

COMMENT MENER UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION

► L'entretien d'évaluation suit un ordre chronologique : il aborde l'année qui vient de s'écouler, puis le moment présent, et enfin l'année à venir. Structurez vos entretiens d'évaluation en respectant cette division en trois phases. A chaque phase correspond un objectif précis, que différentes techniques vous permettront d'atteindre au mieux.



Première étape : le passé

L'objectif

La première étape, consacrée à l'année passée (15 min), poursuit un triple objectif :

- Comprendre le pourquoi et le comment des réussites et échecs du collaborateur.
- Parvenir à une évaluation partagée et consensuelle, après avoir aidé le collaborateur à formuler une autoévaluation constructive et objective de sa performance.
- Détecter la motivation phare de l'année pour le collaborateur.

Comment l'atteindre ?

- Ne posez que des questions ouvertes (pas de questions oui/non) qui s'appuient sur des faits concrets (pas de généralités).
- Ecoutez et reformulez ce que le collaborateur dit.
- Validez les points avec lesquels il est d'accord.
- Donnez votre propre feedback, en vous appuyant là encore sur des faits uniquement (pas des impressions).

Deuxième étape : le présent

L'objectif

La seconde étape, consacrée au présent (10 min), a pour but de dresser la liste des points forts et points faibles du collaborateur à l'instant t.

Comment l'atteindre ?

- Laissez le collaborateur parler de sa réalité.
- Ecoutez et recadrez si c'est nécessaire, et confirmez les points sur lesquels vous êtes d'accord.
- Orientez l'entretien par des questions ouvertes qui s'appuient sur le travail d'évaluation effectué à l'étape précédente. Ces questions doivent être centrées sur le présent, et constructives (pas d'invitation à l'auto-flagellation).

Troisième et dernière étape : le futur

L'objectif

La dernière étape de l'entretien (30 min au moins) vise à bâtir, avec la pleine participation et adhésion du collaborateur, un plan d'action pour l'année à venir.

Ce plan détermine les possibilités d'amélioration du collaborateur, fixe ses objectifs, et formalise l'engagement mutuel qu'il prend avec vous pour tenir au mieux ces objectifs.



**Comment l'atteindre ?**

Pour construire un plan d'action efficace, conduisez cette partie de l'entretien en suivant une séquence prédéterminée de trois questions :

- *Quelles sont vos possibilités d'amélioration pour l'année à venir ?*

Le collaborateur formule des intentions sur les points à améliorer.

- *Quels objectifs qualitatifs et quantitatifs pouvons-nous fixer ensemble ?*

- *Pour vous aider à tenir ces objectifs cette année, qu'attendez-vous de moi ?*

La question sert d'introduction à un engagement mutuel : vous vous engagez sur des moyens, un accompagnement et un contrôle. En échange, le collaborateur s'engage à tenir ses objectifs.

Une fois encore, il est important que vous soyez attentif à certaines règles dans la formulation des questions durant cette partie de l'entretien :

- Posez des questions ouvertes.
- Proposez votre aide, mettez en avant la notion d'engagement manager-collaborateur.
- Utilisez le levier de motivation identifié au cours de la première étape de l'entretien.