**Favorisez un dialogue constructif sur la performance**

Vous avez maintenant compris que l’entretien d’évaluation de la performance est l’occasion d’engager un véritable dialogue autour des résultats du salarié et des moyens pour l’accompagner.

Mais pour que cet entretien se déroule au mieux, le manager doit savoir adopter le positionnement adapté.

Donner du feedback, encourager, féliciter, faire passer des messages parfois difficiles et écouter l’avis de ses collaborateurs n’est pas toujours chose aisée et requiert de véritables compétences !

Dans ce chapitre, vous allez développer des techniques pour communiquer au mieux autour de la performance et faire de l’entretien d’évaluation un moment de confiance et d’échange.

Vous apprendrez notamment à :

* donner du feedback régulier et constructif ;
* éviter les biais cognitifs pour objectiver vos commentaires et votre évaluation ;
* adopter une posture d’écoute active et encourager vos salariés à s’exprimer.

**Donnez du feedback constructif et régulier sur la performance**

**Le « feedback », c’est quoi ?**

Étymologiquement, le mot feedback vient de l’anglais :

* feed : nourrir ;
* back : retour.

Donner du feedback reviendrait donc à « nourrir en retour » ?

Il s’agit en fait de faire un commentaire, positif ou négatif, qui soit constructif, enrichissant, « nourrissant », sur une action ou un phénomène.

En management, donner du feedback revient à faire un retour au salarié sur sa performance ou sur une action, une tâche, un comportement spécifique, dans le but de l’aider à s’améliorer.

L’action de donner du feedback :

* fait partie intégrante du rôle du manager en tant que gestionnaire de la performance de ses équipes ;
* doit être régulière ;
* doit être diplomate, mais honnête ;
* doit être constructive, c’est-à-dire permettre une amélioration.

Recevoir du feedback :

* est essentiel pour le développement du potentiel personnel et professionnel de celui qui le reçoit ;
* permet d’améliorer sa performance, ses comportements ou ses actions ;
* est un cadeau... si le feedback est donné correctement !

**Le feedback, ce n’est pas facile !**

Le feedback n’a rien d’un exercice facile, que ce soit pour celui qui le donne ou pour celui qui le reçoit !

Donner du feedback n’est pas facile, car cela nécessite de :

* dire à quelqu’un ce qu’il fait de bien sans donner l’impression d’en faire trop ;
* dire ce qui ne va pas sans blesser ni braquer ;
* trouver les mots justes ;
* être clair, pour que l’autre comprenne nos commentaires et voie où l’on veut en venir.

Recevoir du feedback n’est pas plus simple, car cela nécessite :

* d’avoir la maturité nécessaire pour accepter de se remettre en question ;
* d’avoir du recul sur ses actions et ses comportements ;
* d’avoir un état d’esprit orienté vers la croissance personnelle, afin de voir le feedback comme une opportunité d’apprendre et de s’améliorer ;
* d’être à l’écoute et de désirer comprendre les attentes des autres.

Mais... si le feedback est donné de façon adéquate, il sera apprécié par celui qui le reçoit !

Alors, comment donner du feedback de façon appropriée ?

**Un feedback « constructif », c’est quoi ?**

**Un retour qui n’attaque pas la personne**

Un feedback constructif est basé sur les tâches, les actions, et les comportements, non sur la personnalité du salarié.

Le feedback fondé sur la personne peut blesser.

Quel que soit votre commentaire, il est toujours possible de le formuler de façon à l’orienter sur des actions, non sur la personnalité de son destinataire.

|  |
| --- |
| *"Tu n’es pas rigoureux"* : NON |
| *"La rédaction de certains de tes documents manque de rigueur"* : OUI |

**Un retour basé sur des faits, non sur des perceptions**

Votre feedback ne doit pas être basé sur vos impressions, vos perceptions, ou vos émotions, mais sur des situations et faits observés.

Vous avez le droit d’avoir des perceptions et de les exprimer. Mais dans ce cas-là, présentez-les pour ce qu’elles sont, des impressions, et non pas comme des faits avérés !

|  |
| --- |
| "*Tu es tout le temps sur internet pendant les réunions"* : NON |
| "*Je ne vois pas ce que tu fais derrière ton écran, mais j’ai l’impression que tu es connecté sur internet pendant les réunions, est-ce le cas ?"* : OUI |

**Un retour illustré par des exemples précis**

Un feedback vague n’a pas le même impact qu’un feedback précis.

Il est nécessaire d’illustrer chacun de vos commentaires par des exemples concrets de situations dans lesquelles vous avez pu observer le comportement que vous commentez.

|  |
| --- |
| *"Tu es souvent en retard"* : NON |
| *"Mardi dernier, tu es arrivé alors que la réunion était presque terminée. C’est la 2e fois depuis le début du mois"* : OUI |

**Un retour nuancé**

Évitez d’exagérer, cela risquerait de braquer votre interlocuteur et ne fera que diminuer l’impact de votre propos.

 Évitez les *« Tu fais toujours... », « Tu ne dis jamais... »*.

**Autres bonnes pratiques du feedback**

* Évitez les feedbacks partiels.

Un retour n’est jamais tout noir ou tout blanc, il y a toujours du bon et du moins bon. Un feedback est plus constructif si vous présentez les deux facettes de la pièce.

* N’oubliez pas de féliciter et de remercier quand votre appréciation globale est bonne.
* Évitez la technique dite du sandwich, pour faire « avaler la pilule ».

La technique du sandwich, c’est lorsque vous contrebalancez chacun de vos feedbacks négatifs par un feedback positif. Le risque ? Que votre collaborateur ne s’y retrouve plus et ne comprenne pas si vous êtes satisfait ou mécontent de son travail.

|  |
| --- |
| *"Dans l’ensemble, c’était bien. Mais quand même, tu t’es emmêlé les pinceaux au moment de la conclusion. Mais le reste n’était pas mal"* : NON |

Préférez un feedback en deux temps seulement : le positif, puis le négatif, ou l’inverse. Sinon, vous noierez votre propos.

**Évitez les biais cognitifs, pour maximiser l’objectivité de votre évaluation et de vos commentaires**

**Un biais cognitif, c’est quoi ?**

Un biais cognitif est un mécanisme de pensée qui déforme le jugement en fonction des perceptions, croyances, valeurs, émotions, ou connaissances de celui qui l’émet.

Le biais est un peu comme un filtre, qui salit les verres des lunettes avec lesquelles vous évaluez la performance de votre salarié, et qui déforme votre perception !

Nous sommes humains, et nous avons tous nos propres filtres, selon notre parcours, notre expérience, nos croyances.

Lors de l’entretien d’évaluation, comme lors de tout échange d’ailleurs, il est important d’être conscient de l’existence de ces filtres, pour essayer de revenir le plus souvent possible à une vision objective.

Prendre conscience de ses filtres et connaître les biais existants, c’est déjà un premier pas vers une plus grande objectivité du jugement !

**Les principaux biais cognitifs lors de l’évaluation de performance**

**Le biais de contraste**

Le **biais de contraste** intervient lorsque vous comparez le salarié que vous évaluez à l’instant T avec celui que vous venez d’évaluer à l’instant T-1.

*Par exemple, vous venez d’évaluer un salarié dont la performance était excellente. Le salarié qui suit a beau avoir une bonne performance, elle vous semble médiocre.*

Votre évaluation aurait-elle été différente si vous aviez évalué un autre de vos salariés à l’instant T-1 ?

Un conseil : espacez vos entretiens pour limiter ce biais !

**Le biais de confirmation**

Vous êtes victime d’un **biais de confirmation** lorsque vous ne retenez et ne sélectionnez dans le discours de votre salarié que les éléments qui confirment votre jugement.

*Par exemple, si vous êtes persuadé que votre collaborateur ne coopère que peu avec ses collègues, vous n’écouterez que ses arguments qui attestent d’un travail individuel, sans interaction aucune, et non pas ses arguments où il mentionne des situations de collaboration.*

Avec ce biais, vous êtes rarement ouvert au débat, à la remise en question, et donc... à l’écoute.

**L’effet de miroir**

C’est lorsque vous êtes plus indulgent avec l’un des membres de votre équipe parce que... vous vous reconnaissez dans certains de ses traits de caractère et ses attitudes, ou dans une situation qu’il traverse.

**Les biais de sévérité ou d’indulgence**

Ils vous poussent à noter votre équipe de façon trop ou trop peu sévère, en raison d’un trait de caractère qui vous représente (exigence, rigueur, indulgence, bienveillance excessive...).

Les managers exigeants risquent de noter toute leur équipe très durement ; les managers indulgents risquent de donner des bonnes notes à tout va.

Un conseil ? Connaissez votre personnalité et vos travers, et assurez-vous que les notes reflètent la performance réelle de vos salariés, pas votre niveau d’exigence !

**L’effet de récence**

L’**effet de récence** intervient lorsque vous n’évaluez votre salarié que sur la base de la période qui vous reste encore en mémoire, alors que vous devriez l’évaluer sur toute la période observée.

Prenons un exemple :

*Vous devez évaluer votre équipe sur l’ensemble de l’année, et vous menez les entretiens d’évaluation en décembre. Parce que les premiers mois de l’année vous semblent lointains, vous évaluez en fait, sans vous en rendre compte, vos collaborateurs sur la période de juin à décembre.*

*Et si vos salariés ont fait une mauvaise période en fin d’année, alors que leur début d’année était excellent, allez-vous les noter durement au lieu de leur donner une note moyenne ? À l’inverse, allez-vous mettre une bonne note aux salariés qui n’ont performé que sur les derniers mois de l’année ?*

Un conseil ? Pour éviter ce biais, vous pouvez :

* donner du feedback régulièrement ;
* noter vos commentaires et observations au fil de l’année, dans un fichier qui vous est propre ;
* mener des entretiens de performance informels en dehors des périodes officielles d’évaluation définies par votre entreprise.

Certaines entreprises obligent à organiser des entretiens semestriels même si l’évaluation finale des objectifs est faite sur l’ensemble de l’année. Pourquoi ? Afin d’avoir une trace de la qualité de la performance sur les premiers mois de l’année et de limiter les biais de récence !

**Soyez flexible**

Votre évaluation doit prendre en compte toute évolution du contexte de l’entreprise ou de la situation du salarié qui aurait légitimement pu impacter l’atteinte des objectifs.

*À titre d’exemple, ne soyez pas intransigeant dans votre évaluation lorsque la performance du collaborateur a exceptionnellement été dégradée par :*

* *une situation personnelle difficile (maladie, décès d’un membre de la famille...) ;*
* *la situation du marché (crise économique, effondrement du secteur...) ;*
* *la situation de l’entreprise (réorganisation en cours, coupure de budget, guerre interne entre des équipes, changement de stratégie...).*

**Laissez le collaborateur s’exprimer et pratiquez l’écoute active lors des discussions autour de la performance**

**Laissez place à un dialogue ouvert autour de la performance !**

L’entretien n’est pas unilatéral, c’est un échange ouvert.

Le manager fait le bilan de l’année, donne des conseils, définit des actions d’accompagnement. Mais le salarié prend lui aussi la parole !

Laissez la parole à votre collaborateur pour qu’il puisse :

* faire part de sa propre analyse de sa performance ;
* exprimer son accord ou désaccord sur l’évaluation ;
* chercher à creuser les feedbacks reçus ;
* poser des questions sur sa notation et son évaluation ;
* faire savoir si l’évaluation n’est pas claire ;
* suggérer lui-même des pistes d’accompagnement de sa performance ou de développement de sa carrière.

Bref, vous l’avez compris, l’entretien d’évaluation est une discussion, pas un monologue du manager !

Pour encourager l’échange avec votre collaborateur :

* invitez-le à préparer vos différents rendez-vous sur sa performance ;
* demandez-lui son avis ;
* demandez-lui s’il a des questions ou des commentaires ;
* demandez-lui s’il a des suggestions ou des pistes de travail en tête.

Ce n’est que de cette façon que votre salarié :

* se sentira en confiance ;
* acceptera plus facilement la teneur de l’évaluation ;
* recevra vos feedbacks de façon constructive ;
* n’hésitera pas à exprimer son désaccord de façon régulière et calme, plutôt que de laisser exploser sa frustration au moment de l’entretien d’évaluation.

**Offrez une écoute active**

L’**écoute active** est une écoute de qualité, qui permet de s’assurer de bien avoir compris les propos de son interlocuteur, et de lui offrir une oreille véritablement attentive.

Comment développer une écoute active ?

* Laissez le salarié dérouler tout son propos, jusqu’au bout, même si vous n’êtes *a priori* pas d’accord.
* Posez des questions pour vous assurer de bien comprendre la teneur de ses propos.
* Utilisez les questions ouvertes.
* Creusez pour approfondir.  
  Pour creuser, n’hésitez pas à utiliser des phrases du type : *"Que veux-tu dire par là ?", "As-tu un exemple pour illustrer ce dont tu fais mention ?*"
* Reformulez au besoin.

**Endossez le costume du "manager coach"**

Être manager, ce n’est pas se contenter de superviser ses équipes, c’est aussi les accompagner dans leur développement personnel, professionnel et dans leur performance. En d’autres termes, c’est aussi adopter une posture de "coach".

En quoi adopter une posture de coach est-il important ?

Adopter l’attitude de coach vous permet de :

* vous positionner en accompagnateur, non en juge ;
* inviter le salarié à être acteur de sa carrière, non pas passif.

En quoi consiste ce positionnement ?

Endosser le costume du coach signifie :

* être à l’écoute et bienveillant ;
* faire des suggestions, donner des idées et des conseils... mais laisser les salariés trouver la solution par eux-mêmes ;
* guider et conseiller, mais ne pas faire à leur place ;
* inviter vos équipes à réfléchir aux meilleurs moyens de performer et de se développer ;
* lier la performance de vos salariés avec leur développement personnel.

Plus vous adopterez ce positionnement, plus vos salariés progresseront dans leur développement, et deviendront autonomes et acteurs de leur performance.

**Gérer les réactions difficiles lors des discussions sur la performance**

Parce que, comme nous l’avons dit, recevoir du feedback n’est pas chose aisée, vous pouvez être amené à vous retrouver face à des réactions difficiles de la part de vos équipes lors de certaines de vos discussions sur la performance.

**Réactions émotionnelles : colère, larmes, frustration**

Lorsque l’on touche à la performance, même si l’on ne touche pas à la personne, il arrive que les salariés se sentent démunis ou attaqués.

Comment réagir face aux réactions émotionnelles ?

Si le salarié devient émotionnel, ce n’est pas grave :

* Ne vous laissez pas déstabiliser.
* Laissez les émotions du salarié s’exprimer, jusqu’à ce qu’il redevienne plus rationnel.
* Écoutez ses arguments, sentiments ou revendications jusqu’au bout sans l’interrompre.
* Ensuite, seulement, prenez la parole.

**Un désaccord sur les critères, l’évaluation ou le suivi de la performance**

Lorsque votre collaborateur exprime son désaccord sur la gestion de sa performance :

* Écoutez ses arguments, attentivement, jusqu’au bout.
* Reformulez pour être certain d’avoir bien compris.
* Posez des questions si ce n’est pas clair.
* Considérez sérieusement les arguments avancés.  
  Demandez-vous : votre évaluation était-elle juste ? Le salarié avait-il les moyens suffisants pour atteindre ses objectifs ? Etc.
* Ensuite seulement, arbitrez.

Au moment de l’arbitrage, deux solutions s’offrent à vous :

* Soutenir votre position initiale, si vous jugez que les arguments du salarié ne sont pas recevables.
* Modifier votre évaluation, les objectifs, ou votre suivi, si les arguments du salarié sont justifiés.

**Un salarié démuni qui ne sait pas comment remonter la pente**

Vous pouvez aussi vous retrouver sollicité par un membre de votre équipe qui se sent submergé ou ne sait pas comment atteindre ses objectifs.

N’hésitez pas à encourager ce genre de sollicitations : elles vous permettent d’être alerté à temps, plutôt que de découvrir la situation le jour de l’évaluation.

* Félicitez le salarié pour avoir su demander de l’aide.
* Proposez des mesures d’accompagnement concrètes (nous verrons lesquelles dans la Partie 3 du cours).

En tant que Manager RH, vous pourrez :

* être amené à résoudre ce genre de situation dans votre propre équipe ;
* être sollicité par les managers qui font face à ces situations dans leur propre équipe et ont besoin de votre intervention en tant que médiateur ou arbitre.

**En résumé :**

* Pour favoriser une discussion ouverte et de confiance autour de la performance, il est essentiel d’apprendre à donner des feedbacks constructifs, à objectiver son jugement et à faire preuve d’une écoute active et bienveillante.
* Un feedback doit être précis, factuel, illustré par des exemples concrets, et orienté sur les actes et les comportements, non sur la personne.
* Être conscient de ses biais de jugement (récence, halo, confirmation...), c’est déjà un premier pas vers plus d’objectivité dans l’exercice de l’évaluation.
* En offrant une écoute active à vos salariés et en vous positionnant comme "coach" dans l’accompagnement de la performance, vous favoriserez la discussion autour de la performance et saurez gérer les réactions difficiles.