



10 bonnes pratiques

pour que vos entretiens individuels
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 **10 bonnes pratiques** qui pourront améliorer vos campagnes d'entretiens annuels et engager vos équipes à atteindre les objectifs de votre entreprise.

Alexandre Imbeaux

Expert Lucca en management et gestion d'équipe

Bonne pratique 1

L'entretien annuel d'évaluation ne doit aborder qu'un seul sujet : **le développement du collaborateur** p. 2

Bonne pratique 2

Ne parlez **pas de rémunération** lors de l'entretien annuel d'évaluation p. 3

Bonne pratique 3

Séparez les entretiens annuels des revues d'objectifs p. 4

Bonne pratique 4

Définissez des objectifs, en vous inspirant de la méthode **Objectives & Key Results (OKR)** p. 5

Bonne pratique 5

Donnez la possibilité aux collaborateurs de **proposer eux-mêmes leurs objectifs** p. 6

Bonne pratique 6

Définissez des objectifs collectifs pour stimuler la performance individuelle p. 7

Bonne pratique 7

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

Bonne pratique 8

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

Bonne pratique 9

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

Bonne pratique 10

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



Du coup Dupuis,
dans 5 ans, vous vous
voyez où chez nous ?

Si possible, loin
de la photocopieuse.

Bonne pratique 1

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 bonne pratique 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 development¹

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 ?

Bonne pratique 2

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 bonnes pratiques 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](#) ✨



Bonne pratique 3

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.

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. 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.

“

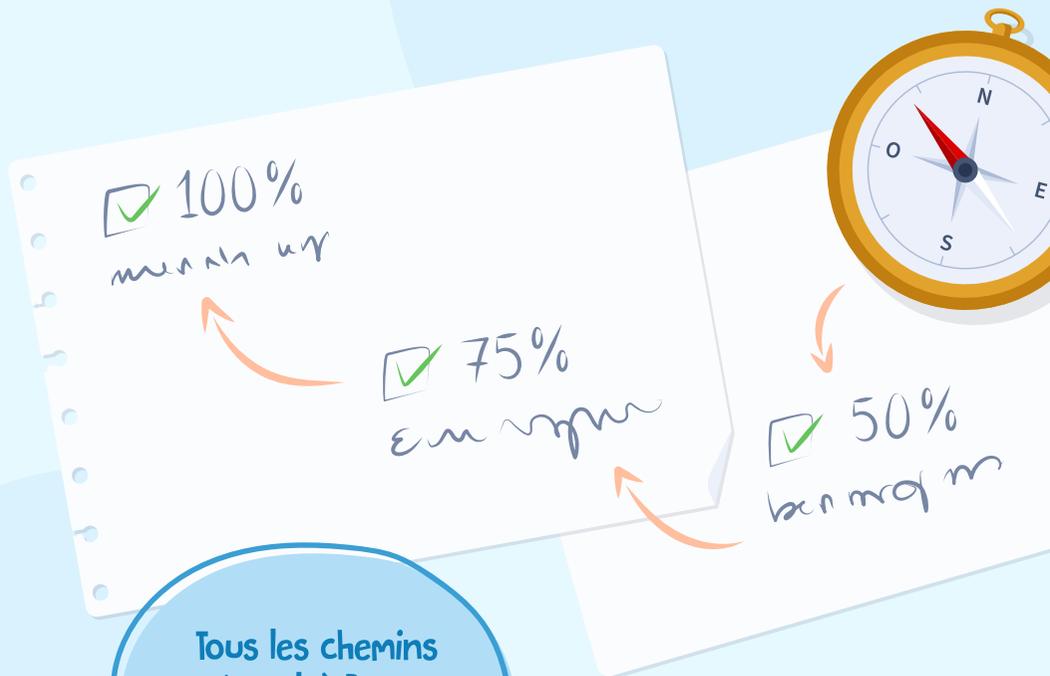
The science is clear, goals work ²

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. »



Bonne pratique 4

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.



Bonne pratique 5

L'affaire, c'est quoi
votre plus gros challenge
du trimestre ?

Moins de 5 cafés
par jour !

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*.



Alors Pelletier,
quand est-ce que vous
apporterez votre pierre
à l'édifice ?

C'est-à-dire...
Pierre ?
De la compta ?

Bonne pratique 6

6 Définissez des objectifs collectifs pour stimuler la performance individuelle

La première permet au collaborateur d'être reconnu pour la valeur qu'il apporte à l'équipe et plus largement à l'atteinte des résultats stratégiques de l'entreprise. Lui aussi ajoute sa pierre à l'édifice et se sait considéré pour ces efforts.

Le 4^{ème} niveau de la pyramide de Maslow est atteint. Parce qu'ils nourrissent ce besoin de reconnaissance, les objectifs collectifs donnent du sens aux missions du collaborateur et favorisent son engagement dans l'entreprise.

La seconde vertu dépasse la recherche de performance individuelle au profit de la performance collective. Les objectifs d'équipe offrent un but commun à atteindre.

Ils stimulent la cohésion et sont aussi un moyen de communication pour les managers. Ils offrent de la visibilité sur la contribution de chacun des membres et leur permettent de mieux travailler ensemble.

Pour aller plus loin...

Simon Sinek, auteur et conférencier, étudie depuis une quinzaine d'années les mécanismes psychologiques de la motivation et du leadership. Il a théorisé le concept de golden circle qu'il explique dans un TEDx qui l'a rendu célèbre :

[How Great Leaders Inspire Action.](#) ✨



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 !

Bonne pratique 7

7 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](#)



Loiseau, en conclusion, vous êtes en nette progression...

Ah ?

Bonne pratique 8

8 Synthétisez l'entretien avec une évaluation globale

1/2

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 bonne pratique 9) et plus encore quand chaque note est clairement définie (voir page suivante). ➔

8

Synthétisez l'entretien avec une évaluation globale

2/2

Minimisez les risques :

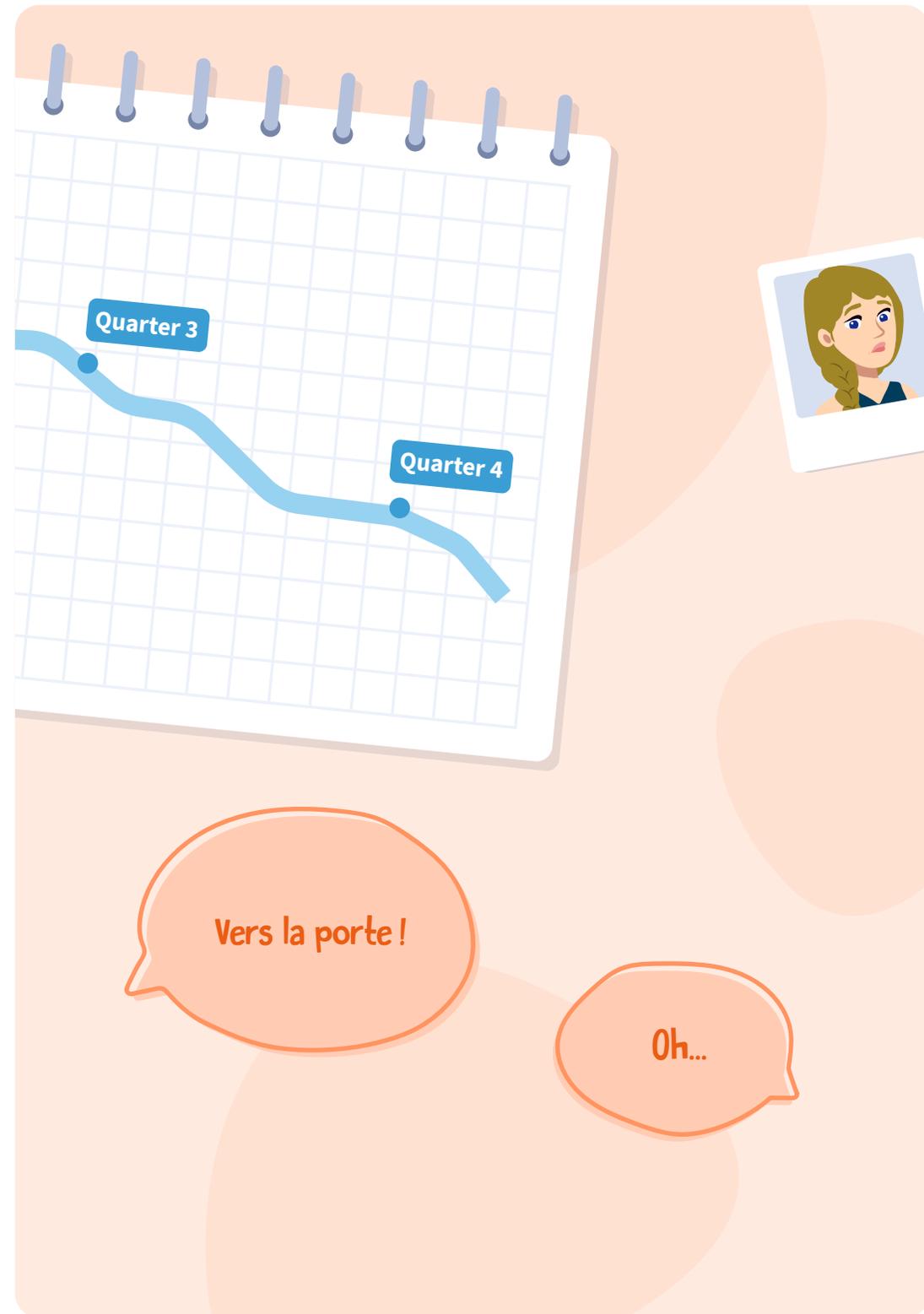
- le système d'évaluation, et ce à quoi il sert, doivent être communiqués et expliqués à tous **avant le lancement de la campagne**,
- le processus de notation peut parfois être perçu comme trop réducteur. Dans ce cas, remplacez la note par un commentaire de synthèse détaillé,
- la note de synthèse viendra 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



Bonne pratique 9

Vous n'êtes pas assez souple Albertini !

Vous avez presque le bon rythme pourtant...

J'en suis pourtant à ma 8ème séance de yoga...

6

5

4

9 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 %...

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

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.

Bonne pratique 10

10 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 du logiciel de gestion de la performance de Lucca

Lucca permet d'organiser des campagnes d'évaluation et d'aider les managers à piloter les objectifs et le développement de leurs équipes. Les responsables des ressources humaines automatisent le processus de gestion de leurs campagnes pour se concentrer davantage sur l'analyse des entretiens qu'ils soient : annuels,

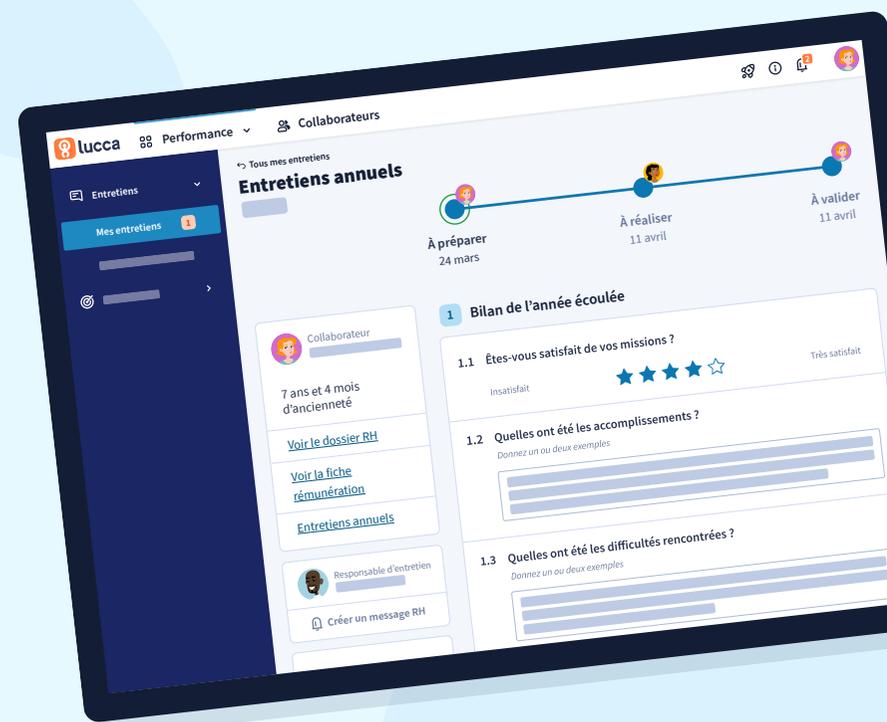
professionnels, retour de congés maladie, fin de mission, revue d'objectifs... Pour les managers et les collaborateurs, l'interface de suivi des objectifs fluidifie les échanges pour offrir les conditions propices à la discussion managériale et à la performance.

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
Expert en management et gestion d'équipe





Lucca développe des logiciels qui simplifient la vie des collaborateurs, de leurs managers et des responsables RH.

Nous aidons les entreprises à devenir plus performantes et réduire les tâches qui coûtent pour se consacrer à celles qui comptent.

Les logiciels que nous éditons couvrent **un large éventail des enjeux en matière de gestion des ressources humaines** : dossier collaborateurs, temps et activités, dépenses professionnelles, gestion des talents, préparation de la paie.

www.lucca.fr

157 avenue de France - 75013 Paris
+ 33 (0)1 83 64 53 20 - info@lucca.fr

