

L'entretien annuel

15 fiches pour le réussir sans stress et se recentrer sur son développement personnel



Daniel Plazanet

Tes 15 fiches pour cartonner à l'entretien !

Bilan objectif de l'année	5
Tes objectifs et ceux de l'entreprise	9
Obtenir de la reconnaissance pour ses tâches ou pour son rôle ?	11
Parler de soi	13
Auto-évaluation	15
Évaluer son supérieur hiérarchique	17
Donner le meilleur de soi-même le jour de l'entretien	21
Calmer le stress avant le début de l'entretien	23
Introduire l'entretien	27
Transmettre un message positif sans les mots	29
Gagner la coopération de l'évaluateur	31
Accepter l'évaluateur	33
Tes objectifs	35
Tes vœux	37
L'appréciation générale	39

*Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va
(Sénèque)*

BILAN ET OBJECTIFS DE L'ANNÉE



FICHE 1

Bilan objectif de l'année

TES OBJECTIFS DE L'ANNÉE DERNIÈRE

- **Les objectifs atteints**

Quoi ? Comment ?

Je savais déjà faire ? J'ai dû développer de nouvelles connaissances ?

J'ai acquis une nouvelle compétence ? Qui m'a aidé ?

- **Les objectifs manqués**

Quoi ? Pourquoi ?

Je n'ai pas réussi à l'atteindre ? Quelqu'un extérieur m'a empêché de l'atteindre ?

Qu'est-ce que cela m'a appris ?

TA SANTÉ : L'ANNÉE ÉCOULÉE A-T-ELLE EU DES RÉPERCUSSIONS SUR...

- Ta forme physique ?
- Ton moral ?
- Ta motivation ?
- Ta stimulation intellectuelle ?



TOI ET LA STRUCTURE



FICHE 2

Tes objectifs et ceux de l'entreprise

Comment te positionnes-tu par rapport aux objectifs et mission de la structure ?

La reconnaissance professionnelle n'est pas toujours proportionnelle à l'effort que l'on pense investir. Malheureusement (et heureusement) dans bien des cas, on en est le premier responsable...

QUELS SONT LES OBJECTIFS, LA MISSION ET LES VALEURS DE LA BOÎTE ?

- La mission de la structure

Si j'étais mon entreprise et que je devais me présenter en une phrase, je dirais : « Bonjour, je m'appelle [raison sociale] et je [permets, vise, ambitionne] de »

EST-CE QUE TU TRAVAILLES DANS LE SENS DE CES OBJECTIFS OU NAVIGUES-TU À CONTRECOURANT, SUR LA MER DES MALENTENDUS ?

- Ta mission dans la structure

Si je devais me présenter en une phrase qui mette en valeur ce que je fais et comment je contribue à la mission de la boîte, je dirais : « Bonjour, je suis [fonction] et je permets à mon entreprise / mon service / mon administration de »

FICHE 3

Obtenir de la reconnaissance pour ses tâches ou pour son rôle ?

Attends-tu de la reconnaissance pour les tâches que tu exécutes ou pour le rôle que tu occupes ? T'es-tu déjà demandé si le plus important était ce que tu faisais ou ce que tu permettais ?

FAIS LE POINT SUR FAIRE ET PERMETTRE

- Ta valeur, c'est ce que tu fais ou ce que tu apportes ?

- Comment définis-tu ton travail ?

- Comment définis-tu ce que tu es, ce que tu permets et ce que tu apportes ?

- Qui peut compter sur toi en général Qui a pu compter sur toi dans une situation particulière ?

FICHE 4

Parler de soi

Sais-tu te présenter ? Sais-tu parler de toi ? Quel que soit l'entretien, ce moment où tu te livres permet à ton interlocuteur de forger son jugement. La parole n'est ni la seule source de communication, ni même la plus importante, mais elle valide ou sanctionne les critères objectifs d'une grille d'évaluation !

Pour une présentation marquante qui valorise mieux ton action qu'un simple rappel chronologique, structure-là à l'aide de ces points de repère :

- Par objectifs : les objectifs par projets
- Par qualités : les qualités* mises en œuvre face aux difficultés
- Par compétences : les compétences acquises par missions

*pense à mettre en valeur les qualités des personnes qui ont contribué

ALLEZ, PARLE DE TOI !

- Peux-tu me parler un peu de cette année passée ?

FICHE 5

Auto-évaluation

Sais-tu t'auto-évaluer ? Cet exercice d'auto-évaluation objective doit tenir compte de tes qualités personnelles mais aussi du contexte dans lequel tu travailles et des éléments extérieurs.

Les éléments de réussite extérieurs sont de quatre natures

- L'aide
- L'absence d'aide
- Les obstacles
- L'absence d'obstacles

Attention : identifie tes points forts et tes points faibles *pour le poste*. On n'attend pas un examen de conscience de tes qualités et défauts personnels. Par exemple :

- Un point fort ? Depuis très jeune, je pratique les sports collectifs et je possède un bon sens du travail en équipe.
- Un point faible ? Je suis un peu trop perfectionniste ce qui peut m'empêcher de déléguer.

FICHE 6

Évaluer son supérieur hiérarchique

Et si tu évaluais ton n+1 ? Ton n+1 lui aussi sera évalué par son supérieur, ses associés ou tout autre entité capable de le sanctionner. Ton feed-back peut vous être mutuellement très utile.

Cette prise de hauteur te prépare à votre échange le jour J et peut guider ton idée d'introduction.

ÉVALUE DE TON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

- Pose-toi notamment les questions suivantes :
 - ✓ Ce que vous avez abouti ensemble cette année ;
 - ✓ Les moments où tu as pu compter sur lui pour débloquer, simplifier ou synthétiser une situation ;
 - ✓ Ses points forts et ses points faibles dans sa mission d'encadrement ;
 - ✓ Les changements qui sont apparus dans son management ;
 - ✓ Comment le définirais-tu en une phrase ?

IDENTIFIE TES RÉACTIONS RELATIONNELLES

- Ton opinion, rebelle ou admirative, peut t'aider à mieux te connaître toi-même.

Qu'est-ce qui te fait réagir ? Où cela tape-t-il en toi ? Objectivement, comment t'y prendrais-tu, toi ?

À L'APPROCHE DE L'ENTRETIEN



FICHE 7

Donner le meilleur de soi-même le jour de l'entretien

Comment donner le meilleur de soi-même ? En étant soi-même ! Nul ne saura mieux être toi que toi-même, ta différence et ton expérience personnelle sont une richesse.

Alors, pour te préparer, la veille de l'entretien, tu peux...

- Prendre soin de toi,
- Manger sain,
- Prévoir des vêtements qui te plaisent, ni guindés, ni négligés, mais qui expriment ce que tu désires représenter,
- Veiller à éviter tout conflit ou toute action que tu puisses regretter et qui risquerait de t'encombrer l'esprit...

ORGANISE-TOI LA VEILLE

- Liste ici tout ce que tu vas faire de positif pour te mettre dans les meilleures conditions et arrivé serein à l'entretien.

FICHE 8

Calmer le stress avant le début de l'entretien

Comment arriver détendu au début de l'entretien ? Avant l'entretien, fais un break, essaye d'aller marcher 10 minutes, et pendant ta promenade, applique la méthode suivante :

- ✓ Formule tes intentions, et visualise l'entretien idéal et les résultats à moyen termes ;
- ✓ Puis, les dernières minutes, rappelle-toi un moment particulièrement agréable et raconte-le-toi en détails pour mieux le visualiser et réactiver le bien-être et la plénitude liés à ce moment ;
- ✓ Pense à respirer et sourire. Cet état d'esprit conditionnera un premier contact plus détendu.

VA PROMENER TON CERVEAU REPTILIEN ! ET CONDITIONNE TES ÉMOTIONS POUR LE DÉBUT DE L'ENTRETIEN

- Que souhaiterais-tu tirer de cet échange ?

- Comment se déroule l'entretien idéal ? Considère ton interlocuteur comme un futur ami.

- Rappelle-toi un moment où tu t'es senti bien, serein, détendu. C'était quand ? Où ? Raconte...

- Souris en inspirant, et ressens la détente dans le corps à l'expiration.



PENDANT L'ENTRETIEN



FICHE 9

Introduire l'entretien

Comment se positionner et introduire une rencontre constructive ?

Tu t'en doutes, le but est d'introduire de la valeur et de mettre en place une bonne première impression. Alors, adopte une position positive, rappelle les réalisations atteintes et aborde ta prise de conscience ou l'évolution de ton rôle.

Pense aussi à avoir dans ta manche une ou plusieurs anecdotes de l'année écoulée pour introduire, rythmer et relancer le dialogue.

PRÉPARE TON INTRODUCTION

- Liste les sujets que tu désires aborder

- Quels sont les points positifs, en général et concernant tes réalisations personnelles ?
- Quels sont les problèmes ou problématiques pour lesquels tu attends le concours de ta hiérarchie ?
- Prends de la hauteur, quels sont les problèmes rencontrés par ton manager ?
- Quel rôle occupes-tu dans la structure qui peut en influencer le fonctionnement général ?

FICHE 10

Transmettre un message positif sans les mots

On parle beaucoup du *body language* comme d'une science occulte qui promet les plus grands miracles comme les pires catastrophes si l'on ne l'utilise pas correctement.

En réalité, retiens juste que la communication non verbale joue deux rôles principaux :

- ✓ Elle confirme et illustre la sincérité du discours
- ✓ Elle tranquillise ou distrait l'interlocuteur.

L'important est donc que :

- ✓ L'attitude soit cohérente (congruente) avec le propos
- ✓ L'interlocuteur ne soit pas distrait ou agacé par des gestes parasites qui brouillent la communication.

De plus aujourd'hui, la plupart des évaluateurs auront un jour aperçu un livre de communication non verbale ou un article qui leur aura expliqué que – évidemment – si tu te touches le nez ou les cheveux pendant l'entretien, c'est parce que tu ne peux pas le sentir ou que tu as besoin de te rassurer...

ALORS, SOIGNE TON BODY LANGUAGE !

- La posture

Droit, épaules ouvertes, les mains jointes, la main gauche enveloppant le poing droit posés devant soi sur la table.

- Le regard

Le regard direct, ni fuyant ni défiant (astuce : de quelle couleur sont les yeux de ton interlocuteur ?).

- La gestuelle

Pas d'objet à la main que tu risques d'agiter (pas de capuchon de stylo qui saute dans l'œil de ton interlocuteur !), pas de gestes parasites, on ne se frotte pas le visage ou la tête, on laisse ses cheveux tranquilles, on garde les pieds bien ancrés au sol (pas de pied qui gigote).

- La respiration

Grande nouvelle : tu as le droit de respirer ! Tu as le droit de vous accorder du temps pour lui permettre d'entendre et de comprendre ce que tu dis.

- L'expression du visage

Le sourire rassure et active chez l'interlocuteur tout un réseau de neurones miroir coopératifs. Alors, souris ! Commence même par offrir ce sourire à toi-même.

FICHE 11

Gagner la coopération de l'évaluateur

Comment privilégier la coopération de l'évaluateur ? La littérature est unanime : la société libérale privilégie les explications et les personnes "internes", c'est à dire celles qui accordent davantage de poids à la responsabilité individuelle qu'à l'influence du contexte, de la chance et des obstacles : les éléments extérieurs de la fiche 5.

La psychologie sociale rapporte qu'à compétence inférieure, le candidat affichant un profil interne sera systématiquement privilégié par rapport à un candidat externe.

PRÉPARE TON DISCOURS PROACTIF

- Les réussites et les échecs

En reprenant les réalisations et les ratés de l'année, prends-en la responsabilité ! En quoi es-tu responsable des réussites ? En quoi es-tu responsable des ratés ? Comment vas-tu évoluer grâce à ça ?

- Pouvoir c'est prévoir

Ce discours va t'être utile surtout si tu souhaites obtenir de nouvelles responsabilités. C'est une des bases de la recherche en éducation : tu as besoin d'avoir du contrôle sur les événements pour prévoir et progresser...

FICHE 12

Accepter l'évaluateur

Comment établir une communication enrichissante avec ton évaluateur ?
On a beaucoup à apprendre sur soi-même du regard de l'autre. Et la surprise peut être bonne !

À ce stade de la réflexion, tu vas devoir être au clair avec ton intention de réussir cet entretien et prendre conscience de cette éventuelle « dent » contre ton chef qui te donnerait des envies de sabotage.

On pourrait comparer la situation aux bénéfices associés à l'échec. Chez certaines personnes, la guérison ou la réussite sont hors de portée tant que les bénéfices associés à la souffrance sont supérieurs à la libération.

Alors, examine ta relation, évacue les éventuels bénéfices associés à l'évitement ou au sabotage, et projette d'entendre ce qu'on peut penser de tes actions et de ton attitude.

COMMUNIQUER VRAIMENT

- Recueille le feed-back

Partant du principe qu'il n'y a pas de vrai dialogue sans écoute, interroge pour entendre :

- ✓ D'après toi, quelles sont mes faiblesses ? Quelles sont mes qualités ?
- ✓ À l'heure actuelle, que devrais-je renforcer ?
- ✓ Y a-t-il quelque-chose cette année qui t'a dérangé que j'y réfléchisse ?
- ✓ J'ai bien telle et telle envie de formation, mais toi, y a-t-il une formation que tu souhaiterais que je suive ?

FICHE 13

Tes objectifs

Quels objectifs définir pour l'année à venir ? On trouvera deux écoles. Ceux qui privilégient les objectifs très précis, ceux qui préféreront des objectifs plus généraux.

- Les objectifs précis sont adaptés aux relations comptables : l'année prochaine j'aurai augmenté telle activité de 10 %.
- Les objectifs généraux paraissent plus souples et moins contraignant mais étant plus subjectifs ils sont moins faciles à faire valoir.

Les objectifs vagues dénotent un manque de confiance en soi et la peur d'échouer. Alors, pourquoi ne pas plutôt choisir un objectif bien évaluable ?

Là encore, tu as le choix entre :

- L'objectif facile que tu es sûr d'atteindre
- L'objectif fou qui te challenge, que tu es presque certain de ne jamais atteindre mais qui te fera avancer d'un grand pas !

QUEL QU'IL SOIT, PRÉPARE TON ARGUMENTAIRE

- Qu'est-ce qu'il apporte à l'entreprise ?

- Qu'est-ce qu'il t'apporte ?

- Demande-t-il des moyens humains, techniques, financiers, intellectuels particuliers ?

ET TES DEMANDES DE FORMATIONS ?

Que pourrais-tu faire encore mieux ? Où souhaites-tu progresser pour gagner en efficacité, gagner du temps pour toi, économiser du stress et... obtenir encore plus de reconnaissance ?

Quelle que soit ta motivation, demande des formations. Elles permettent de sortir de son environnement quotidien et d'élargir son point de vue.

Et dans le cas d'un contexte difficile, les demander oblige l'employeur à en prendre connaissance et se positionner : les accorder ou te les refuser.

Garde à l'esprit que ta performance, ta santé et ton présentéisme sont des valeurs pour l'employeur.

- Formation pour ta performance professionnelle
- Formation pour ton évolution professionnelle
- Formation pour ta culture générale de la profession
- Formation correspondant à tes aspirations, sollicitée en DIF

FICHE 15

L'appréciation générale

Attention au coup bas ! Si l'appréciation ne rend pas justice à ton travail ou risque de te porter préjudice, réagis !

Sauf erreur professionnelle avérée, ne laisse pas ton n+1 graver dans le marbre une appréciation qui te suivra toute ta carrière dans la structure.

COMMENT SAVOIR SI L'APPRÉCIATION EST CONTESTABLE ?

- ✓ Elle t'adresse une critique infondée
- ✓ Elle est discriminante ou stigmatisante
- ✓ Elle te pénalise pour les manquements d'un tiers et te fait endosser une responsabilité qui n'est pas la tienne
- ✓ Elle sert les intérêts de l'évaluateur ou d'une tierce personne
- ✓ Elle ne tient pas compte des conditions extérieures ni des outils de *reporting* et de suivi en place à l'année
- ✓ Elle masque tes réalisations personnelles et mine ta motivation

