

FICHE 3

Entretien d'évaluation

VOUS ALLEZ CONDUIRE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION D'UN COLLABORATEUR EN « PERTE DE VITESSE »

Les éléments de la situation

Comme chaque année, à la même époque, vous devez organiser les entretiens d'évaluation annuels de vos collaborateurs. Vous appréhendez plus particulièrement l'entretien avec l'un des membres de votre équipe. En effet, vous allez devoir lui parler de ses mauvais résultats, de son manque d'engagement ou de ses comportements déviants.

L'état d'esprit des acteurs

La personne doit bien se rendre compte que, sur un plan professionnel, ses résultats ne sont pas conformes à ce qui était attendu. C'est donc probablement avec une certaine inquiétude qu'elle va aborder cet entretien, à moins qu'une situation personnelle bien plus grave l'amène à faire passer son activité professionnelle au second plan. Si c'est le cas, les remarques ou les critiques sur son activité professionnelle pourraient ne pas avoir d'effet, sa vraie préoccupation étant ailleurs.

En tant que manager, il est de votre devoir de relever ce qui ne fonctionne pas dans le travail de vos collaborateurs. C'est bien entendu une condition pour aider chacun à progresser, mais c'est aussi essentiel pour l'équité entre les membres de l'équipe.

Vous pouvez avoir plusieurs explications sur le manque d'engagement de ce collaborateur, mais quelle est la bonne ? Il va vous falloir investiguer, ce qui n'est jamais facile.



La situation est d'autant plus complexe que les résultats de votre collaborateur sont moins bons aujourd'hui que par le passé : vous ne pouvez pas prendre le risque de « perdre » un collaborateur à potentiel.

Le risque psychosocial

L'évaluation annuelle peut se révéler déstabilisante pour la personne évaluée.

En effet, à cette occasion, chacun d'entre nous peut être confronté à ses peurs fondamentales.

Sur la base du modèle du psychologue américain Will Schutz, nous sommes tous exposés à trois peurs profondes :

- celle d'être considéré comme insignifiant aux yeux des autres ;
- celle d'être jugé comme incapable ou incompetent ;
- celle d'être indigne d'amour.

Dans cette situation, une remise en cause trop brutale pourrait faire resurgir les deux premières peurs.

Afin d'éviter la douleur qu'elles peuvent provoquer, nous développons des mécanismes de défense. Les parades sont multiples. Certains sont dans le déni, d'autres retournent l'accusation de manière plus ou moins agressive, d'autres, encore, jouent l'humour en cherchant à minimiser. En conséquence, l'évaluation peut créer un vrai mal-être chez votre interlocuteur ou bien l'amener à développer un comportement qui pourrait brouiller votre communication et empêcher le « parler vrai ».

✚ Nos conseils pour agir :

- Dans cette situation, **évit**ez :
- ✚ **de rentrer dans cette évaluation par le jugement**

Même si vous avez le sentiment qu'il est nécessaire de faire le bilan, choisissez d'entrer en matière par des faits objectifs, des situations mesurables ou des constats



factuels qui justifient de manière incontestable votre évaluation. Porter un jugement sur la personne en lui disant : « Tu es comme ci, tu es comme ça » risque non seulement de bloquer la communication entre vous, mais aussi d'amener votre interlocuteur à considérer que, quoi qu'il fasse, cette image lui restera collée à la peau.

- Dans cette situation, **préférez** :

⊕ **rassurer l'évalué au plan personnel**

Pour éviter de créer le trouble chez votre interlocuteur en révélant des peurs ou de rentrer dans un dialogue de sourds par la mise en action de ses mécanismes de défense, vous devez le rassurer en ne remettant jamais en cause la personne elle-même mais ses actes, ses résultats ou les effets de son comportement ;

⊕ **– exprimer vos sentiments sur les conséquences plutôt que vos jugements sur la personne**

Faites part de vos sentiments positifs ou négatifs pour faire passer plus d'affection que de jugement. C'est toujours plus facile de s'entendre dire : « Je suis déçu par vos résultats » que « Vous êtes un incapable » ;

⊕ **– écouter pour comprendre**

Dans un entretien de félicitations votre temps de parole peut être de 60 à 80% de la durée totale de l'échange. C'est à vous de faire passer le message positif. En revanche, quand le bilan est négatif, il faut surtout chercher à comprendre pourquoi. Pour y parvenir, notre recommandation se résume en trois moyens de communication : écouter attentivement, inviter l'interlocuteur à en dire plus et reformuler. Vous aurez ainsi fait tous les efforts pour entendre et comprendre avec bienveillance les raisons du problème ;

⊕ **– ne pas éluder la critique négative mais aussi positive**

Ce n'est peut-être pas à l'occasion de cet entretien que vous serez amené à dire ce qui ne va pas. Votre collaborateur vous aura peut-être donné des arguments qui remettent en cause votre point de vue. Ou il n'est peut-être pas disponible à ce



moment précis pour entendre votre évaluation. Néanmoins, vous ne devrez pas manquer l'occasion de dire ce qui ne va pas, même s'il faut organiser un autre entretien. Dire ce qui ne va pas est aussi une marque de considération (qui aime bien châtie bien). Et puis, comment peut-on espérer que les choses s'arrangent et que la personne progresse si elle n'a pas de repères ? C'est pour elle le moyen de sortir d'une spirale négative et c'est également la preuve que vous avez confiance dans sa capacité à y parvenir. Tout n'est peut-être pas négatif dans ce bilan. N'omettez pas d'évaluer positivement ce qui mérite de l'être : c'est la marque d'une démarche objective et juste de votre part.

Les idées clés

Dans cet entretien délicat, vous éviterez le stress de votre collaborateur car votre évaluation portera sur des faits observables et non sur des jugements de la personne. C'est par ailleurs parce que vous lui ferez part de vos sentiments que vous lui donnerez confiance pour sortir de ses difficultés professionnelles. Évidemment, comme pour toute situation de progrès, vous devrez contractualiser avec votre collaborateur un plan d'action.