progresser. Or, progresser, c'est changer. Et changer est plus difficile que faire comme d'habitude. L'agent a donc besoin de plus d'énergie. Il la trouvera dans le fait que vous pointez ses progrès. C'est également pour lui un encouragement à continuer son évolution.

TROIS PRIORITÉS MAXIMUM

L'étape suivante consiste à définir les priorités. Il s'agit de choisir parmi les points à améliorer ceux qui seront définis comme les priorités pour la période à venir. Trois priorités, c'est un maximum. Si vous en choisissez plus, vous risquez de conduire votre collaborateur ●●●

Pourquoi évoquer les points à améliorer plutôt que les points négatifs ?

Est-ce une nouvelle mode en provenance des États-Unis, une façon de tenter de « faire avaler la pilule » à l'agent ? À nouveau, bien sûr que non ! La raison en est d'abord technique : « *Vous êtes régulièrement en retard* » c'est un point négatif. C'est également un constat de carence. « *Respecter les horaires de travail* » est un point à améliorer. C'est également un objectif. Cette formulation permet plus facilement de passer à l'action. Elle limite également les risques de « blocage affectif » de la part de l'agent.



L'AUTEUR

Jean
Dominique
Zanus

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Saint-Étienne, il accompagne depuis vingt ans des cadres et dirigeants d'entreprises et de collectivités dans le pilotage de leur organisation. Il intervient notamment sur la coopération entre les personnes et entre les équipes ainsi que dans l'accompagnement au changement. Par ailleurs, il enseigne à l'université Joseph Fourier et à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble.

www.jd-z.fr

“ Accepter de questionner votre propre fonctionnement est une preuve d’engagement, de réalisme et d’équité ”

- à la dispersion, voire au découragement. Une suggestion complémentaire : faites en sorte que l’un de ces points soit facile et rapide à atteindre. Cela vous permettra vite de constater les progrès et la réussite de votre collaborateur sur ce point et de l’en féliciter.

Puis, pour chaque priorité définie, vous avez à construire un plan d’action et de suivi. Ne pas le faire revient à laisser votre collaborateur se débrouiller seul dans le choix des moyens. C’est du « *ya qu’à* » management, incohérent et risqué.

Il est préférable de demander à votre collaborateur de réfléchir aux options concrètes qu’il peut vous proposer pour atteindre les objectifs définis et de n’envisager de lui donner des pistes d’actions que si celles qu’il vous propose vous paraissent inadaptées. Vous avez également à convenir avec lui des modalités de suivi de ce plan d’action : comment concrètement vous allez ensemble vérifier son bon déroulement et l’ajuster si nécessaire. Ce suivi vous permettra d’accompagner l’évolution de votre collaborateur, de recadrer si nécessaire et de reconnaître chaque progrès accompli. C’est également un bon moyen de marquer l’importance que vous attachez à sa progression. C’est, enfin, une marque de considération envers ce dernier.

Il peut être utile d’accorder du temps à votre collaborateur pour réfléchir aux options qu’il va vous proposer. Dans ce cas, je vous suggère de ne pas enchaîner toutes les étapes décrites ci-dessus et de convenir avec lui d’un deuxième entretien.

ACCEPTEZ DE VOUS REMETTRE EN QUESTION

Il s’agit d’analyser ensemble les éléments positifs, les progrès et les points qui restent à améliorer dans votre coopération mutuelle. Cette démarche est d’abord conseillée par souci de cohérence : l’un des objectifs principaux de la démarche d’évaluation est d’accompagner votre collaborateur à développer son efficacité, sa fiabilité et son implication. Or ce dernier n’est pas sur la planète Mars, il n’est pas non plus en suspension dans le vide sidéral. Il est immergé dans un environnement spécifique. Ce dernier conditionne sa performance. L’un des éléments clés de cet environnement est lié à la manière dont vous le managez. Si

vous avez déjà fait l’expérience d’un supérieur hiérarchique qui utilisait avec vous un mode de management inadapté, vous avez pu en mesurer l’impact négatif sur votre performance et sur votre implication. Des erreurs répétées de management peuvent aller jusqu’à vous neutraliser : comment être efficace si votre supérieur ne vous donne pas les informations nécessaires pour votre travail, s’il n’anticipe pas, s’il fonctionne en permanence dans l’urgence, s’il est un adepte de la délégation prématurée, s’il passe son temps à résoudre...

Dans le cadre de l’entretien d’évaluation d’un collaborateur, accepter de questionner votre propre fonctionnement est une preuve d’engagement, de réalisme et d’équité. C’est également un excellent moyen de repérer des axes d’amélioration que vous auriez eu du mal à détecter autrement. Un exemple vécu : un cadre est fréquemment absent du bureau. Il ne donne pas d’indication à son assistante sur le lieu de son déplacement et sur le moment de son retour. Lorsque cette dernière reçoit un appel téléphonique pour son supérieur et que ce dernier est absent, la seule chose qu’elle peut dire à son interlocuteur est qu’il est absent. Et elle ne peut pas lui indiquer quand il peut rappeler. Elle est neutralisée.

Au-delà de la perte de temps que cette pratique engendre, je vous laisse imaginer l’impact que peuvent avoir des appels répétés et infructueux sur l’image de l’assistante, de son supérieur, voire de l’ensemble du service. En donnant à son assistante l’opportunité de lui exposer ce problème et de lui proposer des options d’amélioration, il a consolidé l’efficacité de leur coopération et stimulé son implication.

En conclusion, le sujet de l’évaluation du personnel est vaste. J’ai simplement mis l’accent sur certains de ses aspects. J’ai tenté de le faire de façon pragmatique afin que vous ayez des options d’actions concrètes. ■

Et si vous évaluiez votre supérieur ?

En analysant comment votre supérieur conduit votre propre entretien d’évaluation, si vous considérez que sa démarche peut être optimisée, vous avez trois options : prier pour qu’il soit « *touché par la grâce* », manœuvrer en lui glissant subrepticement cet article ou lui proposer des options qui vous paraissent pertinentes. Je vous suggère plutôt de tester cette troisième option.

À lire

- Sur www.lettreducadre.fr, rubrique « au sommaire du dernier numéro »
- « Quels outils d’évaluation pour la fonction d’encadrant ? », *La Lettre du cadre territorial* n° 399, 15 avril 2010.
- « Peut-on s’auto-évaluer ? », *La Lettre du cadre territorial* n° 393, 15 janvier 2010.

Pour aller plus loin
L’évaluation du personnel : un outil pour dynamiser votre politique RH.
 Un ouvrage de Territorial Éditions. Sommaire et commande sur <http://librairie.territorial.fr>