

5 conseils pour mener des entretiens constructifs

Moment d'échange privilégié, l'entretien annuel d'évaluation peut aussi tourner au vinaigre. Pour être constructif, l'exercice requiert mise en confiance et écoute, voire même sang-froid. Tout en restant sur le terrain du factuel. Explications.

« **L**a conduite d'un entretien annuel d'évaluation constitue généralement LE challenge managérial de tout responsable d'équipe, sommé de soigner sa communication et son relationnel pour bien appréhender ce moment fatidique », lance Philippe Burger, associé responsable Capital Humain

chez Deloitte. Et pour ne pas rater cet exercice, complexe, comme le rappellent à l'unisson les experts RH, voici un panel de bonnes pratiques.

1 Instaurez un climat de confiance

Le premier contact est décisif. Aussi, dès le début de l'entretien, le manager doit soigner



« Si le manager conduit l'entretien, il ne doit pas monopoliser la parole. »

Noémie Cicurel, directrice, Robert Half France

l'accueil du collaborateur. Et ce, en instaurant un climat positif, propice à un dialogue constructif. Signifiez au collaborateur que l'entretien sera d'abord un échange et non un exposé du manager. Par la suite, présentez le déroulé du rendez-vous : bilan de l'année, nouveaux objectifs, perspectives d'avenir, ainsi que sa durée (une heure environ).

2 Soyez clair sur le but poursuivi

« Dès le départ, le manager doit miser sur la transparence en explicitant le but d'un tel rendez-vous », recommande Véronique Cadiou, responsable de Page Assessment, spécialiste du conseil RH. Et pourquoi pas en demandant d'emblée aux salariés quel serait, pour eux, un bon entretien. « Cela permet de se mettre d'accord sur les points qui seront abordés et surtout ceux qui ne le seront pas », indique Michel Lora, directeur du cabinet de conseil Gii et auteur du livre *Entretiens d'évaluation : guide pratique pour le manager efficace*. À l'image de la question de la rémunération, qui fait souvent l'objet d'un rendez-vous séparé. « Les collaborateurs mettent légitimement ce sujet sur la table, l'entretien d'évaluation étant indiscutablement lié aux augmentations et promotions. Cela étant, en ►

veillant à bien séparer les deux sujets, on évite de parasiter le bon déroulement de cet échange en le focalisant uniquement sur des négociations salariales», complète Philippe Burger (Deloitte). Il s'agit donc de bien clarifier les choses dès le départ. «D'autant que l'entretien d'évaluation cristallise bien souvent des attentes trop nombreuses, générant alors des frustrations de part et d'autre», analyse Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), qui préconise, lui aussi, l'organisation de rendez-vous séparés.

3 Soyez à l'écoute

L'entretien d'évaluation est le moment-clé de l'année durant lequel le collaborateur peut donner son ressenti sur son travail. Au manager d'être à son écoute. «Si le manager conduit l'entretien, il ne doit pas monopoliser la parole», souligne Noémie Cicurel, directrice de Robert Half France. Ainsi, selon les experts, le temps de parole du salarié doit être de 80 %, contre 20 % pour le manager. Ce dernier peut toutefois rebondir, confirmer et commenter les propos du collaborateur, en utilisant notamment les techniques de reformulation. «En reformulant sous forme interrogative ce que dit son interlocuteur, le manager lui permet d'approfondir son idée», détaille Michel Lora (Gii). Pour Pascal Christin, formateur chez CSP Formation, «les techniques de reformulation sont essentielles pour rester attentif et désamorcer tensions et quiproquos. Elles permettent d'éviter toute mauvaise interprétation de la part du manager et attestent de sa volonté de bien comprendre les propos de son collaborateur.» Gare

→ LE TÉMOIGNAGE DE

Thomas Gross, directeur général de Sogedev



«Les critiques doivent être constructives de manière à permettre aux collaborateurs de progresser»

L'entretien annuel d'évaluation (EAE) est un outil managérial bien connu des consultants de Sogedev, société de conseil en financements publics. «Depuis la création de l'entreprise, nous accordons beaucoup d'importance à cette étape, qui permet de faire le point sur l'année passée et de fixer les attentes réciproques. Elle donne une bonne visibilité de leur travail à nos consultants, qui constituent le gros de l'effectif», souligne Thomas Gross, directeur général. L'échange est structuré autour d'un questionnaire reprenant les compétences-clés attendues d'un consultant, aussi bien en termes de savoir-faire que de savoir-être. L'évaluation est complète et les sujets sensibles, comme l'évaluation des compétences comportementales, abordés. Thomas Gross veille à ce que les remarques gratuites sur la personnalité non en lien direct avec le travail soient bannies. «Nous embauchons des êtres humains, pas des CV. Non seulement il faut faire preuve de tact dans la manière de dire les choses, mais surtout, chaque critique doit être constructive pour permettre à nos consultants, notamment les plus jeunes, de gagner en maturité et de progresser.» Convaincue de l'utilité et de la pertinence de l'EAE, la direction désire aujourd'hui le généraliser à tous les services de l'entreprise, commerciaux en tête.

Sogedev

> Activité

Conseil en financements publics

> Ville

Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine)

> Forme juridique

SAS

> Année de création

2002

> Dirigeants

Charles-Édouard de Cazalet, 39 ans, et Thomas Gross, 40 ans

> Effectif

48 collaborateurs

> CA 2012

5,7 M€

toutefois aux reformulations «autocentrées» du type «Si j'ai bien compris...». Privilégiez plutôt les expressions telles que «Est-ce que tu signifie que...?».

4 Restez objectif et mesuré

Les experts sont unanimes : pour réussir un entretien d'évaluation, le manager doit rester neutre et s'appuyer sur des faits. «La Cour de cassation juge régulièrement que l'évaluation

doit reposer sur des critères objectifs», note M^e Céline Zocchetto, avocate spécialisée en droit des affaires et droit social. Faire des jugements de valeur est donc l'écueil numéro un à éviter. «Même si le bilan du salarié n'est pas très positif, chaque critique de son travail doit être argumentée et étayée d'exemples concrets», prévient Philippe Burger (Deloitte). Bannir les phrases directes du genre «Tu n'as pas atteint tes objectifs»

► car tu n'es pas assez motivé". Bref, le "tu qui tue"! Contextualisez en usant de formulations plus souples, en évitant les attaques personnelles. «C'est toujours le travail qui doit être mis en cause et non l'individu. Et pour bien faire passer le message, il faut faire preuve de tact, en étant subtil dans son langage, en équilibrant les critiques négatives par des points positifs», analyse Véronique Cadiou (Page Assessment). Un principe encore plus vrai au moment de l'évaluation des aptitudes comportementales, aspect le plus critique de l'exercice (lire la partie 1, p. 42). Pour que l'entretien annuel soit constructif, «le collaborateur ne doit pas se sentir rabaissé», rappelle Patrick Conjard (Anact), en faisant référence aux nombreuses dérives en la matière. Si bien que le Centre d'analyse stratégique comme la jurisprudence reconnaissent que ce rendez-vous peut être source de stress, et donc de sanctions pour l'employeur.

5 Gardez un sang-froid à toute épreuve

L'entretien peut être le moment pour le collaborateur de critiquer son manager direct, la direction, les process, etc. Il s'agit alors de prendre de la hauteur et de contrôler ses émotions,

→ CE QU'IL FAUT RETENIR

- Pour éviter toute déception et frustration, le manager doit expliquer les tenants et aboutissants de l'entretien. Il convient d'éliminer de la discussion la rémunération, qui doit faire l'objet d'un rendez-vous séparé.
- L'entretien annuel d'évaluation doit permettre au collaborateur de s'exprimer. Le manager doit être à l'écoute.
- Attention aux jugements de valeur. Le manager doit rester neutre en s'appuyant sur des faits.

→ ZOOM

La notation des salariés, à manier avec précaution

Mode d'évaluation efficace pour les uns, contre-productif pour les autres, la notation des salariés ne fait pas consensus. Pour Noémie Cicurel, directrice de Robert Half France, «il peut être utile de fixer des notes de 1 à 4 pour mieux spécifier les niveaux de performance sur des points-clés et optimiser ainsi le travail d'exploitation des données». Toutefois, Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact, rappelle que l'entretien «ne doit pas se résumer à une notation trop infantilisante». Un avis partiellement partagé par Pascal Christin, formateur chez CSP Formation, pour qui la notation peut être génératrice d'ambiguïtés : «On mise sur la note dans un souci d'objectivité, mais si elle n'est pas qualifiée, elle s'avère subjective.» Si vous misez sur la notation, prévoyez une zone commentaire permettant de justifier l'évaluation chiffrée. «En cas de mauvaise notation, il est primordial de proposer au collaborateur une piste d'amélioration concrète afin de sortir de la logique de sanction», renchérit Pascal Christin, davantage favorable à une évaluation par lettres. De type A = objectifs largement atteints, B = objectifs atteints, C = objectifs partiellement atteints et D = objectifs non atteints. «En caractérisant ainsi chaque niveau, on évite de tomber dans le débat d'opinion», conclut le formateur.



« En n'abordant pas le sujet de la rémunération lors de l'entretien annuel d'évaluation, on évite de parasiter le bon déroulement de l'échange en le focalisant uniquement sur des négociations salariales. »

Philippe Burger, associé responsable Capital Humain, Deloitte

afin d'éviter le pire scénario : « que le rendez-vous ne tourne au règlement de comptes », alerte Véronique Cadiou (Page Assessment). Pour éviter les thèmes qui fâchent, certains managers finissent même par mener des entretiens conciliants. «Grosse erreur, avertit Michel Lora (Gii). Un entretien réussi ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'accrochages. À la charge du manager de savoir gérer les moments tendus tout en gardant la tête froide. » Car, au-delà du factuel, ce tête-à-tête doit permettre au salarié d'exprimer son ressenti sur les sujets qui lui tiennent à

cœur. «Les peurs face à l'avenir de l'entreprise, l'amertume suite à un différend... peuvent ainsi être évoquées. Au manager d'accueillir le tout en se gardant de toute réaction émotionnelle excessive», complète Michel Lora. Et ce, en prenant de la hauteur, même si l'interlocuteur adopte un ton agressif. «Il faut comprendre les causes de cette colère en écoutant ce qu'il dit, sans prendre les critiques personnellement.» Et en misant sur les silences pour favoriser le recul de part et d'autre, en utilisant la reformulation, l'idée étant de rétablir un dialogue constructif en le recadrant sur des faits. «Si, malgré tout, la situation dérape, ne pas hésiter à calmer les choses en interrompant l'entretien pour le terminer ultérieurement», conseille Noémie Cicurel (Robert Half France). En cas de désaccord profond, le salarié peut aussi refuser de signer le support d'évaluation. «C'est son droit absolu, la jurisprudence n'imposant pas d'obligation de signature, souligne M^e Céline Zocchetto. Le manager doit alors inciter ce dernier à notifier sur le support le motif d'un tel choix.» Reste l'intervention d'un tiers, vous ou le DRH, pour débloquer la situation. ■