

I – Pour préparer l’entretien professionnel .

L'évaluateur devra s'assurer qu'il dispose bien des éléments lui permettant d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assurées par l'agent au risque de ne pouvoir réaliser une appréciation complète et objective. Il doit pour cela se réserver du temps et passer en revue tous les points qu'il souhaite aborder avec son collaborateur.

Questions-repères à se poser (liste indicative) :

- quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?
- recherche des incidents critiques et de leurs conséquences sur la qualité du travail
- les objectifs fixés ont-ils été atteints ?
- dans quelles conditions ? (l'agent a-t-il eu les moyens de les atteindre) ?
- si non, quelle est **la nature des écarts** ? les raisons qui ont freiné leur réalisation ? quelle est ma part de responsabilité ?
- quels objectifs sont à fixer pour l'année à venir (à définir notamment à partir des objectifs collectifs du service)
- **quelle évolution de l'agent est envisageable** ? dans quels délais ?
- quels sont ses points forts ?
- quels sont ses points à améliorer ? comment les réduire ? formation ? expérience professionnelle ?
- organisation différente du travail ? autres ?

II – Pour mener l’entretien professionnel .

Les attitudes à privilégier :

- prendre le temps d'écouter et de comprendre son interlocuteur dans son langage (dans ce qu'il dit ou ne dit pas) ; le laisser s'exprimer jusqu'à ce qu'il ait développé toute sa pensée,
- accepter son point de vue (ce qui n'oblige pas nécessairement à le partager ou à l'approuver),
- ne pas intervenir à tout moment,
- ne pas interroger (au sens d'enquêtes),
- adopter une écoute active et pratiquer la reformulation.

Les erreurs et écueils à éviter :

- un excès de complaisance ou de sévérité,
- une tendance centrale : tous les agents sont appréciés de la même manière. Dans cette configuration, ils reçoivent une appréciation moyenne qui ne discrimine et n'exclut personne,
- l'effet de halo : l'un des critères de l'appréciation contamine l'ensemble de l'appréciation. Dès lors, à partir d'un facteur unique, l'appréciation peut se révéler à tort positive ou négative,
- comparer les agents entre eux,
- laisser s'installer un conflit sans chercher à le désamorcer,
- ne pas laisser l'agent s'exprimer, lui « voler » son temps de parole, n'évoquer que les points négatifs, l'entretien sera alors contre-productif et peut contribuer au désengagement de l'agent

Quelques conseils :

- prenez le temps de préparer et réaliser l'entretien : l'évaluation mérite qu'on y consacre du temps,
- adoptez une attitude de conduite d'entretien plutôt que de jugement immédiat,
- soyez le plus positif et constructif possible : réfléchissez avec vos collaborateurs à ce qu'il faut faire pour remédier aux difficultés et points faibles tout en confortant les points forts,
- formulez les critiques tant positives que négatives,
- n'hésitez pas à utiliser la reformulation pour être certain d'avoir bien compris le point de vue de l'agent,
- soyez sincère : définissez avec l'agent des objectifs qu'il peut atteindre,
- appuyez vous sur des faits précis « faire passer les faits avant les opinions », fuir les généralités !
- accepter que vos perceptions de la réalité puissent différer,
- efforcez vous d'aboutir à des consensus clairs, tout en gardant à l'esprit que l'entretien d'évaluation ne peut pas résoudre toutes les difficultés, ni aplanir tous les désaccords