

L'entretien annuel d'évaluation

Christine Vigneresse

Atos

Christine Vigneresse

L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation

1^{ère} édition

© 2013 Christine Vigneresse & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0614-9

Table des matières

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Présentation | 8 |
| 1.1 | Cet entretien, entre hiérarchie et collaborateurs à pour objectifs | 8 |
| 1.2 | Les freins à la mise en place | 8 |
| 1.3 | La préparation une étape incontournable | 9 |
| 1.4 | Une mise en place rigoureuse s'impose | 9 |
| 1.5 | Un endroit calme et adapté | 10 |
| 1.6 | La préparation du collaborateur | 10 |
| 1.7 | Sur quoi porte l'évaluation ? | 11 |
| 1.8 | Que peut en attendre le collaborateur ? | 11 |
| 1.9 | Que doit en attendre le manager ? | 11 |
| 1.10 | Et l'entreprise ? | 12 |
| 2 | Les étapes de l'entretien d'évaluation | 13 |
| 2.1 | Organisation de l'espace | 13 |
| 2.2 | Accueil et introduction | 14 |
| 2.3 | Bilan de l'année écoulée | 14 |

Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD ManageMentor

Atos

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.4 | Evaluation des résultats du salarié | 15 |
| 2.5 | Besoins, souhaits et perspectives | 16 |
| 2.6 | Définition des nouveaux objectifs | 16 |
| 2.7 | Conclusion de l'entretien | 17 |
| 2.8 | Désaccord | 18 |
| 2.9 | Synthèse des temps de parole de l'entretien | 19 |
| 2.10 | Toujours améliorer sa pratique | 20 |
| 3 | Comportement et outils nécessaires | 21 |
| 3.1 | L'écoute active | 21 |
| 3.2 | Poser des questions ouvertes | 21 |
| 3.3 | Des questions neutres | 21 |
| 3.4 | La reformulation | 22 |
| 3.5 | Le cadrage et le recadrage | 22 |
| 3.6 | Savoir faire une critique | 22 |
| 3.7 | Savoir féliciter un salarié | 23 |
| 3.8 | Savoir gérer ses émotions | 24 |



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | La notion d'objectif | 25 |
| 4.1 | Qu'est-ce qu'un objectif ? | 25 |
| 4.2 | A quoi sert un objectif ? | 25 |
| 4.3 | Les critères d'un bon objectif | 26 |
| 4.4 | Combien faut-il d'objectifs ? | 27 |
| 4.5 | Définir les indicateurs de réussite d'un objectif | 28 |
| 4.6 | Accompagner la construction d'un plan d'action | 28 |
| 4.7 | Organiser le suivi tout au long de l'année | 28 |
| 4.8 | Quand le manager devient coach | 29 |
| 5 | Cas particuliers | 30 |
| 5.1 | L'entretien d'un senior | 30 |
| 5.2 | La génération Y | 31 |
| 5.3 | Un collaborateur peu bavard | 31 |
| 5.4 | Un collaborateur très bavard | 32 |
| 5.5 | Un collaborateur qui exprime sa colère | 33 |
| 5.6 | Un collaborateur émotif | 33 |
| 5.7 | Un collaborateur avec qui la situation est conflictuelle | 34 |



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6 | Conclusion | 35 |
| 7 | Les annexes | 36 |
| 7.1 | L'entretien d'évaluation ce que dit la loi française | 36 |
| 7.2 | Exemple de grille simplifiée | 37 |
| 8 | Biographie de l'auteur | 38 |



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

1 Présentation

L'appellation des entretiens varie en fonction de l'entreprise. Entretien annuel, entretien d'appréciation, entretien d'activité, quelque soit le nom, cet entretien est un outil de management qui sait être efficace si la mise en place est faite avec rigueur.

Cet entretien est normalement mis en place une fois par an.

Le manager après avoir lui-même passé son entretien annuel, reçoit chacun de ses collaborateurs pour faire le bilan de l'année écoulée, parler des souhaits et des aspirations, de l'avenir et fixer les nouveaux objectifs.

C'est un exercice que beaucoup de manager redoute, la conduite des entretiens d'évaluation répond à des règles strictes tant au niveau des étapes que des comportements. C'est ce que nous allons voir dans cet ouvrage.

1.1 Cet entretien, entre hiérarchie et collaborateurs à pour objectifs

- D'évaluer le travail de l'année écoulée en s'appuyant sur des faits réels (situation de travail, apprentissage, projet, réalisation...)
- De fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir (aussi bien qualitatifs que quantitatifs)
- D'aider le collaborateur dans les nouvelles situations de travail ou les situations moins bien maîtrisées.
- D'échanger de façon différente en prenant de la hauteur et du recul pour analyser les actions qui ont permis d'atteindre les objectifs de l'années écoulées, et de construire des plans d'actions pour les objectifs à venir.

1.2 Les freins à la mise en place

- De la part du manager : pour des raisons multiples, certain trouve tous les arguments pour ne pas s'investir pleinement dans la réalisation, bâcle leur entretien et font de ce dernier un outil peu efficace, voire dangereux car mal conduit, il peut devenir une source de démotivation importante pour les salariés.
- De la part du collaborateur : s'il a déjà vécu des entretiens où il ne s'est pas senti écouté, où il n'a pas pu s'exprimer comme il le souhaitait sur son travail, il devient tout à fait légitime que le collaborateur se pose des questions sur l'efficacité de l'outil et pense qu'il a perdu son temps.
- De la part de l'entreprise : certaines PME n'ont pas encore compris l'importance du management par objectifs ainsi que le rôle des entretiens. Ce sont surtout des PME qui n'ont pas de politique RH et qui ne s'investissent pas ou peu dans le développement des compétences des salariés ainsi que dans la mise en place d'un plan de formation.

1.3 La préparation une étape incontournable

Un entretien ne s'improvise pas, le manager qui n'aurait pas préparé son entretien ne pourra le conduire que de façon médiocre et insatisfaisante pour lui et pour l'évalué.

Afin de mettre toute les chances de son coté le manager aura au préalable recueilli les données relatives aux différentes situations de travail vécues par le salarié. Il aura réfléchi à la façon dont il va exposer la stratégie de l'entreprise et impliquer chaque collaborateur à travers leurs objectifs personnels.

Le manager aura constitué un dossier pour l'occasion avec les différents documents sur lesquels il pourra s'appuyer lors de l'entretien :

- La fiche de poste du salarié
- Le compte-rendu de l'entretien d'évaluation de l'année précédente
- La lettre d'objectifs
- Le passeport formation du salarié



A bien se préparer le manager gagnera :

- En crédibilité, car il sait de quoi il parle.
- En temps et en efficacité, il ira à l'essentiel.
- En sérénité, grâce à la maîtrise du déroulé.

1.4 Une mise en place rigoureuse s'impose

Une quinzaine de jours avant l'entretien, le manager adressera une « convocation » certains préfèrent le mot « invitation » au salarié en indiquant bien :

- Le lieu (salle de réunion, bureau du manager)
- La durée moyenne (prévoir de 1H30 à 2H00)
- Les grandes lignes et les objectifs de la rencontre

Il est préférable de donner au collaborateur la grille qui va être utilisée pour que ce dernier puisse avoir une base et la trame de réflexion nécessaire à sa préparation.

Dans certaines entreprises, il existe un petit guide de préparation à l'entretien, celui-ci doit être remis avec la convocation.

Il est important que le salarié ait le temps et les outils pour pouvoir préparer son entretien.

1.5 Un endroit calme et adapté

Le manager (ou évaluateur) aura prévu un endroit calme où il ne saurait être dérangé par quiconque.

Il est conseillé d'éviter les lieux bruyants, les bureaux vitrés ou mal insonorisés.

Que ce soit dans son bureau ou dans une salle de réunion, peu importe, à partir du moment où le téléphone (fixe – portable) est coupé et où personne ne peut venir frapper à la porte. Il peut être utile pour certains de mettre une affiche sur la porte « Ne pas déranger, je suis en entretien ».

En aucun cas le manager ne doit répondre au téléphone ou à un autre collaborateur, ce serait un manque de respect flagrant vis-à-vis de l'évalué.

Il n'est pas souhaitable de conduire ses entretiens en dehors de l'entreprise car l'entretien d'évaluation n'est pas un divertissement mais un acte de management.

1.6 La préparation du collaborateur

Au cours de l'entretien, il lui sera demandé de faire le bilan de son année. C'est un exercice qui n'est pas facile si on n'a pas pris le temps de réfléchir et de lister les grandes lignes, les différentes étapes de l'année écoulée. Le collaborateur à tout intérêt à se poser certaines questions pour l'aider dans l'énumération des faits marquants.

- Comment je me situe par rapport à mes objectifs de l'année précédente ?
- Quelles ont été les réussites de l'année ?
- Qu'est ce qui à moins bien fonctionné ? Pourquoi ?
- De quoi ai-je besoin pour continuer à progresser ?
- Qu'est-ce que j'aimerais pour l'avenir ?

Le manager doit vivement l'encourager à préparer et lui faire comprendre que sans préparation, l'entretien risque de rester superficiel et n'aura donc pas l'efficacité attendue.



A bien se préparer le collaborateur gagnera :

- En fluidité pour son « auto-bilan »
- En temps car il ira à l'essentiel.
- En satisfaction personnelle.

1.7 Sur quoi porte l'évaluation ?

Il va sans dire que l'évaluation porte sur le travail effectué ou non effectué, sur les comportements dans les situations de travail mais en aucun cas sur la personnalité de l'évalué.

C'est sur ce point que le manager doit être vigilant, car certains pourraient avoir tendance à faire l'amalgame entre le comportement dans une situation de travail et certains traits de personnalité.

C'est donc bien la performance par rapport à un objectif donné qui doit-être évaluée, c'est-à-dire le degré de réussite individuelle dans l'accomplissement d'une tache définie.

L'évaluation est encadrée par un document commun qui servira pour l'ensemble des salariés. Le manager doit se servir du document de l'entreprise qui a été validé par les instances concernées.

1.8 Que peut en attendre le collaborateur ?

Si l'entretien est bien conduit, si le manager est à l'écoute du salarié et qu'ils « co-construisent » le plan d'objectifs alors le salarié peut retirer beaucoup d'avantage de son entretien.

La première chose, se sentir pleinement écouté et compris par son hiérarchique est primordial pour tout salarié, à l'issu de l'entretien chaque salarié doit ressortir avec le sentiment et la satisfaction d'avoir été écouté.

Beaucoup de salarié ont aussi besoin d'avoir un retour sur leur travail, savoir ce que la hiérarchie pense d'eux (de leur travail) et surtout ce que l'ont attend d'eux.

Si les objectifs ainsi que les critères d'évaluation sont clairement définis, le plan d'actions bien négocié, alors le salarié se sent acteur de sa propre évolution. L'entretien devient alors un levier de motivation.

1.9 Que doit en attendre le manager ?

Le manager qui s'implique pleinement attend que cette rencontre représente un moment de communication privilégiée, c'est grâce au dialogue que le manager va pouvoir mieux comprendre le salarié, mieux comprendre comment il fonctionne. C'est le moment de revenir sur les malentendus passés et de clarifier certaines situations ou certains propos.

Si le manager est rigoureux dans sa préparation et dans la conduite de l'entretien, il dispose d'un outil efficace qui fait parti des leviers de motivation. Par sa façon de manager par objectifs, il impulsera une dynamique de progrès.

Outre le fait que les entretiens permettent d'actualiser les fiches de postes et d'alimenter le plan formation, ils informer sur les capacités d'évolution et de mobilité d'un salarié.

1.10 Et l'entreprise ?

Pour l'entreprise, l'entretien représente aussi un moyen de communication à la fois ascendant et descendant.

L'entreprise attend principalement que les salariés s'impliquent dans leur travail et dans les axes de développement qui ont été décidés.

La synthèse des entretiens permet aussi de recenser les besoins en formation.

Le manager dans la quatrième étape de l'entretien doit recueillir les besoins de formation des salariés.

Ce recueil d'informations deviendra par la suite une aide précieuse à l'élaboration du plan formation de l'année à venir.

The advertisement features two women in professional attire looking at a laptop screen together. The woman on the left has curly hair and wears a denim vest over a white shirt. The woman on the right wears a light blue blazer over a white shirt and a pink scarf. The background is blurred, showing an office environment.

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

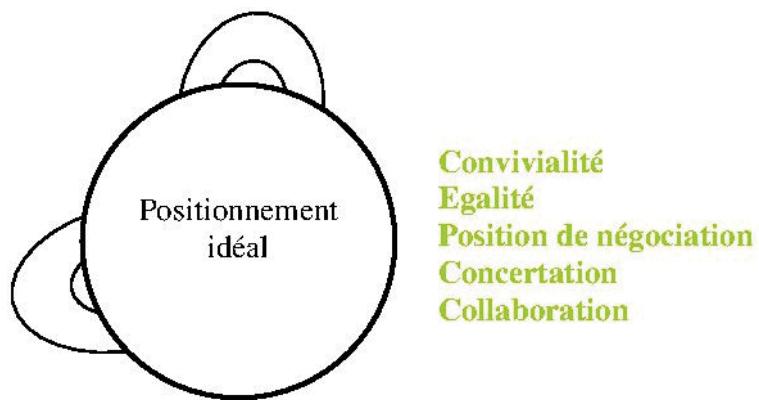
Atos

2 Les étapes de l'entretien d'évaluation

2.1 Organisation de l'espace

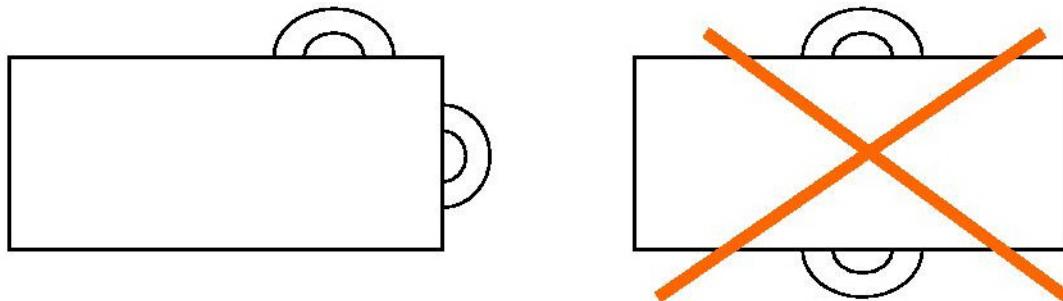
Nous l'avons déjà dit, l'espace doit être accueillant. Le manager doit recevoir son collaborateur dans un endroit calme et adapté à cet échange privilégié.

Il est préférable que le manager reçoive son collaborateur sur une table de réunion (une table ronde étant idéale) et non pas sur un bureau. Il est important de s'asseoir en position de collaboration c'est-à-dire à 90° et non pas en position d'opposition à 180°.



Si toutefois il n'est pas possible de disposer d'une table ronde, une table rectangulaire peut aussi convenir, le manager veillera à bien positionner les chaises à 90°.

Il aura organisé l'espace avant l'arrivée du collaborateur. Le collaborateur doit sentir qu'il est attendu, que son manager est prêt à l'écouter.



2.2 Accueil et introduction

L'objectif est de mettre le collaborateur à l'aise en quelques phrases. Il ne doit en aucun cas se sentir en situation d'infériorité ; c'est-à-dire de celui qui va être évalué.

Il doit ressentir dès le départ de l'entretien, que son manager est dans de bonnes dispositions, que ce dernier est disponible physiquement, intellectuellement et émotionnellement.

En quelques mots le manager doit mettre son collaborateur à l'aise, détendre l'atmosphère tout en restant professionnel.

Le manager va aussi lui laisser le temps de s'installer tranquillement.

De façon synthétique, il va rappeler les étapes de l'entretien, cela permet de donner un cadre, et rappelle au collaborateur que cet entretien d'évaluation est un outil précis qui a été travaillé en amont par le manager et non pas une improvisation ou l'on va parler de tout et de rien.

Une phrase devra clore la phase d'introduction et faire la transition avec la phase suivante du bilan. Le manager doit encourager son collaborateur et lui laisser la parole afin que ce dernier puisse faire le bilan de son année.



Le manager doit suffisamment maîtriser le déroulé de l'entretien et le « dossier » du collaborateur pour pouvoir être pleinement centré sur l'autre et être dans une phase d'écoute active.

2.3 Bilan de l'année écoulée

C'est le salarié qui prend la parole pour faire le bilan de son année. Le manager doit être en position d'écoute, il ne parlera que pour poser des **questions ouvertes** afin d'aider le salarié à parler, afin de lui faire préciser certains points oubliés ou insuffisamment développés.

Il est impératif que le manager laisse le salarié s'exprimer.

Ce dernier pourra parler de ses réussites, de ses difficultés, exprimer ses ressentis.

- Par son **écoute « active »** le manager encourage la parole de son interlocuteur et recueille les informations dont il aura besoin pour la phase suivante : l'évaluation des résultats du salarié.
- Par sa **reformulation**, il montre qu'il écoute et comprend ce que dit le collaborateur.
- Par son **attitude « neutre »** (pas de grimace, pas de petit bruit avec sa bouche, pas de signe d'énervernement) il montre qu'il respecte le point de vue de son collaborateur.

Cependant le manager devra reprendre la parole dans les cas suivants :

- Le collaborateur est peu précis et se base sur la rumeur.
 - Questionnement (Ou, quand, comment, combien)
- Le collaborateur ne donne que des résultats bruts.
 - L'amener à faire une analyse de ses résultats
- Le collaborateur s'écarte complètement du sujet.
 - Le recadrer (je te rappelle que nous sommes ici dans le cadre de...nous sommes là pour parler de...)
- Le collaborateur parle des autres, se compare aux autres.
 - Le ramener à dire « je » en le recadrant (nous sommes là pour faire le bilan de tes résultats...quant au travail de monsieur Jeratetout, et bien je verrais avec lui lors de son entretien).

2.4 Evaluation des résultats du salarié

C'est une phase délicate, souvent redoutée par le manager, car c'est à lui maintenant de faire l'évaluation des résultats de son collaborateur.

Il doit s'appuyer sur la réflexion qu'il a mené en amont en préparant l'entretien ainsi que sur le bilan qui vient d'être fait par le salarié lui-même.

The advertisement features a smartphone displaying four book covers from the bookboon library:

- Business Communication
- How to Effectively Communicate
- 33 Steps to Great Presentations
- Essential Communication Secrets

To the right of the phone, the text reads:

**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

The bookboon logo is at the bottom right.

Dans cette phase le manager doit être factuel, il se base **uniquement sur des faits, des chiffres, des résultats.**

Il n'y a aucune place ni pour l'improvisation, ni pour l'approximation.

Evaluer ou apprécier un collaborateur c'est mesurer le décalage entre les objectifs fixés l'année précédente et les résultats obtenus. C'est analyser la façon dont les résultats ont été obtenus (ou non), analyser les situations de réussite ou d'échec, féliciter le collaborateur sur ses réussites, l'encourager sur ce qui a moins bien fonctionné et réfléchir ensemble afin de trouver des solutions pour résoudre les difficultés.

A l'issue de cette phase d'évaluation des résultats, le manager doit être certain que son collaborateur a bien pris conscience (si ce n'était pas le cas avant) de ses points forts, des points faibles qu'il doit améliorer et enfin il doit s'assurer et valider que le collaborateur est bien d'accord avec l'évaluation porté sur son travail.

2.5 Besoins, souhaits et perspectives

Après l'évaluation du travail du salarié, le manager et le salarié vont réfléchir ensemble sur ce qui pourrait aider le salarié dans sa progression.

C'est au cours de cette phase que le salarié va pouvoir exprimer ses souhaits et verbaliser ses besoins.

Les besoins du salarié peuvent être de nature très diverse, allant de choses très matérielles qui apporteraient une réponse à un problème évoqué précédemment, jusqu'aux besoins en formation ou accompagnement pour contribuer à l'amélioration de ses compétences.

Les souhaits du salarié (traduits en actions avec l'aide du manager) seront de véritables leviers de la motivation pour l'avenir. Certains souhaits peuvent parfois se traduire en projet, il est important que le manager ait bien conscience des projets et des souhaits d'évolution de l'ensemble des membres de son équipe.

Durant cette phase, le manager laisse son collaborateur s'exprimer, pose des questions pour mieux comprendre, fait la synthèse, reformule « Est-ce bien cela que tu souhaiterais ? ».

Il devra toutefois recadrer si les souhaits ou besoins du collaborateur sont démesurés ou inadaptés.

2.6 Définition des nouveaux objectifs

Dans cette phase il s'agit bien d'une négociation, en aucun cas les objectifs devront être imposés sans échange ou négociation.

Cette phase est intimement liée à tout ce qui s'est passé avant.

S'il y a eu échange constructif, écoute, prise en compte des ressentis de l'un et l'autre cette phase se déroulera de la même façon.

Par contre si le manager n'a pas laissé s'exprimer le salarié, s'il a monopolisé la parole, le salarié risque d'être dans une position de refus et de frustration.

Bien évidemment, le manager à déjà les objectifs en tête (il les a défini en amont lors de la préparation de l'entretien).

Il a défini deux types d'objectifs :

- **Les objectifs d'entreprise**

- Ils concernent l'ensemble des salariés
- Ils ne sont pas négociables
- Ils découlent des orientations de la hiérarchie

Les objectifs doivent toujours être en adéquation avec la mission de l'entreprise. Demandez-vous, pour chacun d'eux, quelle sera leur apport dans le projet global

- **Les objectifs personnels**

- Ils concernent le salarié
- Ils vont être discutés, négociés
- Ils peuvent découler des points faibles de l'évaluation
- Ils peuvent découler des souhaits de progression personnelle
- Ils peuvent découler d'un comportement inadapté dans l'entreprise

Cette phase découle vraiment de la richesse des phases précédentes, elle est l'aboutissement d'un échange fructueux.

Malheureusement encore trop de manager pense pouvoir faire l'économie de tout ce qui précède et survolent les phases de bilan, d'évaluation et de perspective.

2.7 Conclusion de l'entretien

On peut aussi appeler cette phase : la formalisation de l'entretien.

On ne peut conclure ou formaliser l'entretien qu'à partir du moment où les deux protagonistes sont d'accord notamment sur l'évaluation et sur les objectifs de l'année à venir.

Le document papier va donc être signé par le manager et par son collaborateur.

L'entretien arrive à son terme, il doit se terminer de façon positive. Le manager peut faire appel au ressenti du salarié :

- Comment t'es-tu senti au cours de l'entretien ?
- Avons-nous abordé tout ce que tu souhaitais aborder ?

Il est toujours nécessaire de réaffirmer sa disponibilité en cas de besoin, et de ne pas oublier de fixer le prochain rendez-vous afin de bien indiquer au collaborateur qu'il n'est pas seul avec ses objectifs et qu'un suivi sera mis en place tout au long de l'année.



La lettre d'objectifs

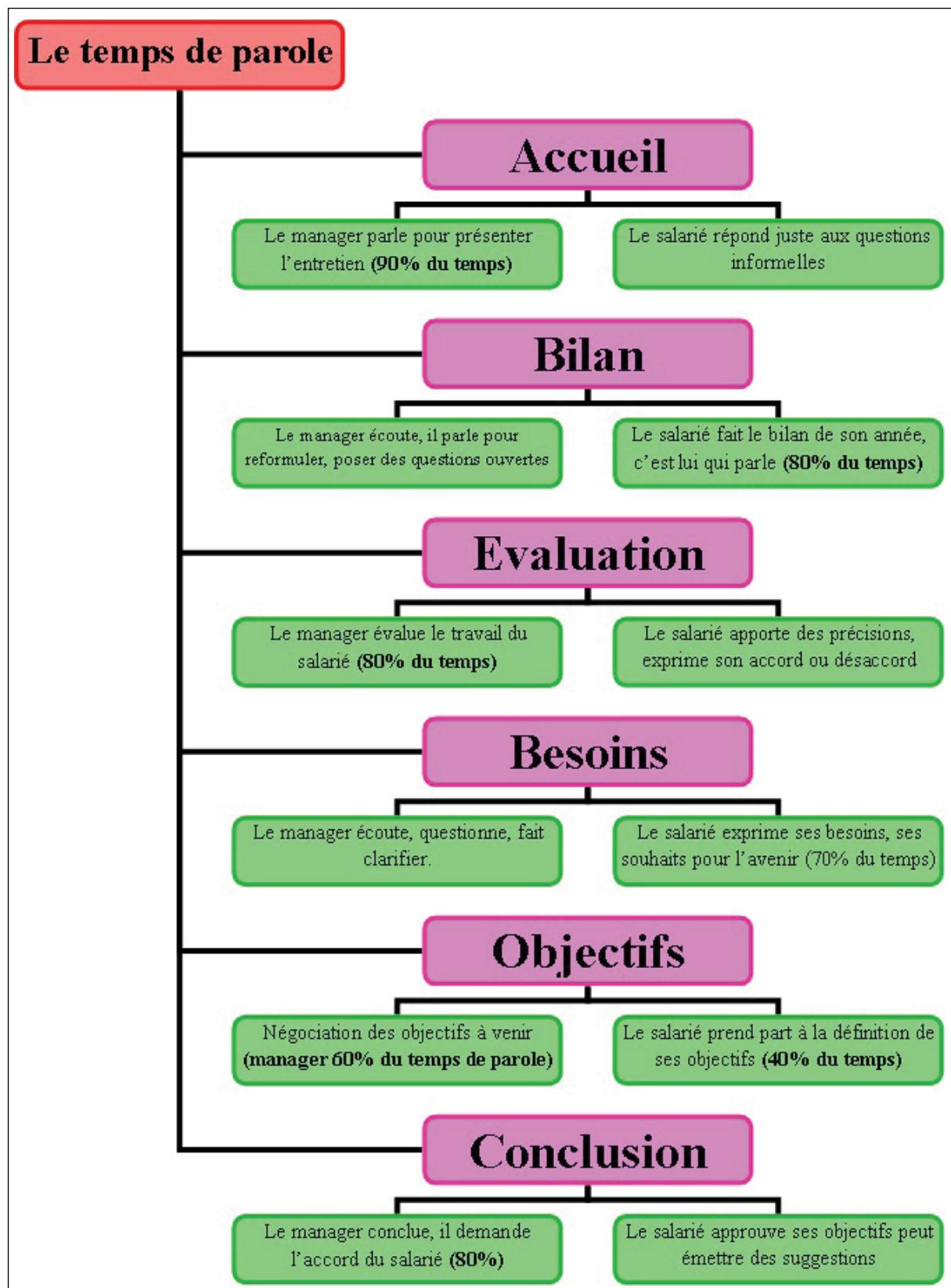
Dans de nombreuses entreprises une lettre d'objectifs est envoyée au salarié dans les jours qui suivent l'entretien.

2.8 Désaccord

En cas de désaccord, c'est-à-dire si le collaborateur refuse de signer le document, on peut conclure en reprenant les points de désaccord et prévoir de refaire un deuxième entretien. Dans ce cas le manager devra bien analyser les mécanismes qui ont conduit à l'échec de l'entretien et soit rectifier sa façon de faire (ses comportements) soit trouver une autre façon d'aborder le problème.

Dans le cas d'un litige important qui ne peut être résolu sans l'aide d'une tierce personne, il est souvent prévu qu'un deuxième entretien soit fait par le N+2, c'est-à-dire à un niveau hiérarchique supérieur.

2.9 Synthèse des temps de parole de l'entretien



2.10 Toujours améliorer sa pratique

Le manager devra constamment être vigilant quant à sa pratique de l'entretien, il devra au sortir de chaque entretien faire un débriefing avec lui-même en vue d'améliorer sa pratique.

C'est grâce aux questions suivantes qu'il pourra progresser et se sentir de plus en plus à l'aise :

- Quels ont été mes ressentis au cours de l'entretien ? Pour quelles raisons ?
- Est-ce que je me suis senti en difficulté ? A quel moment ? Pour quelle raisons ? Qu'aurai-je pu ou dû dire, faire ?
- Quels sont les comportements que je peux améliorer lors de la conduite de mes entretiens ?
- Quels sont mes points forts au cours d'un entretien ?
- Quels sont mes points faibles ? Que dois-je faire pour les améliorer ?



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

3 Comportement et outils nécessaires

3.1 L'écoute active

Ecouter quelqu'un, ce n'est pas être passif en face de lui mais bien au contraire être en éveil, écouter et entendre ce que l'autre dit, c'est pour cette raison que l'on parle d'écoute active.

Dans l'entretien la position d'écoute active du manager, signifie que ce dernier est disponible, prêt à entendre ce que son collaborateur lui dit.

Etre en position d'écoute active c'est recevoir l'information, la traiter et l'analyser dans l'instant, utiliser la technique de reformulation pour s'assurer que l'on a bien compris et utiliser le questionnement (questions ouvertes) pour creuser les réponses.

3.2 Poser des questions ouvertes

Pour faire parler un collaborateur, rien de plus normal que de lui poser des questions.

Oui mais encore faut-il poser le bon type de questions ; des questions ouvertes.

Une question ouverte va permettre d'ouvrir la discussion, d'étoffer l'échange.

Une question ouverte va commencer par les mots suivants : « comment, pour quelles raisons, pourquoi, quel genre » et va amener le collaborateur à réfléchir.

Une question ouverte permet au collaborateur de développer ses propos, son argumentaire de façon plus riche.

A l'inverse une question fermée va verrouiller le dialogue « Tu es d'accord avec moi ? » « Est-ce que tu t'es bien habitué à la nouvelle machine » appelle une réponse positive ou négative et stoppe tout échange ou développement.

3.3 Des questions neutres

La manière de poser les questions est fondamentale, le manager devra veiller à ce que ses questions restent neutres, un seul mot peut orienter la question. « Qu'est-ce que tu penses de la nouvelle organisation ? » « Qu'est-ce que tu penses de cette foutue organisation ? ».

Avec cette question orientée le manager suggère la réponse qu'il souhaite entendre et ne laisse pas de place à l'opinion de son interlocuteur.

3.4 La reformulation

La reformulation permet au manager de montrer qu'il écoute, qu'il comprend ce qui est dit et ce qui est ressenti.

Cette technique consiste à répéter de façon concise les propos de son interlocuteur sans aucune interprétation personnelle. « Si j'ai bien compris, tu viens de me dire que...est-ce bien cela ?

Reformuler c'est :

- Montrer que l'on écoute et comprend ce qui est dit.
- Permettre au collaborateur de valider le message ou non, donc d'éviter les interprétations
- Permettre au collaborateur d'apporter des précisions
- Lui permettre de prendre du recul
- Créer un climat de confiance

3.5 Le cadrage et le recadrage

Dans le cas de l'entretien, le **cadrage** se situe au tout début de l'entretien, dans la phase d'accueil.

Cadrer c'est remettre l'entretien dans son contexte :

- Pourquoi nous sommes ici
- Ce qui va se dérouler
- Pendant combien de temps
- Ce qui va en résulter
- La formalisation écrite

Le **recadrage** aura lieu pendant l'entretien, si un collaborateur sort du cadre défini au départ. Plus l'entretien sera cadré avec précision au départ, moins les risques de débordement seront grands.

C'est le rôle du manager de ne pas laisser le salarié partir dans une direction qui n'est pas celle souhaitée, c'est alors qu'il devra recadrer le salarié, lui dire de façon calme et posée de revenir au sujet initial.

3.6 Savoir faire une critique

Trop souvent la critique justifiée devient pratiquement une accusation prodiguée par le manager. Il faut être très vigilant sur le ton et sur les mots.

Le ton doit être neutre et les mots choisis. En règle général, il faudra éviter certains mots comme « toujours, encore, jamais... » qui ne sont pas neutres et renforcent l'accusation. « Tu as encore commis la même erreur sur la nouvelle machine »

La critique porte uniquement sur le travail du collaborateur et jamais sur la personne, il ne peut pas être admis de dire « tu es trop lent sur cette machine », c'est accusateur et pas constructif.

En règle générale, il vaut mieux éviter le TU en début de phrase et plutôt utiliser le JE. « Je pense que cette machine pourrait fonctionner un peu plus vite, qu'en penses-tu ? A ton avis que pourrait-on mettre en place pour cela ? »

Pour faire une critique constructive, il faut :

- Partir des faits, décrire la situation de façon précise et factuelle sur un ton neutre
- Exprimer l'inquiétude : « Je suis préoccupé par le fait.... »
- S'orienter vers la recherche de solutions
- Amener le collaborateur à s'approprier une des solutions pour qu'il puisse la mettre en œuvre.

3.7 Savoir féliciter un salarié

A priori on a tendance à croire que c'est l'exercice le plus facile...et bien non.

Rare sont les managers qui savent apprécier à sa juste valeur le travail des collaborateurs et surtout qui savent les féliciter.

Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

Féliciter un collaborateur ne s'improvise pas, il y a des critères à respecter :

- Le compliment doit porter sur des faits précis
- Le compliment doit concerner le travail ou les réussites du collaborateur.
- Le manager doit être sincère et s'impliquer personnellement « Je trouve que..., j'ai apprécié.... »

3.8 Savoir gérer ses émotions

Le manager devra faire face à ses émotions négatives tout au long de l'entretien.

Il est courant de chercher à réprimer ses émotions ? trac, colère, tristesse... ? pour ne pas se laisser déborder par elles.

On ne peut pas lutter contre ses émotions, on peut très difficilement les contrôler, au sens de les réprimer ou d'essayer d'éviter leur manifestation.

On peut juste essayer de les gérer de façon à ce qu'elles ne déclenchent pas un comportement inadapté durant l'entretien.

Les étapes pour ne pas se laisser déborder en entretien

- Etre à l'écoute de son émotion
- Respirer profondément
- Arrêter de réfléchir
- Verbaliser l'émotion négative

4 La notion d'objectif

4.1 Qu'est-ce qu'un objectif ?

En management un objectif est un but (ou une finalité) qui a été fixé et qui devra être réalisé et atteint au terme d'une période déterminée.

Dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation, la définition des objectifs ainsi que la fixation des critères d'atteinte sont au cœur du dispositif et constituent :

- Un moyen clair de définir ce que l'on souhaite atteindre.
- Un moyen d'orienter l'énergie de la personne vers un résultat au lieu de rester centré sur les problèmes.
- Un moyen de contrôle factuel et défini pour mesurer les écarts entre le résultat attendu et le résultat obtenu.
- Un outil de développement professionnel pour l'amélioration de certaines compétences par la planification d'un plan de formation individualisé.
- Un outil de développement personnel permettant de travailler sur l'amélioration de certains comportements.
- Un moyen d'établir des relations claires centrées sur du factuel.

4.2 A quoi sert un objectif ?

Fixer un objectif s'appuie sur une réflexion et une vision globale de l'avenir.

Avant de définir un objectif, le manager doit savoir précédemment ce qu'il attend de son équipe (sur le moyen terme), il doit avoir en tête ce qu'il attend de chacun des membres et comment il va faire grandir ses collaborateurs en sachant que son rôle est de les accompagner dans la mise en place et la réalisation de leurs objectifs.

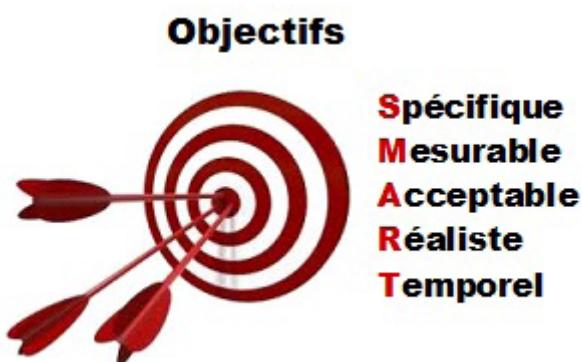
L'entretien annuel d'évaluation va bien au delà des simples actions « correctives », il permet de fonctionner en mode projet, de transmettre sa vision de l'avenir et de construire ensemble une planification des objectifs de l'année.

Il est important de fixer des objectifs finaux concrets basés sur des faits et formulés en termes de résultats quantifiables ou observables, en fonction de la nature des objectifs. Mais pour que ces objectifs ne deviennent pas une source de démotivation pour le salarié (ce n'est pas le but), il faut veiller à fixer des objectifs intermédiaires pour aider le salarié dans l'atteinte des objectifs finaux.

4.3 Les critères d'un bon objectif

La première chose à ne jamais oublier, est qu'un objectif doit être formulé de façon positive. On ne doit jamais utiliser « ne pas, ne plus, il faut arrêter de...cesser de...plus jamais...etc ». Dans la définition d'un objectif il faut toujours formuler ce que l'on veut et jamais ce que l'on ne veut pas.

Pour que l'on puisse vraiment parler d'objectif et pour qu'il soit efficace, la PNL nous enseigne que ce dernier doit répondre à des critères définis.



**Imagine
your future**
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor

Atos

L'objectif doit être **S.M.A.R.T**

- **Spécifique**
 - L'objectif est clair compréhensible et centré sur un but. Un objectif précis est plus facilement mesurable.
- **Mesurable**
 - L'objectif est quantifiable, on se donne la possibilité de mesurer l'atteinte de l'objectif car on aura défini des critères de mesure.
- **Acceptable**
 - L'objectif doit être acceptable et accepté par le salarié. Un objectif qui n'est pas accepté ne sera pas atteint.
- **Réaliste**
 - Il faut que l'objectif soit réaliste et réalisable pour que la motivation soit forte. Un objectif trop élevé ou un objectif trop peu élevé est démotivant pour la personne.
- **Temporel**
 - L'objectif est inscrit dans le temps. Un objectif a un début et une fin. Sa durée est déterminée lors de l'entretien. Le plan d'actions doit aussi être positionné sur un échéancier.
- **Ecologique**
 - On rajoute de plus en plus cette notion d'écologie pour la personne, c'est-à-dire que l'objectif ne doit pas mettre la personne en danger (déséquilibre familiale, difficulté avec l'équipe, surmenage, difficulté physique....)

4.4 Combien faut-il d'objectifs ?

Beaucoup de managers ont tendance à surcharger leurs collaborateurs car ils confondent les objectifs et les tâches.

Définir trop d'objectifs pourrait démotiver la personne et surtout lui faire perdre de vue ce qui est essentiel.

Il est communément admis qu'un manager fixe trois à quatre objectifs lors de l'entretien d'évaluation, au grand maximum cinq.

Ces objectifs globaux vont se décliner en sous-objectifs, c'est-à-dire en plan d'actions concrètes qui permettront d'atteindre l'objectif global.

Et c'est cette partie là qui fait défaut à de nombreux salariés, car la grande majorité des managers laissent leurs collaborateurs se « débrouiller » avec leur objectifs.

Il est important de redire que l'entretien d'évaluation sans construction d'un plan d'action et sans accompagnement du manager tout au long de l'année devient un outil peu efficace.

4.5 Définir les indicateurs de réussite d'un objectif

Un indicateur sert à mesurer l'atteinte de l'objectif.

L'indicateur ou le critère de réussite est essentiel car c'est lui qui permettra d'évaluer si oui ou non l'objectif a été atteint. Sans indicateur précis, l'évaluation devient subjective et forcement source de conflit.

Il faut définir avec précision, les indicateurs de réussite qui permettent de mesurer quantitativement l'objectif et les critères de réussite qui servent à mesurer qualitativement l'objectif.

Les bonnes questions à se poser sont : « Qu'est ce qui me permettra de dire...que l'objectif est atteint... que le salarié a changé ? » (en chiffres, attitude, comportement, acquisition de nouvelles compétences... etc) « Comment sera le salarié...que fera t'il de nouveau ou de différent ? »

4.6 Accompagner la construction d'un plan d'action

En sortant de l'entretien le collaborateur ne doit pas simplement avoir une liste d'objectifs, il doit sortir de l'entretien avec un vrai plan d'action, élaboré par lui avec l'aide de son manager.

Chaque objectif décliné étape par étape (sous-objectifs) va permettre d'arriver progressivement et par palier à l'objectif final.

Sans ce plan d'action pour le conduire vers l'objectif, le salarié pourrait se sentir démobilisé. Le plan d'action balise le chemin à parcourir de façon progressive.

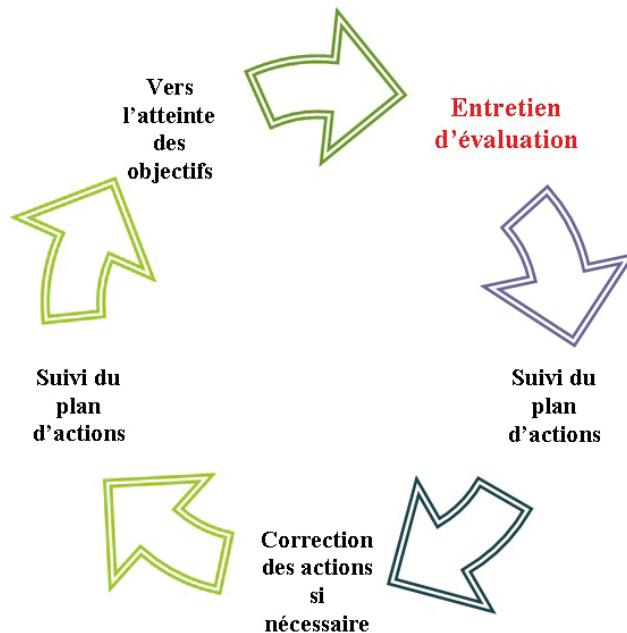
4.7 Organiser le suivi tout au long de l'année

L'entretien d'évaluation est un outil performant à condition bien évidemment que le manager s'implique tout au long de l'année dans le suivi des objectifs.

Il devra valider les étapes intermédiaires et s'assurer que son collaborateur ne rencontre pas de difficultés spécifiques. Auquel cas il devra l'accompagner et l'aider dans la résolution de ses problématiques.

C'est le seul moyen pour s'assurer que le salarié s'implique régulièrement dans les différentes actions lui permettant d'atteindre ses objectifs.

C'est aussi le moyen de sécuriser le parcours et la progression du salarié.



4.8 Quand le manager devient coach

Les outils du coaching peuvent se révéler efficaces dans le suivi des collaborateurs après l'entretien d'évaluation et dans la résolution de problèmes.

Le manager a tout intérêt à adopter ce type d'accompagnement collaboratif et constructif pour aider le collaborateur dans la réalisation et l'atteinte de ses objectifs.

Mettre en place un accompagnement de type coaching se décide avec le collaborateur (notamment quant à la fréquence), il se révèle très efficace dans l'acquisition de compétences et la résolution de problème.

Un manager qui applique cette nouvelle façon de manager facilite sa propre tâche, car il place ses collaborateurs dans une situation de réussite ce qui permettra d'aborder les objectifs avec beaucoup plus de motivation et par conséquent, plus de facilité à les atteindre. Lorsque cette position est acquise tant par le savoir-faire que dans le savoir-être, le manager devient alors un entraîneur et il n'a plus le sentiment de perdre du temps dans ses actes de management mais celui d'avancer et de faire avancer ses collaborateurs.

Les salariés ne se sentent plus jugés mais accompagnés vers plus d'autonomie et vers leur réussite.

La mise en place d'un accompagnement de type coaching, prend plus du temps au tout début mais il permet par la suite d'en gagner énormément au quotidien.

5 Cas particuliers

5.1 L'entretien d'un senior

Dans l'entreprise, les ressources humaines considèrent que l'on est « senior » à partir de 45 ans.

Gérer l'entretien d'un senior n'est jamais évident car entre en compte les paramètres de différence d'âges et d'expertise du salarié.

Bon nombre de seniors disent ne plus rien attendre de l'entreprise et de leur travail, ils estiment que les entretiens n'auront pas d'influence sur leur avenir et encore moins sur leur rémunération.

Au même titre que les autres collaborateurs de l'entreprise, les seniors ont évidemment besoin de challenge et de récompenses pour être motivés.

Il faut bien sûr fixer avec eux des objectifs précis et quantifiables, mais surtout leur proposer, des perspectives d'évolution tant en terme de responsabilités que de compétences.

Aujourd'hui, à 53 ans, un salarié a encore au minimum 10 ans de vie active dans l'entreprise.

The advertisement features a smartphone displaying four book covers from the bookboon library:

- Business Communication
- How to Effectively Communicate
- 33 Steps to Great Presentations
- Essential Communication Secrets

To the right of the phone, a person is shown holding a megaphone. The text reads:

**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

L'entretien peut contribuer à garder la motivation des seniors si le manager active les leviers suivants :

- La transmission des compétences
- L'accès à la formation, même après 50 ans
- L'équité générationnelle
- La valorisation
- Le respect des attentes spécifiques (aménagement du temps, du poste de travail)
- La possibilité de donner du sens

5.2 La génération Y

La génération Y a été bercée par les nouvelles technologies depuis son plus jeune âge, la majorité des Y ont une grande maîtrise des réseaux sociaux et de la communication virtuelle instantanée.

Le manager devra encore une fois adapter sa pratique à cette génération qui fonctionne différemment et que beaucoup ont du mal à comprendre.

Le manager devra être très vigilant à ne pas véhiculer des stéréotypes sur la jeunesse, et à ne pas positionner le Y dans une situation d'infériorité qui pourrait lui rappeler le milieu scolaire.

L'entretien devra être synthétique et aller à l'essentiel.

L'erreur que font beaucoup de manager et de ne pas suffisamment écouter un Y en entretien (et dans leur management en général).

Beaucoup de Y ont eu l'habitude de négocier tout au long de leur éducation. Ils se révéleront certainement assez loquaces dans la phase de négociation de leurs objectifs, laissez les participer, écoutez-les, soyez souple sur la mise en œuvre mais ferme sur les objectifs et ses critères d'évaluation.

5.3 Un collaborateur peu bavard

Conduire un entretien avec un collaborateur peu bavard est toujours un casse-tête pour le manager, ce dernier aura souvent tendance à parler à la place du collaborateur. C'est bien évidemment le piège dans lequel il faut éviter de tomber.

Le rôle du manager est bien de l'inciter à parler en posant des questions ouvertes.

- Comment as-tu fait ?
- Qu'est-ce que cela t'a apporté ?
- Comment est-ce que tu te sens sur ce poste ?
- De quoi as-tu besoin pour... ?
- Que penses-tu de cela ?
- Que peux-tu mettre en place pour arriver à ce résultat ?

Le manager devra laisser du temps pour la réponse et ne pas avoir peur des silences.

Il faut être factuel et synthétique, en général les personnes peu bavardes aiment que l'on aille à l'essentiel sans mot inutile. Il faut redoubler d'attention dans la phase d'accueil et veiller à bien mettre la personne en confiance.

5.4 Un collaborateur très bavard

A l'inverse un collaborateur trop bavard et qui a tendance à s'écartez du sujet ou à donner une multitude de détails qui n'apportent rien à l'échange devra être recadré dans le but de revenir au sujet principal.

Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

Le manager ne doit pas s'énerver (ou montrer des signes d'énervement) mais le recadrer tranquillement ou reformuler de façon claire.

Le manager pourra employer la reformulation pour synthétiser les propos d'un collaborateur qui se noie dans les détails.

Il utilisera le recadrage si le collaborateur parle de chose hors sujet, si le collaborateur accuse l'extérieur d'être responsable de ses difficultés (la crise, la conjoncture, les clients, les collègues...).

- Si je comprends bien tu es en train de me dire que...
- Je t'interromps, car nous sommes ensemble pour faire ton entretien d'évaluation et pas pour parler de X, si tu veux bien nous allons nous recentrer sur ton bilan.

5.5 Un collaborateur qui exprime sa colère

Pour différentes raisons, un collaborateur peut exprimer sa colère au cours de l'entretien.

Sachant que la colère peut naître dès lors que le collaborateur ne se sent pas écouté, ne se sent pas compris. Le plus efficace est certainement d'essayer d'anticiper.

En général, les signes précurseurs sont apparu pendant l'année, et le manager ne sera pas surpris mais plutôt déstabilisé.

Dans le cadre de l'entretien, le manager peut utiliser la technique du DESC de Sharon et Gordon Bower.

- Décrivez le comportement de l'interlocuteur de façon très précise (factuelle)
- Exprimez les émotions que ce comportement fait naître en vous
- Suggérez un changement de comportement qui aidera à stopper vos émotions
- Indiquez-lui les Conséquences bénéfiques pour lui.

5.6 Un collaborateur émotif

L'entretien est un exercice difficile pour un collaborateur émotif. Peu de managers sont armés pour affronter ces émotions négatives qui peuvent surgir à n'importe quel moment de l'entretien. Il ne faut pas nier, ni faire semblant de ne pas voir les signes extérieurs de ces émotions (larmes au coin de l'œil, attitude de découragement...). Le manager qui à peur de ces signaux risque de prendre des décisions à la place du collaborateur (notamment pour son plan d'actions) ce qui générera de la frustration et renforcera le sentiment d'incompréhension.

Le manager doit repérer et accueillir les émotions négatives « Je vois qu'aborder ce sujet t'affecte profondément, je ne dit pas cela pour te juger, tu le sais mais pour que nous puissions trouver des solutions au problème ».

5.7 Un collaborateur avec qui la situation est conflictuelle

Il arrive qu'au fil du temps, certaines relations se délitent et deviennent difficiles entre un manager et un de ses collaborateurs.

Il faut dans ce cas être vigilant et faire que l'entretien ne se transforme pas en règlement de compte.

Une des meilleures solutions est de « crever l'abcès » avant l'entretien en faisant un entretien préalable pour régler les différents. Cela devrait permettre de partir sur des bases plus saines pour l'entretien annuel.

« Pour que notre entretien annuel se déroule sereinement, je te propose que nous parlions de nos différents dans un entretien préalable »



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

6 Conclusion

L'entretien d'évaluation fait pleinement partie de la politique managériale de l'entreprise.

Cet outil permet au manager de communiquer vrai, de découvrir les individualités qui composent l'équipe et de se faire connaître autrement.

Cet outil reste un formidable moyen de découverte du potentiel présent au sein même de l'entreprise.

Si l'entretien d'évaluation est bien préparé, s'il est bien conduit, il sera source de motivation pour les collaborateurs. Attention toutefois à ne pas laisser retomber la motivation en négligeant le suivi.

Cet entretien d'évaluation fait parti d'un système d'évaluation et de progression et accompagné de l'entretien professionnel, il participe à l'élaboration du plan formation.

L'entretien annuel d'évaluation est l'aboutissement d'une année de travail et d'interactions, il vient en quelque sorte clôturer un exercice pour en ouvrir un nouveau.

L'entretien sera perçu de façon plus positive et sera attendu par les collaborateurs dans la mesure où le manager saura lui réservier une place privilégiée au cœur de ses actes de management. Dans la mesure où le manager n'en fera pas un acte de management isolé mais un fil conducteur déterminant et balisant les actions de l'année.

7 Les annexes

7.1 L'entretien d'évaluation ce que dit la loi française

Le Code du travail français nous dit que « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes » (article L.1222-2) et « Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (article L.122-3).

La jurisprudence a posé en principe que « l'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs ». Un système d'évaluation qui reposera sur des critères vagues ou comportementaux n'est pas légal.

Dans un arrêt du 28 novembre 2007, la chambre sociale de la Cour de cassation a considéré que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) devait être préalablement consulté avant la mise en place d'entretiens individuels d'évaluation des salariés, étant rappelé que le comité d'entreprise est informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (art. L.2323-32).

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment. On the left, there's a red circular logo for 'HARVARD ManageMentor'. The text on the left side reads: 'Imagine your future Invest today' and 'Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.' The large 'Atos' logo is prominently displayed in white on the right side of the image.

7.2 Exemple de grille simplifiée

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| VOTRE LOGO ICI | Société XY | | | | |
| <h2 style="margin: 0;">Évaluation d'employé</h2> | | | | | |
| Informations sur l'employé | | | | | |
| Nom de l'employé : _____ Réf. de l'employé : _____ Fonction : _____ Date : _____ Service : _____ Responsable : _____ Période d'évaluation : Du au | | | | | |
| Évaluation | | | | | |
| (5) = Médiocre (4) = Moyen (3) = Satisfaisant (2) = Bon (1) = Excellent | | | | | |
| Connaissances du travail | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires :</i> | | | | | |
| Qualité du travail | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires :</i> | | | | | |
| Présence/ponctualité | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires :</i> | | | | | |
| Esprit d'initiative | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires :</i> | | | | | |
| Aptitudes à la communication/à l'écoute | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires</i> | | | | | |
| Autonomie | <input type="checkbox"/> |
| <i>Commentaires :</i> | | | | | |
| Évaluation globale (moyenne des notes ci-dessus) : | | | | | |
| Évaluation | | | | | |
| Commentaires supplémentaires : | | | | | |
| Objectifs (fixés par l'employé et son responsable) : | | | | | |
| Vérification de cette évaluation | | | | | |
| <i>En signant ce formulaire, vous confirmez avoir discuté de cette évaluation avec votre supérieur. La signature de ce formulaire n'indique pas forcément que vous êtes d'accord avec cette évaluation.</i> | | | | | |
| Signature de l'employé | | | Date | | |
| Signature du responsable | | | Date | | |

8 Biographie de l'auteur

Christine Vigneresse, Coach et formatrice, fondatrice de l'organisme de formation **Coaching Evolution**.



Elle se consacre à l'accompagnement et au changement des managers depuis près de 15 ans.

Elle intervient sur des formations-action de préparation aux entretiens individuels, entretiens professionnels, et entretiens de seconde partie de carrière.

Elle accompagne de nombreux manager dans la mise en place des entretiens en construisant sur mesure des programmes alliant coaching et technique de conduite d'entretien.

Elle accompagne aussi les managers dans la mise en place des entretiens d'évaluation, professionnels ou de seconde partie de carrière.

Elle accompagne les salariés seniors pour leurs entretiens de seconde partie de carrière mais aussi dans la transition travail, passage à la retraite.

www.coaching-evolution.com