harco

Le kit *entretien annuel*

7 pièges, 1 structure, 8 situations réelles et quoi dire dans chacune. Pour chaque manager qui a des entretiens à mener cette saison.

Conçu par Harco pour les équipes RH et L&D. Pensé pour être transféré tel quel à vos managers.

AU SOMMAIRE

01 Comment utiliser ce kit

02 Les 7 pièges de l'entretien annuel

03 Avant : se préparer en 30 minutes

04 Pendant : une structure en 60 minutes

05 8 situations, et quoi dire

06 Après : les 48 heures qui comptent

07 De la lecture à la pratique

Le formulaire est prêt. Et la conversation ?

Chaque année, les entreprises soignent le formulaire, la grille d'évaluation et le calendrier. Puis un manager s'assoit face à une personne dont il va résumer l'année, et tout se joue dans une conversation de 60 minutes à laquelle personne ne l'a préparé.

Ce kit porte sur cette conversation. Il est court exprès : un manager peut le lire en 20 minutes la semaine qui précède ses entretiens.

14 % des salariés sont tout à fait d'accord pour dire que leurs entretiens d'évaluation leur donnent envie de progresser.

Gallup, 2017

Pour les RH et le L&D

- Transférez-le à tous vos managers deux semaines avant la campagne.
- Utilisez les 8 situations comme trame d'un atelier managers d'une heure.
- Votre process a le dernier mot : là où ce kit et votre politique diffèrent, votre politique l'emporte.

Pour les managers

- Lisez les parties 2 à 4 avant votre premier entretien.
- Repérez les 2 situations que vous avez le plus de chances de rencontrer.
- Dites votre phrase la plus difficile à voix haute une fois avant de la dire pour de vrai.

Sept façons de transformer une bonne année en mauvais entretien

01

La surprise

Tout ce qu'un collaborateur découvre pendant l'entretien annuel est un échec de l'année, pas du collaborateur.

À la place : Si c'est nouveau, dites-le, et assumez le retard.

02

Le biais de récence

Les six dernières semaines effacent discrètement les quarante-six autres.

À la place : Reprenez l'année mois par mois avant d'écrire quoi que ce soit.

03

La note prend toute la place

Dès qu'une note est sur la table, plus personne n'entend le reste.

À la place : Parlez d'abord de l'année, de la note en dernier, dans le cadre de votre process.

04

L'effet de halo

Un grand succès, ou un gros raté, colore tous les autres objectifs.

À la place : Évaluez chaque objectif sur ses propres faits.

05

Le monologue

Le manager parle 80 % du temps et appelle ça un échange.

À la place : Le collaborateur parle en premier. Visez moins de la moitié du temps de parole.

06

Le feedback flou

« Sois plus proactif » n'a jamais changé le comportement de personne.

À la place : Une situation, un comportement, un impact.

07

La promesse intenable

Salaire, promotion, budget : des mots lâchés sous la pression pour sortir d'un moment gênant.

À la place : Dites ce que vous allez vérifier, avec qui, et quand vous reviendrez vers lui.

03 · AVANT

Se préparer en 30 minutes

- [ ] **Relire l'année**
  Les objectifs de l'an dernier, vos notes de points individuels, les projets menés.

- [ ] **Trouver 3 faits par objectif**
  Ce qui s'est passé, quand, avec quel résultat. Des faits, pas des impressions.

- [ ] **Lire l'auto-évaluation**
  Repérez où vous êtes d'accord et où vous voyez les choses autrement.

- [ ] **Choisir un message**
  La chose qu'il doit retenir en sortant. Écrivez-la en une phrase.

- [ ] **Anticiper le moment le plus dur**
  Que va-t-il dire ? Que répondrez-vous ? Écrivez les deux.

- [ ] **Vérifier vos marges avec les RH**
  Ce sur quoi vous pouvez ou non vous engager : salaire, promotion, formation.

- [ ] **Protéger le créneau**
  60 minutes, une salle calme ou une visio caméra allumée, jamais à la chaîne.

- [ ] **Envoyer l'ordre du jour 2 jours avant**
  Personne ne devrait se sentir pris au piège par son propre entretien.

La question que personne ne pose : avez-vous dit votre phrase la plus difficile à voix haute, ne serait-ce qu'une fois, avant de la lui dire ?

Une structure en 60 minutes

0 à 5 min

Ouvrir

Dites pourquoi vous êtes là, comment l'heure va se dérouler, et que c'est un échange dans les deux sens.

5 à 20 min

Sa vision d'abord

« Quel regard portes-tu sur ton année ? » Écoutez, notez, ne corrigez pas encore.

20 à 35 min

Votre vision

Les points forts d'abord, avec des faits. Puis un ou deux axes de progrès, chacun avec un exemple concret.

35 à 50 min

L'année qui vient

Objectifs, développement, et ce dont il a besoin de vous pour y arriver.

50 à 60 min

Conclure

Résumez, mettez-vous d'accord sur ce qui sera écrit, fixez la date du prochain point.

Trois méthodes à connaître

SBI

Situation, Comportement, Impact

Pour un feedback précis et difficile à contester.

DESC

Décrire, Exprimer, Spécifier, Conséquences

Pour aborder un comportement qui doit changer.

GROW

Objectif, Réalité, Options, Volonté

Pour construire les objectifs avec lui, pas pour lui.

Les moments qui décident d'un entretien

Chaque entretien a un moment où tout peut basculer. Voici les huit qui reviennent le plus. Pour chacun : ce qui se passe, ce qu'il faut éviter, ce qu'on peut essayer.

1 « Je ne suis pas d'accord avec ma note. »

CE QUI SE PASSE — Il conteste, apporte des exemples que vous n'aviez pas en tête, et l'entretien tourne à la négociation.

À ÉVITER — *« C'est la note. Elle a été calibrée. »*

À ESSAYER — « Dis-moi quelle partie tu vois différemment, et pourquoi. Je te montrerai ensuite sur quoi je me suis appuyé, et on regardera l'écart ensemble. » S'il apporte des faits que vous n'aviez pas, engagez-vous à vérifier et donnez une date.

Méthode · Écouter d'abord, puis SBI sur les faits

À pratiquer dans Harco

2 Le meilleur élément qui demande une augmentation impossible

CE QUI SE PASSE — Votre meilleur collaborateur demande plus de salaire ou une promotion. Le budget est bouclé.

À ÉVITER — *« Les budgets sont serrés cette année, tu sais ce que c'est. » Ou pire, une promesse floue.*

À ESSAYER — « Tu as mérité cette discussion. Voilà ce que je peux faire maintenant, voilà ce que je ne peux pas faire, et voilà ce que je vais défendre, et d'ici quand. »

Méthode · Honnête sur les limites, concret sur la suite

À pratiquer dans Harco

3 Celui qui sous-performe sans le voir

CE QUI SE PASSE Il juge son année bonne. Vous non. L'écart n'a jamais été dit clairement.

À ÉVITER *« Globalement, ça a été une année un peu compliquée. »*

À ESSAYER « Sur le reporting du T3, trois échéances ont été manquées. L'équipe a dû refaire la consolidation deux fois. Comment tu le vois ? » Puis mettez-vous d'accord sur deux changements mesurables et un point à 30 jours.

Méthode · SBI, puis sa vision, puis GROW

À pratiquer dans Harco

4 Les larmes, ou la colère

CE QUI SE PASSE L'émotion arrive vite et le déroulé prévu disparaît.

À ÉVITER *« Calme-toi. » Vouloir réparer tout de suite. Revenir sur ce que vous avez dit pour que ça s'arrête.*

À ESSAYER « Je vois que c'est important pour toi. Prends le temps qu'il te faut. Tu préfères qu'on continue maintenant, ou qu'on reprenne demain ? » Gardez les faits, changez le rythme.

Méthode · Reconnaître, faire une pause, choisir ensemble

À pratiquer dans Harco

5 Celui qui ne dit rien

CE QUI SE PASSE

Des réponses en un mot. Vous finissez par combler chaque silence et faire un monologue.

À ÉVITER

Répondre à vos propres questions. Passer à la suite à la première pause.

À ESSAYER

« De quoi es-tu le plus fier cette année ? » « Si tu étais à ma place, qu'est-ce que tu attendrais de toi ? » Puis comptez jusqu'à cinq avant de reprendre la parole.

Méthode · Questions ouvertes, et vrai silence

À pratiquer dans Harco

6 Excellents résultats, comportement problématique

CE QUI SE PASSE

Les chiffres sont excellents. La manière de les obtenir abîme l'équipe.

À ÉVITER

« Tes chiffres sont très bons, alors ne nous attardons pas sur le reste. »

À ESSAYER

« Lors des deux dernières réunions d'équipe, tu as coupé la parole à tes collègues. Ça change la façon dont les gens partagent leurs idées. J'ai besoin que tu laisses les autres finir. C'est important pour ta prochaine étape ici. »

Méthode · DESC

À pratiquer dans Harco

7 Celui que vous managez depuis trois mois

CE QUI SE PASSE Vous avez hérité de l'équipe, ou vous étiez son collègue l'an dernier. Vous n'avez vu qu'une partie de son année.

À ÉVITER *Faire comme si vous aviez tout vu. Ou l'inverse : n'avoir aucun avis.*

À ESSAYER « Je suis arrivé en juin, donc je vais m'appuyer sur ta vision et sur ce qu'on m'a transmis. Corrige-moi si je passe à côté de quelque chose. » Questionnez plus, affirmez moins.

Méthode · Transparence sur ce que vous savez

À pratiquer dans Harco

8 L'entretien à distance

CE QUI SE PASSE Caméra coupée, un document partagé que personne ne regarde, aucun moyen de sentir l'ambiance.

À ÉVITER *Lire le formulaire à voix haute. Faire l'entretien depuis un open space.*

À ESSAYER Caméra allumée, document partagé en direct, et plus de vérifications qu'en présentiel : « Qu'est-ce que tu retiens de ce que je te dis, pour l'instant ? »

Méthode · Vérifier souvent la compréhension

À pratiquer dans Harco

Les 48 heures qui comptent

- [ ] **Rédiger la synthèse sous 48 heures**
  Avec ses mots quand c'est possible. Envoyez-la pour accord avant de la saisir dans l'outil.

- [ ] **Trois objectifs, pas plus**
  Chacun avec une image claire de ce que « réussi » veut dire.

- [ ] **Caler le point à 30 jours maintenant**
  Avant que l'agenda se remplisse. C'est là que l'entretien devient réel.

- [ ] **Une action de développement, datée**
  Formation, mentorat, mission élargie. Quelque chose qui démarre ce trimestre.

- [ ] **Fermer chaque boucle ouverte**
  Tout ce que vous avez promis de vérifier : vérifiez-le, et revenez vers lui à la date dite.

- [ ] **Remonter aux RH ce que vous n'avez pas su répondre**
  Vos questions nourrissent l'accompagnement des managers l'an prochain.

Modèle : le mail de synthèse

Objet : Notre entretien, synthèse et prochaines étapes

Bonjour [prénom],

Merci pour aujourd'hui. Voici ce que je retiens de notre échange, en quelques lignes. Dis-moi si quelque chose ne correspond pas à ce que tu as entendu.

Ce qui a bien fonctionné cette année : [2 à 3 points, avec des faits]

Ce sur quoi on s'est mis d'accord pour progresser : [1 à 2 points]

Tes objectifs pour l'année qui vient : [3 maximum, chacun avec ce que « réussi » veut dire]

Ce sur quoi je me suis engagé : [ce que je vais vérifier, et d'ici quand]

Notre prochain point : [date, dans 30 jours]

07 · DE LA LECTURE À LA PRATIQUE

Savoir quoi dire n'est pas la même chose que savoir le dire.

Un kit prépare la tête. L'entretien, lui, se passe à voix haute, en temps réel, face à une personne qui réagit. Au moment où quelqu'un dit « c'est injuste », la plupart des managers oublient la méthode lue la veille.

Avec Harco, vos managers s'entraînent sur ces huit situations avant la vraie. Une voix IA joue le collaborateur : elle conteste, se tait, s'émeut. Après chaque session, le manager reçoit un retour clair sur ce qui a fonctionné, au regard de SBI, DESC, GROW ou de votre propre modèle interne.

Un espace où l'erreur ne coûte rien

Tenter la phrase difficile, se tromper, recommencer. Seul avant un entretien, ou en direct lors d'un atelier managers.

Construit autour de votre process

Importez votre guide d'entretien ou votre référentiel de compétences, et les scénarios s'adaptent à votre entreprise.

Vos données restent les vôtres

Hébergement en Europe. L'audio n'est pas conservé. Vos données ne servent jamais à entraîner des modèles.

Créez l'espace de votre entreprise

Testez les scénarios d'entretien en direct, puis invitez vos managers avant le début de la campagne.

harco.ai/fr/performance-review

Chaque conversation importante mérite d'être répétée.