**Entretiens d'appréciation**

Le but des entretiens d'appréciation est de déterminer les forces et les freins du comportement qui influent sur l'activité et les résultats, et, par conséquent, de proposer un développement professionnel adéquat.

Salem Roger YAHI

**OBJECTIFS PERSONNELS DE PROGRESSION**

*Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir*

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | **Moyens** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



**ORGANISATION DES ENTRETIENS**

**PRÉPARATION DES ENTRETIENS**

Capitaliser l'information tout au long de l'année.

Relire la fiche de fonction du collaborateur (missions et indicateurs de mesure).

Vérifier la nature des objectifs fixés en n-1 et les rapprocher des résultats de l'année.

Organiser les entretiens : annonce de la période des entretiens et distribution d'une copie du support aux collaborateurs pour qu'ils se préparent.

**DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN**

Accueillir le collaborateur.

Lui donner la parole sur ses objectifs, ses activités, ses résultats.

Approfondir les points qui méritent de l'être.

Fixer les objectifs et les modalités de l'action de l'année à venir.

Intégrer les commentaires de part et d'autre.

Manifester des marques de satisfaction et/ou d'encouragement.

**SUIVI DES ENTRETIENS**

Quelle suite va-t-on donné à chaque entretien ?

Quelle évolution individuelle (maintien dans la fonction, extension des responsabilités, mutation, promotion ) ?

Quelles sont les formations individuelles et collectives à envisager (plan de formation) ?

Comment améliorer l'organisation des services, des équipes pour traiter les insatisfactions ?

**1° PARTIE**

**ÊTRE CLAIR  
PAR RAPPORT À L'ENTREPRISE**

**Adhérer à la Politique de L'ENTREPRISE et aux règles communes.**

Les Entretiens d'appréciation sont l'occasion pour chaque encadrant de vérifier sa connaissance, son intérêt et son respect de la logique interne de son établissement en matière de culture, de principes d'actions et de décisions pratiques.

La préparation aux Entretiens d'appréciation constitue un excellent exercice pour valider son rapport personnel avec la dynamique de l'entreprise AVANT de mener les entretiens avec son personnel. Chaque point d'ombre doit être effacé pour faire place à un discours clair et motivant.

**Se montrer disponible, s'impliquer, s'engager.**

Mener des Entretiens d'appréciation est un ACTE DE MANAGEMENT.

Cet acte engage à plus de travail et nécessite une meilleure organisation afin de :

1. favoriser la disponibilité pour intégrer les rendez-vous dans son agenda ;
2. s'impliquer sincèrement dans le déroulement des entretiens d'évolution ;
3. s'engager dans le processus du début à la fin pour en extraire des atouts dynamisants.

**Avoir le sens des responsabilités.**

Si le sens de la responsabilité ne s'invente pas, son application peut donner lieu à plus ou moins de réussite. Les entretiens d'appréciation EXIGENT une réussite immédiate. Un maximum de préparation de l'encadrant est indispensable pour que :

1. l'encadrant sache effectivement mener les entretiens ;
2. le collaborateur concerné participe le plus ouvertement possible ;
3. les résultats obtenus puissent renforcer l'activité générale de l'entreprise.

**ÊTRE CLAIR  
PAR RAPPORT À SON ÉQUIPE**

**Avoir une réelle capacité d'écoute et de dialogue.**

L'annonce des entretiens d'appréciation peut soulever des inquiétudes et provoquer des rumeurs au sein de l'équipe. Il s'agit donc de rester à l'ÉCOUTE de l'équipe, de provoquer une réunion d'explication, de recevoir en entretien individuel pour expliquer et rassurer.

**Favoriser la qualité des contacts.**

Chaque moment passé avec les collaborateurs doit être vécu positivement par eux-mêmes. Le responsable doit donc "interroger" son propre comportement pour apporter le correctif éventuellement nécessaire pour améliorer la QUALITÉ des contacts.

**Connaître ses collaborateurs au plan professionnel.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Type | **A1** | **A2** | **A3** | **A4** |
| Niveau de **COMPÉTENCE**  savoir-faire | Ne sait pas faire | Sait un peu faire | Sait bien faire | Sait très bien faire |
| Niveau de **MOTIVATION**  vouloir-faire | Ne veut pas spontanément faire (a peur ou pas envie) | Ne veut pas forcément faire (fait des reproches) | Veut faire autrement (fait des suggestions) | Veut bien faire (prend des initiatives) |
| Niveau de **COOPÉRATION**  esprit d'équipe | Docile ou dépendant | Critique négatif et égocentré | Critique positif mais individualiste | Constructif et acquis à l'intérêt général |

Travailler avec son équipe ne peut se faire que sur la base d'une connaissance précise des COMPÉTENCES, du degré de MOTIVATION et de COOPÉRATION de ses collaborateurs.

1. Le style de management du responsable hiérarchique est-il adapté aux collaborateurs et à la situation ?
2. Quel est le degré d'autonomie de ses collaborateurs ?
3. La prise d'initiative est-elle en vigueur dans l'équipe ?
4. La délégation joue-t-elle son rôle de facteur motivant ?
5. Le responsable contrôle-t-il les activités de ses collaborateurs ?

**Explication des niveaux d'autonomie**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autonomie A1**  DÉPENDANCE | **Autonomie A2**  CONTRE DÉPENDANCE |
| **NE SAIT PAS FAIRE**  Le collaborateur attend les informations, les connaissances, les idées de l’extérieur et du manager. Si rien ne vient, il ne fera rien. Il ne fait pas le lien entre les connaissances dont il dispose et la mission à accomplir. Il ne saura pas mobiliser son expérience si on ne lui dit pas comment faire. | **SAIT UN PEU FAIRE**  Il attend des explications du manager sur ce qu’il a à faire et la façon de le faire. Il commence à poser des questions sur le pourquoi et le comment et à faire le lien avec ce qu’il connaît déjà. |
| **NE VEUT PAS FAIRE**  Il redoute un peu cette responsabilité, ne sait pas s’il sera capable. Ou il ne mesure pas bien les difficultés et se déclare prêt à la faire, mais au premier obstacle il baissera les bras et déclarera que « c’est impossible » ou qu’ « il n’y a rien à faire ». | **VEUT BIEN SI...**  Il s’intéresse et aimerait bien faire plus si seulement on l’aidait davantage, ou si on lui donnait plus de moyens pour le faire : explications, idées, temps dégagé ; il aimerait bien aussi être plus rassuré sur sa compétence. |
| **Autonomie A4**  INTER DÉPENDANCE | **Autonomie A3**  INTER DÉPENDANCE |
| **A4**  **SAIT TRÈS BIEN FAIRE**  Il possède toutes les compétences, sait identifier celles qui lui manquent et les compléter par une démarche personnelle. Il possède du recul par rapport aux conséquences de ses activités et peut donc transmettre efficacement son savoir-faire à un débutant. | **A3**  **SAIT BIEN FAIRE**  Il a la compétence, sait identifier celles qui lui manquent éventuellement et auprès de qui aller chercher des compléments. Il est très accroché à ses idées, ses conceptions et se rend parfois difficilement compte des incidences de celles-ci sur l’environne- ment. Très désireux de réussir, il manque de recul. |
| **VEUT FAIRE**  Il a confiance en sa capacité à réussir et sait transmettre sa confiance et sa motivation. Il n’investit que l’énergie nécessaire et sait s’intéresser à autre chose. | **VEUT ET POSE DES CONDITIONS**  Il a confiance en lui et exige qu’on le laisse faire comme il l’entend. Ou il pense avoir besoin d’aide et demande son appui au manager. Il est moteur dans la demande des moyens. |

**ÊTRE CLAIR  
PAR RAPPORT À SOI-MÊME**

**Avoir une bonne organisation personnelle :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXEMPLES** | **OUI** | **NON** |
| rigueur |  |  |
| méthode |  |  |
| adaptabilité |  |  |
| gestion des priorités |  |  |
| fiabilité |  |  |
| efficacité |  |  |
| gestion du temps |  |  |
| 1. ponctualité |  |  |
| respect des engagements |  |  |
| 1. autre... |  |  |

**Développer le sens de l'initiative :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXEMPLES** | **OUI** | **NON** |
| ouverture d'esprit |  |  |
| proposition de solutions |  |  |
| gestion des risques |  |  |
| réaction à l'imprévu |  |  |
| intégration des idées |  |  |
| autre ... |  |  |

**Schéma des rôles que le responsable d'une équipe doit assumer :**

**Dynamique de communication :**

**2° PARTIE**

**EXPLOITATION**

DU SUPPORT POUR LES ENTRETIENS D'APPRÉCIATION.

DES FICHES DE FONCTIONS

**PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN**

1. Prévoir les conditions matérielles (date, lieu...).
2. Préparer l'explication du but de cet entretien.
3. Préparer le dossier de chaque collaborateur :

→ fiche de mission réactualisée,

→ liste des compétences techniques,

→ compétences comportementales,

→ liste des critères "attitude générale",

→ points forts et points améliorables

Un travail IMPORTANT de préparation de l'entretien est requis. Il s'appuie sur la connaissance du collaborateur, la prise en compte de ses résultats et de ses activités. Cela sous-entend que le responsable hiérarchique dispose d'un dossier de suivi de la performance de chaque collaborateur de son équipe.

L'Entretien d'appréciation ne doit pas se dérouler sans disposer préalablement d'une INFORMATION individuelle **fondée** sur ses collaborateurs.

**ENTRETIEN EN QUATRE ÉTAPES**

|  |  |
| --- | --- |
| **1 - INTRODUIRE L'ENTRETIEN**  être aimable  mettre à l’aise l’interlocuteur  sourire sincèrement  rappeler le but de l'entretien d'appréciation annuel  poser des questions simples et fondées  être à l'écoute, prêt à noter et à reformuler | **2 - PASSER EN REVUE LES MISSIONS OU**  **LES TÂCHES**  rappel des activités précises  bilan des résultats  appréciation des moyens disponibles et utilisés  mise en avant des efforts particuliers  appréciation des connaissances techniques et de l'organisation,  estimation de la prise d'initiatives, de la recherche de solutions face à un problème  valorisation du comportement, de la disponibilité, de la participation active, de l'enthousiasme |
| **3 - EFFECTUER DES COMMENTAIRES**  récapituler les points évoqués : les forces et les freins, les réalisations, les erreurs ou les échecs  rappeler la solution préconisée  lister les moyens utiles pour améliorer les réalisations  noter les attentes de formation, les souhaits d'évolution | **4 - ABOUTIR À UNE DÉCISION**  fixer les objectifs de l'année à venir  déterminer les moyens de l’action  préciser le mode de contrôle et de suivi prévu pour l'année  fixer les modalités de suivi  encourager à nouveau le collaborateur |

Les Entretiens d'appréciation supposent de la part des encadrants une réelle maîtrise des techniques d'entretien.

**OBJECTIFS PRINCIPAUX DES ENTRETIENS**

Les entretiens d'appréciation sont centrés sur quatre objectifs principaux :

|  |  |
| --- | --- |
| **S'INFORMER** | **ÉVALUER** |
| **Exemples :** | **Exemples :** |
| Observer  Écouter  Questionner  Reformuler | Comprendre  Clarifier  Apprécier l'efficacité  Faire un diagnostic |
| **AIDER** | **DÉCIDER** |
| **Exemples :** | **Exemples :** |
| Résoudre un problème  Apporter une solution  Donner des conseils  Former | Négocier  Persuader  Motiver  Inciter |

**COMMENT FIXER DE BONS OBJECTIFS**

**Cas pratique :** Vous allez devoir proposer un objectif à un collaborateur, préparez-le.

**Réaliste, spécifique à une personne.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**En fonction d'un but à atteindre.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Assorti d'indicateurs mesurables ou observables.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Avec des délais de mise en œuvre.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Une procédure de contrôle : quand, comment.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Des moyens éventuels.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Une méthode de travail libre, recommandée ou imposée.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN**

**Accueillir :** salutations, poignée de main, mots aimables.

- Rappeler la durée de l'entretien.

- Rester dans son style habituel de relation.

- Ne pas solenniser l'entretien.

- Se rencontrer dans un bureau fermé, au calme.

1. **Rappeler les objectifs généraux des entretiens d'appréciation** par rapport à l'efficacité de l'activité de l'entreprise.

Exemples :

- Évolutions de la profession.

- Situation de l'établissement : perspectives, enjeux, contraintes.

- Accroissement de la responsabilisation du personnel.

- Faire un bilan et tirer des enseignements pour continuer à progresser.

- Prendre du recul et dialoguer ouvertement pour mieux orienter

l'activité.

- Évoquer les évolutions professionnelles du collaborateur.

- Autres aspects à mettre en avant : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Utiliser la méthode en 4 phases :**

* Introduire l'entretien (amabilité et rappel du motif de l'entretien).
* Passer en revue les missions ou les tâches (objectifs / résultats).
* Effectuer des commentaires (de part et d'autre).
* Aboutir à une décision (nouveaux objectifs...).

**MAÎTRISER L'ÉCOUTE**

**Manifester une qualité d'écoute optimum :**

1. Connaître et utiliser la méthode NEMO.

|  |  |
| --- | --- |
| N | Nouer le contact (regard, sourire, poignée de main, parole aimable). |
| E | Entendre ce que dit l'interlocuteur. |
| M | Mémoriser et Comprendre ce qui est dit. |
| O | Observer les gestes et les postures. |

**L'écoute est une bourse qui se remplit d'or !**

**N'oublions pas que si la parole est d'argent, le silence est d'or.**

**Le silence est aussi la ponctuation du langage.**

Le silence n'est pas un vide. Il n'est pas à redouter.

Le RESPONSABLE doit le rechercher, en faire son allié. Non seulement Il peut recueillir des informations, mais c'est aussi le bon moyen pour lui de :

* approfondir ses connaissances (on peut toujours apprendre),
* accroître sa compétence,
* se faire mieux apprécier de son collaborateur,
* mieux «coller» à la réalité professionnelle et personnelle.

**Sur le plan de l'image personnelle,** une écoute efficace permet de s'affirmer et d'intégrer au mieux les impératifs du collaborateur. *Une bonne écoute témoigne de la considération du responsable envers son collaborateur. Elle le valorise.*

**CE QUI FAIT ÉCHOUER L’ÉCOUTE**

**Juger :**

Projeter “ c’est bien ”, “ c’est mal ”.

Vouloir influencer / Forcer la main.

**Réfuter :**

Contrer “ non, mais ”, ou “ oui, mais ”

Vouloir convaincre “ je vais vous expliquer ”.

**Surenchérir :**

Adopter la position de l’autre en allant encore plus loin.

**Manifester sa réactivité émotionnelle :**

Montrer sa colère, son agacement, son impatience par les mimiques, la gestuelle, la posture ou la voix.

**PRATIQUER LA REFORMULATION**

**La reformulation est le maillon de sécurité du langage !**

Elle permet de :

* montrer que le responsable a bien compris ce que lui dit son collaborateur,
* manifester un réel intérêt envers le collaborateur,
* générer la sympathie : « je vous reçois 5 sur 5 »,
* se faire préciser quelque chose,
* Se donner le temps de réfléchir avant de répondre.

**Pour reformuler, il est nécessaire tout d'abord que le responsable**

* soit attentif à son interlocuteur,
* soit calme et posé.

La reformulation est souvent précédée par une expression-renvoi :

* « Vous me dites que ... » ou « Si j'ai bien compris ... »

**Exemples de reformulation :**

* « Vous me dites que l'accueil des clients ne se fait pas ici. »
* « Si j'ai bien compris, le remplaçant n'arrive que dans dix minutes. »
* « En résumé... / en bref... / si je vous comprends bien... / selon vous... / revenons à... / reprenons... / en d'autres termes... »

**SAVOIR QUESTIONNER**

**Créer le dialogue avec la "boîte à outils du questionnement" :**

1. Pratiquer le questionnement ouvert et fermé pour approfondir l'échange.

- Questions ouvertes : *qu'est-ce que... / que pensez-vous de ... / comment comptez-vous... / de quelle façon allez-vous... pourquoi... pour quelle raison...*

- Questions fermées : *est-ce que... / avez-vous... / êtes-vous... / préférez-vous... / travaillez-vous...*

- Questions relais : *en quoi ? / c'est-à-dire ? / par exemple ? / par rapport à quoi ? / dans quel cas ? / dans quelle mesure ? / en quel sens ?*

- Questions suggestives : *ne pensez-vous pas que... / ne croyez-vous pas que... ? ne serait-il pas... ?*

Si l'on interroge les hommes, en posant bien les questions,  
ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose.

Platon

**LE QUESTIONNEMENT**

***Outre le fait de s'informer et d'apprendre, l'art du questionnement est le meilleur moyen de prendre du recul face à un problème imprévu et de se repositionner lorsque l'on a été déstabilisé par son interlocuteur.***

On questionne pourmener l'entretien ce qui permet de maintenir un rapport équilibré avec le collaborateur.

La question produit quelques bons effets :

1. L'obtention d'explications.
2. La clarification du problème du collaborateur.
3. La mise en valeur de sa compétence.
4. Une aide pour faciliter son expression.
5. La considération du collaborateur.

**Sur quoi questionner ?**

1. Les missions attendus.
2. Les objectifs fixés.
3. Le contexte professionnel.
4. Les contraintes spécifiques.

**Comment questionner ?**

**En utilisant des questions fermÉes qui amènent des oui ou des non ... ou des «je ne sais pas».**

Elles servent à vérifier un point, à accentuer le climat positif de l'entretien.

1. « Seriez-vous intéressé par ce travail ? »
2. « Savez-vous que cette activité a tel avantage ? »
3. « Avez-vous déjà été dans ce service ? »
4. « Pensez-vous prendre la décision rapidement ? »
5. « C'est bien ce que vous attendiez ? »

**En utilisant des QUESTIONS DE CONTRÔLE (fermées) qui conduisent le collaborateur à confirmer son intérêt ou son désintérêt pour...**

1. « C'est bien ce qui vous convient le mieux ? »
2. « Cette méthode est tout à fait adaptée, n'est-ce pas ? »

**En utilisant les QUESTIONS INDUITES qui suggèrent la réponse.**

1. « Cette organisation n'est-elle pas plus avantageuse pour vous ? »
2. « Une bonne gestion, c'est bien ce que vous recherchez, n'est-ce pas ? »

**En utilisant les QUESTIONS ALTERNATIVES qui conduisent le collaborateur à faire un choix entre deux options.**

1. « Finalement, préférez-vous bénéficier de la formation et du poste ou seulement du poste ? »
2. « Voulez-vous le mercredi ou bien le jeudi ? »

**En utilisant les questions ouvertes qui amènent des explications et des informations.**

1. « Pourquoi avez-vous changer le jour de réception ? »
2. « Qui est le nouveau responsable ? »
3. « Comment pensez-vous remédier à cela ? »
4. « Quelles aides attendez-vous de la part de l'entreprise ? »

**Batterie de questions ouvertes à maîtriser parfaitement :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Q** | **QUI** |
| **Q** | **QUOI / QUEL** |
| **C** | **COMMENT** |
| **C** | **COMBIEN** |
| **O** | **OÙ** |
| **Q** | **QUAND** |
| **P** | **POURQUOI** |

J'AI SUIVI SIX HONNÊTES HOMMES?  
Ils m'apprirent tout ce que je connais.  
Ils se nomment : QUOI et POURQUOI et QUAND  
Et OÙ et QUI et COMMENT.

Rudyard Kipling

**FAIRE FACE AUX OBJECTIONS**

**Ce qu'il convient de faire**

1. **Avoir une perception positive de l'objection.**

- Considérer l'objection comme **normale** et intéressante.

1. **Reconnaître les différentes natures d'objections.**

- L'objection est-elle sincère et fondée (basée sur un élément vrai et vérifiable) ?

- L'objection est-elle sincère non fondée (basée sur une erreur) ?

- L'objection est-elle non sincère, non fondée (basée sur un mensonge) ?

1. **Savoir répondre avec la tactique de l'intégration offensive.**

- Intégration par le calme et la compréhension :

- Répondre calmement en utilisant des phrases claires.

- Reformuler pour montrer la prise en compte du problème du collaborateur

« *Oui, je vous comprends...*»

**Intégration offensive** par le fait de poser une question :

- Poursuivre aussitôt par une question : *« Pourquoi me dites-vous cela ?* »

- Sourire, encore sourire !

- Appeler le collaborateur par son nom ou prénom.

- Maintenir le "tu" ou le "vous" déjà utilisé.

**Ce qu'il ne faut pas faire**

- Insister après la troisième objection identique.

- Couper la parole.

- Nier l'objection.

- Polémiquer avec l'interlocuteur.

- S'éterniser.

- Bafouiller ou hésiter.

**MANIFESTER DE L'EMPATHIE**

**Manifester une relation empathique :**

1. Chercher à comprendre ce que dit le collaborateur dans sa propre logique.
2. Avoir une attitude questionnante.
3. Doser exigence de résultat et tolérance de comportement.
4. Diminuer sa propre réactivité (rompre avec la tendance à réfuter, contrer, convaincre).
5. Résorber sa propre suggestivité (rompre avec la tendance à induire, influencer, projeter, forcer la main).
6. Augmenter l'écoute active.
7. Faciliter la compréhension.

**UTILISER LES ATTITUDES ADAPTÉES**

**Découvrir et utiliser les attitudes adaptées en entretien :**

1. Apprendre à se servir de l'échelle des attitudes de "Porter" :

|  |  |
| --- | --- |
| **DIMENSION POSITIVE** | **DIMENSION NÉGATIVE** |
| **Attitude de compréhension** | |
| Évolution - Ouverture | Risque d'inertie |
| Acceptation - Confiance | Crainte d'être manipulé |
| **Attitude de jugement** | |
| Envoi de signes de reconnaissance | Culpabilisant - Justification |
| On sait à quoi s'en tenir | Tendance à renvoyer le contraire de ce qui est dit |
| **Attitude d'interprétation** | |
| Outil de traitement des objections | Perception erronée ou erreur voulue |
| Clarification d'une idée | Sentiment d'incompréhension |
| Présentation d'un point de vue autre | Impression d'écrasement |
| **Attitude de soutien** | |
| Aide ponctuelle | Risque d'infantilisation |
| Réconfort | Régression de la relation |
| Confiance | Caprices |
| **Attitude d'enquête** | |
| Découverte - Décrispation | Dérangeant |
| Progrès par la clarification | Agaçant |
| **Attitude de conseil et d'ordre** | |
| Oriente vers des choix nouveaux | Non acceptation : «oui, mais ...» |
| fait réfléchir, incite à l'action | Démotivation, le conseiller n'est payeur |
| Provoque la décision | Soumission, blocage, rébellion |

**20 CONSEILS POUR LES ENTRETIENS**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | L'Entretien d'appréciation est un acte de formalisation des résultats du collaborateurs qui engage le responsable. |
| **2** | L'Entretien d'appréciation a un début, un déroulement et une fin structurés. |
| **3** | L'Entretien d'appréciation n'a pas pour objectif d'évaluer le Service ou l'Équipe mais le travail d'un individu. |
| **4** | Les compétences sont toujours évaluées à partir d'indicateurs ou critères de mesure connus et acceptés de part et d'autre. |
| **5** | Les temps de paroles au cours de l'entretien se décomposent en 40 % pour le responsable et 60 % pour le collaborateur. C'est une moyenne. |
| **6** | Une bonne application de la méthode d'entretien crée la distance nécessaire. |
| **7** | Être factuel, c'est-à-dire se fonder sur des faits, des choses concrètes, détailler les actions matérielles et comportementales. |
| **8** | Distinguer toujours les faits, des opinions sur les faits. |
| **9** | Pratiquer l'écoute active : prise de notes, hochements de tête, relances par des questions, onomatopées... |
| **10** | Garder toujours le cap sur les missions et les tâches, les objectifs passés et à venir. |
| **11** | Ne pas oublier la méthode : faire parler, écouter, répondre. |
| **12** | Distinguer et utiliser le JE - le JEU et l'ENJEU. |
| **13** | Faire parler, laisser parler, ne pas couper la parole. |
| **14** | Pratiquer la non-directivité, la semi-directivité et la directivité selon les étapes de l'entretien. |
| **15** | Éviter le monologue du responsable, du "chef" ! |
| **16** | Reconnaître et supprimer vos mots et vos phrases parasites : on, essayer, peut-être, un petit peu, je ne sais pas, je ne suis pas certain, c'est pas de ma faute, si vous le voulez bien, tout à fait ... |
| **17** | Oser parler mais doser votre manière de le faire. |
| **18** | Ne pas rentrer dans le triangle infernal de la communication : persécuteur, sauveur ou victime ! |
| **19** | Demander au collaborateur ce qu'il doit faire plutôt que de lui dire (principe de responsabilisation). |
| **20** | Donner au collaborateur l'occasion d'exprimer toutes ses insatisfactions et ses attentes. |

**LEXIQUE POUR PRÉPARER L'ENTRETIEN**

**Quelques exemples de critères d'éfficacité**

**Organisation**

Le collaborateur planifie-t-il systématiquement et pratiquement son travail et son temps. Établit-il les priorités et exerce-t-il un contrôle efficace sur la réalisation de ses activités ? Le travail est-il terminé dans les délais ?

**Expression écrite**

Le collaborateur écrit-il clairement ? Son exposé est-il logique ? Écrit-il trop, trop peu ou juste ce qui est nécessaire ?

**Expression orale**

Le collaborateur exprime-t-il son point de vue clairement, avec logique ? Est-il concis, convaincant ?

**Analyse des problèmes**

Le collaborateur démonte-t-il systématiquement et logiquement les problèmes en leurs parties essentielles ? Les problèmes sont-ils hiérarchisés ou au contraire traités de manière affective ?

**Prise de décision**

Ses conclusions sont-elles basées sur des faits ? Le risque est-il précisément évalué ? Tient-il compte des recommandations de son supérieur ? Les décisions sont-elles menées à bien ?

**Délégation**

Les collaborateurs ont-ils une définition claire de leurs responsabilités, de leurs objectifs et des moyens dont ils disposent ? Y adhèrent-ils ? Savent-ils quel a été leur apport dans les résultats de leur supérieur ?

**Quantité de travail**

Le collaborateur accepte-t-il des charges exceptionnelles de travail ? Sa performance baisse-t-elle avec cette charge ?

**Développement du personnel**

En cas d'erreur du collaborateur, les causes sont-elles systématiquement analysées ? Des solutions sont-elles élaborées en commun pour les éliminer ? Les collaborateurs peuvent-ils mesurer leurs progrès ? Un support est-il apporté lorsque les collaborateurs font preuve d'initiative avec intelligence ?

**Quelques exemples de critères de caractéristiques personnelles**

**Initiative**

Le collaborateur est-il un fonceur ? Face à une situation non prévue, urgente ou non clairement délimitée, s'engage-t-il de lui-même, ou bien cherche-t-il à éviter les conflits potentiels ? Le collaborateur vous demande-t-il de l'aide en cas de difficulté ?

**Ténacité**

Le collaborateur poursuit-il ses objectifs avec détermination quelles que puissent être les évolutions ou les difficultés rencontrés ? Sait-il tenir compte des autres et s'adapter ? Se donne-t-il les moyens de supprimer les obstacles rencontrés pour une meilleure efficacité dans l'avenir ? Est-il capable de soutenir les tensions aussi longtemps que nécessaire ?

**Relations avec les autres (sociabilité)**

Est-il conscient de l'effet de son comportement sur les autres ? Tient-il compte de ce que les autres lui expriment ? Ses demandes professionnelles et personnelles sont-elles acceptées par les autres ? La présentation du collaborateur renforce-t-elle ou nuit-elle à sa crédibilité ?

**Adaptabilité**

Le collaborateur est-il capable de s'ajuster et de faire face à de nouvelles situations ? Sait-il s'adapter aux différentes personnalités qu'il rencontre dans son travail ?

**Persuasion**

Le collaborateur est-il capable d'influencer ses interlocuteurs et de faire passer ses idées ? Sait-il vous persuader de modifier ou changer une ligne d'action que vous aviez décidée ?

**Confiance en soi**

Le collaborateur s'engage-t-il de sa propre initiative dans toutes les situations qui peuvent remettre en cause son propre rôle, même si ces situations sont potentiellement conflictuelles ? Un écart existe-t-il entre ce qu'il dit et ce qu'il fait ?

**Jugement**

Le collaborateur a-t-il du bon sens ? Sait-il évaluer une situation ? Son analyse en est-elle objective, abusive ou déformée ? Sait-il apprécier le moment propice et les moyens nécessaires pour faire passer ses idées et mettre en œuvre les actions décidées.?

**Management**

Obtient-il l'accord et l'engagement de ses collaborateurs sur les plans et actions qu'il propose ? Son conseil et son aide sont-ils souvent demandés ? Est-il reconnu comme arbitre pour résoudre ou faire résoudre des conflits ? Son contrôle est-il vécu comme une contrainte ou comme une aide par ses collaborateurs ? Est-il capable de se remettre en cause ? Sait-il sanctionner (réprimander ou récompenser) ?

**Créativité**

Le collaborateur fait-il preuve d'imagination et d'initiative pour améliorer son poste ? Contribue-t-il à accroître la satisfaction de l'équipe ?

**État esprit**

Le collaborateur adhère-t-il à la politique de l'entreprise et la soutient-il lorsqu'il est en relation avec des collaborateurs, clients ou fournisseurs ? Dans les mêmes situations est-il solidaire de sa hiérarchie ?

**PLAN D'ACTION PERSONNEL**

QUE VAIS-JE FAIRE POUR ÊTRE FIN PRÊT(E) LORS DU LANCEMENT DES ENTRETIENS D'APPRÉCIATION ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

