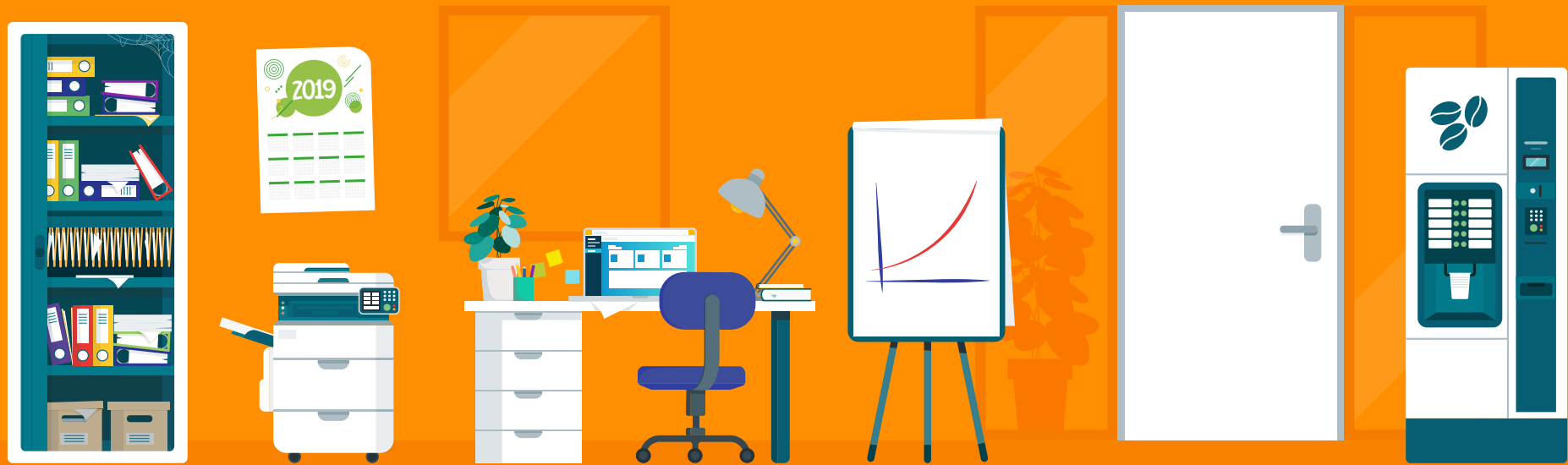




9 conseils

pour que vos **entretiens annuels**
soient enfin **efficaces**

Avant-propos

Avec la fin de l'année arrive la période des entretiens annuels, épreuve à la fois obligée et redoutée.

De façon récurrente, les études universitaires, les cabinets de conseil et la presse montrent que cet exercice est considéré par les collaborateurs au mieux comme une perte de temps, au pire comme un puissant élément de démotivation.

Pourtant, les entreprises, dans leur immense majorité, continuent de suivre ce rituel. En effet, s'il est bien mené, il peut devenir un moment clé pour le développement et l'engagement de vos collaborateurs, et vous permettre de mieux gérer collectivement vos objectifs stratégiques.

Voici donc **9 conseils** qui pourront améliorer vos campagnes d'entretiens annuels et engager vos équipes à atteindre les objectifs de votre entreprise.

Alexandre Imbeaux

Chef de Produit Poplee Entretiens & Objectifs chez Lucca

Conseil 1

L'entretien annuel d'évaluation ne doit aborder qu'un seul sujet : **le développement du collaborateur** p. 3

Conseil 2

Ne parlez **pas de rémunération** lors de l'entretien annuel d'évaluation p. 4

Conseil 3

Séparez les entretiens annuels des revues d'objectifs p. 5

Conseil 4

Définissez des objectifs, en vous inspirant de la méthode **Objectives & Key Results (OKR)** p. 6

Conseil 5

Donnez la possibilité aux collaborateurs de **proposer eux-mêmes leurs objectifs** p. 7

Conseil 6

Faites remplir à vos collaborateurs un **formulaire d'auto-évaluation** p. 8

Conseil 7

Synthétisez l'entretien avec une **évaluation globale** p. 9

Conseil 8

Mettez en place une **évaluation collégiale** p. 11

Conseil 9

Utilisez un logiciel pour gérer vos campagnes d'entretiens p. 12



Conseil 1

L'entretien annuel d'évaluation ne doit aborder qu'un seul sujet :
le développement du collaborateur

1 L'entretien annuel d'évaluation ne doit aborder qu'un seul sujet : le développement du collaborateur

Évaluation de compétences, revue des objectifs de la période écoulée, fixation des nouveaux objectifs, feedbacks, demandes de mutation, souhaits de formation, etc... il est tentant de profiter de l'entretien annuel pour traiter cet ensemble de sujets.

Ceci entraîne des entretiens trop longs à préparer, indigestes pour le collaborateur, difficiles à gérer pour les managers et à synthétiser pour les responsables des Ressources Humaines (RH). Il ne faut donc pas s'étonner de la désaffection de ces derniers pour les entretiens annuels.

Consacrez l'entretien d'évaluation à un seul sujet, celui du développement du collaborateur : la performance globale, la projection de carrière dans l'entreprise et la formation. Ce n'est ni le moment de faire le point sur les objectifs ([voir conseil 3](#)) ni de faire des retours sur des événements qui auraient dû faire l'objet d'un feedback immédiat.

« Performance evaluation should be separate from people development ¹ »

Laszlo Bock

Pour aller plus loin...

Sur le sujet général de l'évaluation, nous recommandons la lecture de l'ouvrage de Alan L. Colquitt, « *Next Generation Performance Management* ». Pour un résumé de cet ouvrage, voir le [billet de Gilles Satgé](#) sur le blog de Lucca.

¹ « L'évaluation de la performance doit être séparée du développement du collaborateur » extrait de « *Work rules!* » de Laszlo Bock, ex Senior Vice President of People Operations de Google.

La parole est d'argent,
le silence est d'or...

Ça veut dire qu'on
ne parlera pas de
mon augmentation ?



Conseil 2

Ne parlez **pas de rémunération**
lors de l'entretien annuel d'évaluation

2

Ne parlez **pas de rémunération** lors de l'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel devrait être le moment d'un dialogue apaisé. Aborder le sujet de la rémunération à cette occasion risque de détourner la conversation de son objectif premier et de générer des postures soit agressives soit défensives.

En conséquence, indiquez clairement avant l'entretien que ce thème ne sera pas abordé. Rien n'empêche en théorie le collaborateur d'évoquer le sujet, mais le manager doit se sentir libre de ne pas répondre (ce qui ne l'empêche pas de noter d'éventuelles revendications).

Pour aller plus loin...

Le thème de la fixation de la rémunération n'est pas l'objet de cette liste de conseils consacrés aux entretiens. Néanmoins, pour aller plus loin, vous pouvez vous intéresser à la façon dont la société Lucca fixe les salaires de ses collaborateurs de plus de 3 ans d'ancienneté.

[Article du Huffington Post](#)

[Reportage de France 2](#)

Merci, va falloir
mettre le paquet
en 2021 !



Conseil 3

Séparez les entretiens annuels
des revues d'objectifs

3 Séparez les entretiens annuels des revues d'objectifs

Le rythme d'exécution opérationnelle de l'entreprise est souvent semestriel ou trimestriel alors que celui du développement des salariés est à envisager sur le plus long terme. Ces deux sujets, souvent traités ensemble dans les entretiens de performance, doivent être décorrélés.

Les équipes sont ainsi plus à même d'identifier si elles travaillent sur des chantiers importants.

Dans « *Next Generation Performance Management* », Alan L. Colquitt met en avant l'importance d'une gestion par objectifs.

Au projet, au semestre ou au trimestre, les revues d'objectifs nécessitent une plus grande fréquence pour permettre d'aligner les contributions individuelles avec la vision stratégique de l'entreprise.

« *The science is clear, goals work* ² »

Alan L. Colquitt

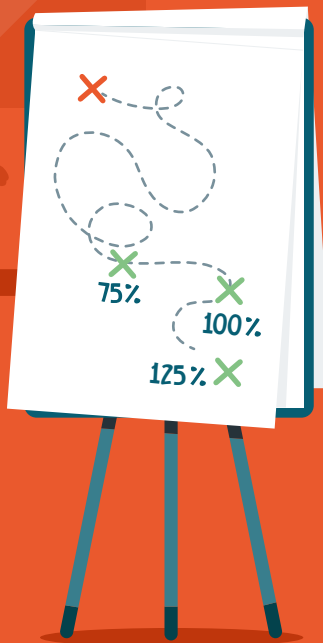
Pour aller plus loin...

Attention, il ne faut pas sous estimer la difficulté et l'effort requis pour passer d'un rythme annuel à un rythme trimestriel. Pour aller plus loin, Guillaume Allain décrit dans [cet article](#)  comment la société Lucca a changé sa manière de fixer les objectifs et augmenté la fréquence leurs revues.

² « La science est claire, les objectifs ça fonctionne. »

Tous les chemins mènent à Rome Lopez !

Alors oui, mais le mieux, ça reste quand même l'avion.



Conseil 4

Définissez des objectifs, en vous inspirant de la méthode **Objectives & Key Results (OKR)**

4 Définissez des objectifs, en vous inspirant de la méthode **Objectives & Key Results (OKR)**

On constate fréquemment deux erreurs lors de la fixation des objectifs : ils se contentent de reprendre les missions décrites dans la fiche de poste et sous prétexte d'être ambitieux, sont souvent inatteignables.

Pour éviter ces écueils, utilisez la méthode OKR. Développés par Intel et popularisés par Google, les OKR permettent chaque trimestre au management de fixer des objectifs à atteindre (où aller) et aux équipes de fixer des résultats clés (comment y aller).

Il convient donc, lors de la fixation de l'objectif, d'indiquer concrètement

comment il va être atteint, et idéalement à quel pourcentage de réalisation correspond chacune des étapes.

Une application orthodoxe des OKR requiert que chaque objectif soit atteint à **70** ou **80%**. Cela reflète le fait que les objectifs doivent être ambitieux. Nous préférons pour notre part prévoir un *key result* reflétant **100%** de l'objectif, et prévoir un nombre indiquant que l'objectif a été dépassé (avec un pourcentage de complétion de **125%** !).

On reconnaît un bon **Key Result** par son aspect quantitatif, alors que l'objectif, lui ne doit pas en contenir.

Exemple

Objectif : Améliorer la rentabilité de l'équipe Support

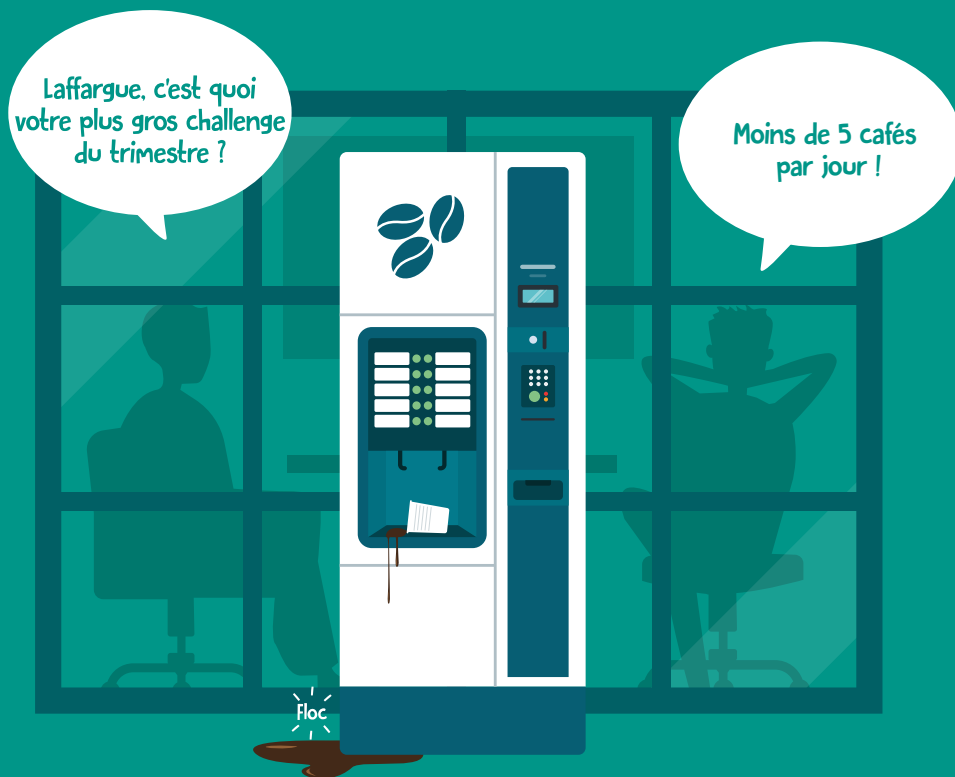
Key Result 1 : Réduire le nombre d'heures supplémentaires à 2h par salarié et par mois.

Key Result 2 : Mettre en place 1 chatbot dédié au support.

Pour aller plus loin...

Pour aller plus loin, visionnez la **conférence TED de John Doerr**, le Venture Capitalist qui a introduit les OKR chez Google.





Conseil 5

Donnez la possibilité aux collaborateurs de
proposer eux-mêmes leurs objectifs

5 Donnez la possibilité aux collaborateurs de proposer eux-mêmes leurs objectifs

Le manager ordonne et le collaborateur exécute. Cette vision du management n'est certainement pas la plus épanouissante pour les collaborateurs, ni probablement la plus efficace.

Il est évidemment plus engageant et responsabilisant d'être très largement impliqué dans la fixation de ses propres objectifs.

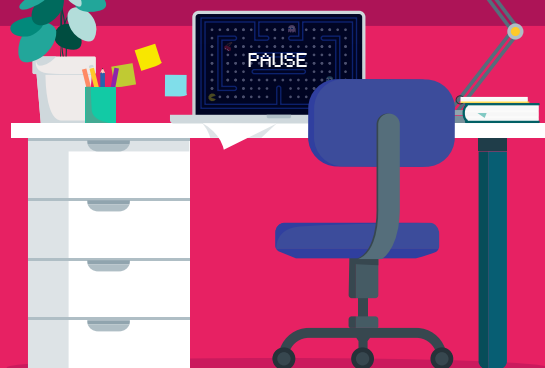
Le manager fixe la direction générale et un certain nombre d'objectifs d'équipe, les collaborateurs proposent des objectifs individuels en ligne avec cette direction et peuvent choisir de prendre la responsabilité d'un ou plusieurs objectifs d'équipe.

Pour aller plus loin...

✦ Pour aller plus loin sur les vertus de la collaboration, lisez **Reinventing Organizations** de Frédéric Laloux, ancien partenaire associé chez McKinsey. Cet ouvrage résume ses recherches sur les modèles organisationnels émergents et présente des exemples où les collaborateurs fixent eux-mêmes leurs objectifs, comme chez *Morning Star*.

Je vois que vous avez
été élogieux sur votre
auto-évaluation
Blanchard...

Je suis arrivé à un tel
niveau de perfection
qu'on devrait me
certifier ISO 9001 !



Conseil 6

Faites remplir à vos collaborateurs
un **formulaire d'auto-évaluation**

6

Faites remplir à vos collaborateurs un **formulaire d'auto-évaluation**

L'entretien annuel vise à faire le point sur l'évolution du collaborateur dans l'entreprise et sur les perspectives à lui offrir. Quels sont les talents du collaborateur sur lesquels capitaliser ? Quelles difficultés rencontre-t-il et quels défis devra-t-il relever ? De quelles formations a-t-il besoin pour monter en compétences ?

Cette discussion n'a de valeur que si elle est préparée, libre et se fonde sur le même document.

Dans le cycle de vos entretiens annuels, prévoyez une phase de préparation individuelle obligatoire et intégrez en première partie de votre trame des questions ouvertes du type :

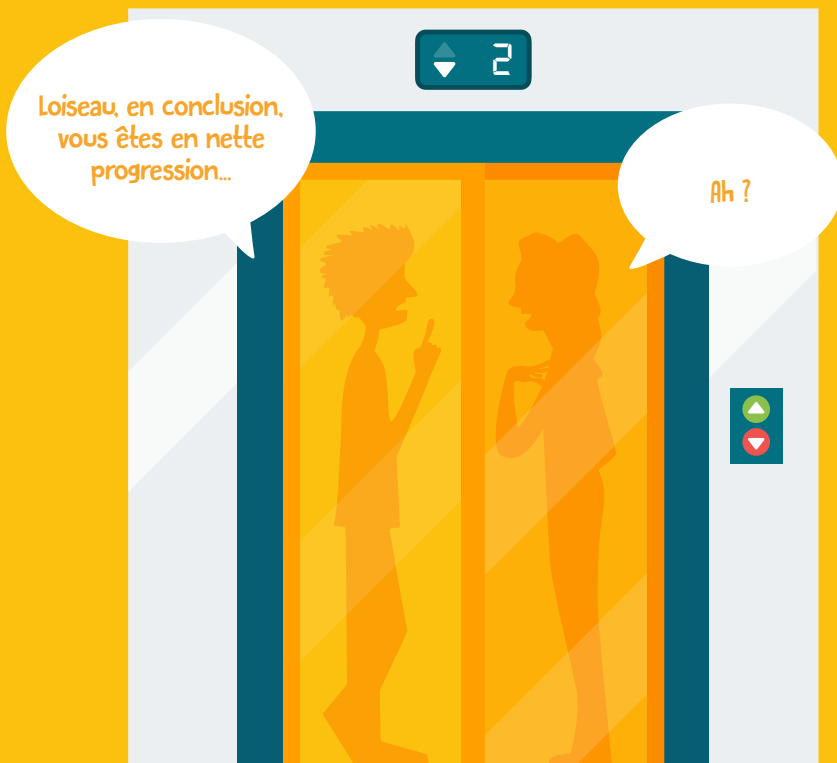
- Qu'est-ce qui vous a le plus plu ? le moins plu ?
- De quoi êtes-vous le plus fier ? le moins fier ?

Enfin, assurez-vous que vos managers ont compris que l'entretien où celui qui parle le premier et le plus longtemps, c'est le collaborateur, et pas eux.

Pour aller plus loin...

Pour aller plus loin, nous vous proposons trois modèles de grille à télécharger au format PDF.

- [Modèle de grille d'entretien professionnel](#)
- [Modèle de grille d'entretien annuel d'évaluation](#) 
- [Modèle de grille de revue d'objectifs](#)



Conseil 7

Synthétisez l'entretien
avec une **évaluation globale**

7

Partie 1 : Synthétisez l'entretien avec une **évaluation globale**

Le cycle d'entretiens annuels doit permettre de déclencher les bonnes actions RH et managériales. Incitez donc vos managers à synthétiser les échanges par une note d'évaluation et un commentaire global.

Lorsque vous gérez des populations juniors et à profils comparables (mêmes diplômes, mêmes métiers), il est intéressant de demander aux managers de compléter leur évaluation en donnant une note globale à la performance du collaborateur.

Cette méthode que l'on rencontre assez fréquemment dans les cabinets d'audit ou de conseil présente plusieurs avantages :

- cela incite le manager à prendre position,
- cela donne un retour très lisible au collaborateur sur son niveau de performance et sur ses perspectives d'évolution,
- cela permet d'identifier les collaborateurs les plus performants,
- cela donne un critère pour décider des promotions.

On reproche à la notation globale son côté subjectif. Ce reproche est fondé. En effet, il est fort probable que tous les managers n'aient pas le même niveau d'exigence dans leur notations. Cependant, cet inconvénient est fortement atténué quand l'évaluation est collégiale (voir conseil 8) et plus encore quand chaque note est clairement définie (voir page suivante). ➡

7

Partie 2 : Synthétisez l'entretien avec une **évaluation globale**

Minimisez les risques :

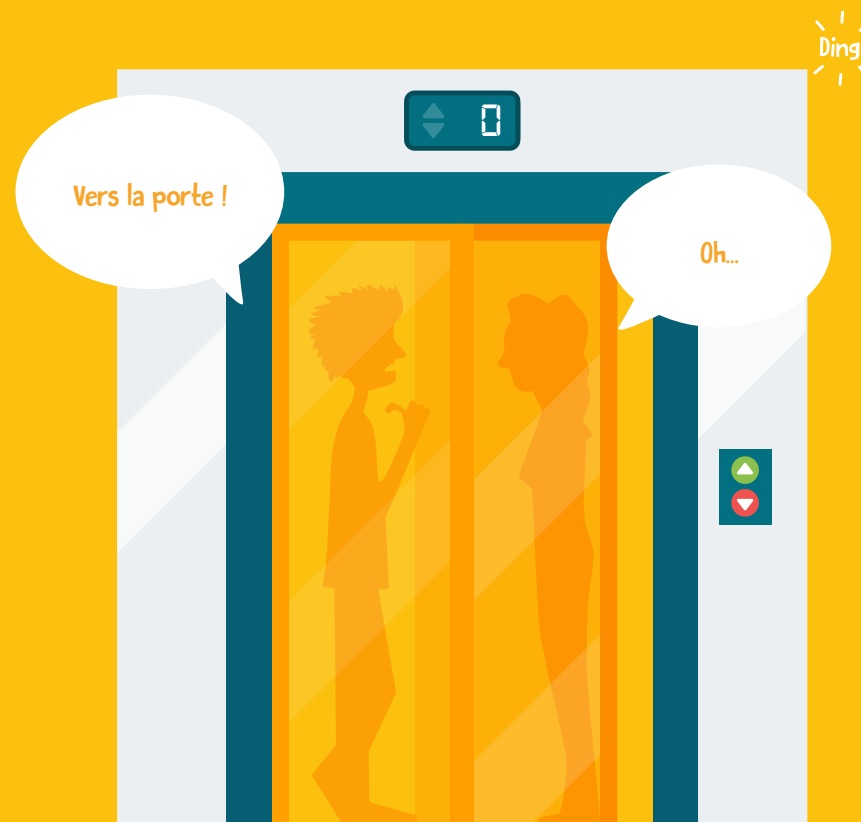
- le système d'évaluation, et ce à quoi il sert, doivent être communiqués et expliqués à tous **avant le lancement de la campagne**,
- le processus de notation peut parfois être perçu comme trop réducteur. Dans ce cas, remplacez la note par un commentaire de synthèse détaillé,
- la note de synthèse viendra compléter les évaluations données sur des critères plus fins (*hard skills* vs *soft skills*, atteinte des objectifs de développement, etc.). Elle n'est pas la moyenne des notes détaillées.

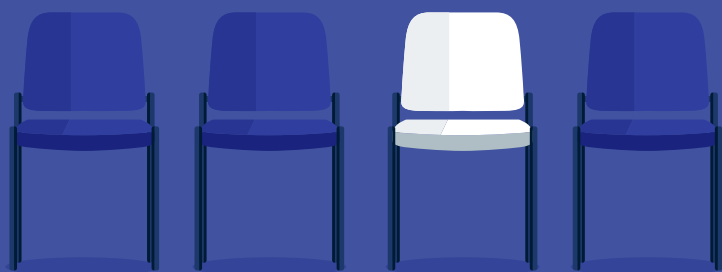
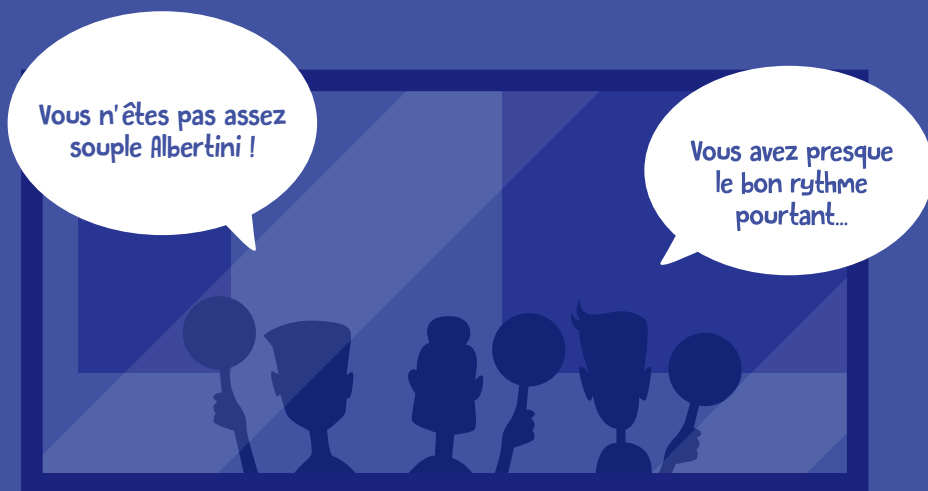
Quelle échelle choisir ?

Définissez avec un groupe de managers une échelle les incitant à se prononcer, c'est à dire avec un nombre de niveaux pair (4 c'est idéal).

Chez Lucca, nous synthétisons les entretiens annuels par un commentaire détaillé et une note selon l'échelle suivante.

- A = Supérieur aux attentes sur tous les points
- B = Supérieur aux attentes sur certains points
- C = Conforme aux attentes
- D = En dessous des attentes





Conseil 8

Mettez en place
une **évaluation collégiale**

8

Mettez en place une **évaluation collégiale**

Selon **une étude** réalisée par la American Psychological Association, l'évaluation globale dépend à 25% du caractère de l'évaluateur et à 50% de la relation entre les deux intéressés. Le reste, c'est-à-dire la performance, représenterait les derniers 25%...

Idéalement, elle se fait lors d'une réunion regroupant les collègues et les managers ayant collaboré avec l'évalué. C'est alors l'occasion de discuter et éventuellement d'amender le projet d'évaluation préparé par son manager direct.

La nature fortement subjective de l'évaluation peut être compensé par la mise en place d'une évaluation collégiale.

Pour aller plus loin...

Lisez le livre d'Olivier Sibony « *Vous allez commettre une terrible erreur !* ». Le professeur de stratégie à HEC, London Business School et Oxford, y consigne ses meilleurs conseils pour minimiser les biais cognitifs dans vos décisions.

Tu sais où est l'entretien
professionnel 2001
de Menard ?

Dernière étagère sur la
droite, sous le minitel
de Fournier.

Conseil 9

Utilisez un **logiciel**
pour gérer vos campagnes d'entretiens

9 Utilisez un logiciel pour gérer vos campagnes d'entretiens

En les libérant d'un processus lourd, vous permettez à vos équipes de se concentrer sur les points importants pour atteindre les objectifs de votre entreprise.

Pour le responsable RH, lancer des campagnes d'entretiens ne devrait pas prendre plus de 3 clics : choix du formulaire, sélection de la population, échéances.

Remettre la main sur les évaluations des années précédentes, se réapproprier le fonctionnement de la grille d'entretien, avoir en tête les collaborateurs déjà évalués et ceux qui doivent l'être... sont autant de tâches dont on se passerait bien en tant que manager.

Utiliser un logiciel adapté vous permet de créer les conditions favorables à une meilleure qualité d'entretiens.

À propos

De Poplee Entretiens & Objectifs

Poplee Entretiens & Objectifs est une solution en ligne dédiée à la gestion des entretiens et au pilotage des objectifs.

Les responsables des ressources humaines automatisent le processus de gestion de leurs campagnes pour se concentrer davantage sur l'analyse des

entretiens quels qu'ils soient : annuels, professionnels, retour de congés maladie, fin de mission, revue d'objectifs...

Pour les managers et les collaborateurs, l'interface de suivi des objectifs fluidifie les échanges pour offrir les conditions propices à la discussion managériale et à la performance.

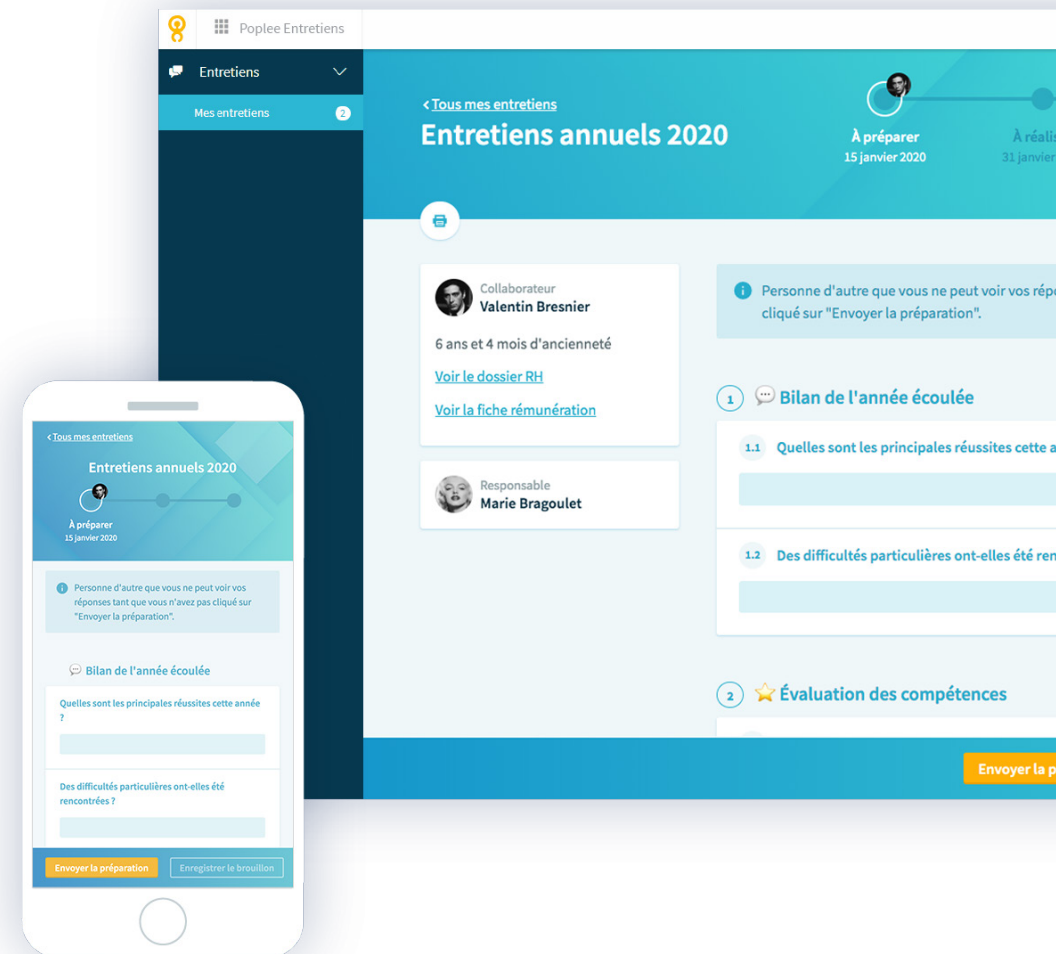
De l'auteur



Performance, recrutement, culture d'entreprise, autant de sujets qu'**Alexandre Imbeaux** connaît bien pour avoir supervisé entre Londres, Paris et New York des centaines d'entretiens d'évaluation et accompagné plusieurs entreprises tech en forte croissance sur leurs processus RH.

Alexandre Imbeaux

Chef de Produit Poplee Entretiens & Objectifs chez Lucca





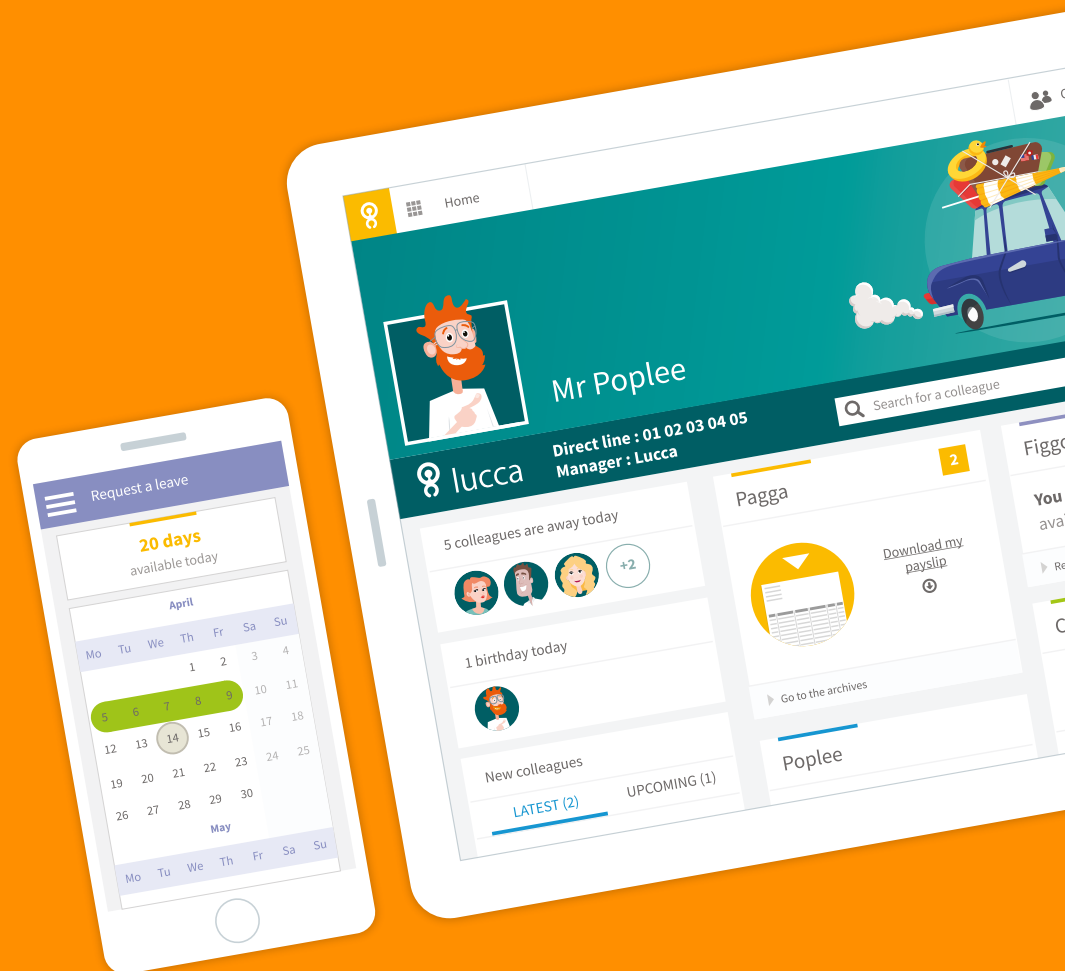
Lucca est un éditeur de logiciels SaaS, expert de l'automatisation des processus administratifs et RH.

Son offre de services en ligne résout les principales problématiques de gestion : **congés et absences, temps et activités, notes de frais, administration du personnel, le pilotage des entretiens et objectifs, la gestion de la rémunération et distribution des fiches de paie.**

Les solutions Lucca sont conçues pour **éradiquer le papier, les fichiers Excel et les tâches rébarbatives** autour de la paie et de la comptabilité.

Chez Lucca, le travail de conception des applications est guidé par la conviction qu'un logiciel de gestion n'est **pas nécessairement gris, moche et triste.**

Nous concevons nos logiciels pour ceux qui vont les utiliser, et non pas pour ceux qui vont les acheter.



www.lucca.fr

13 rue du Martin Bernard - 75013 Paris

+ 33 (0)1 83 64 53 20 - info@lucca.fr