



Mener un entretien d'évaluation pour faire grandir son collaborateur, sa collaboratrice

Elise Mertens



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

1

1

Programme du jour

- Icebreaker & Cadre
- Evaluation et motivation
- Préparer son entretien
- Accueillir et cadrer
- Faire parler
- Donner du feedback
- Faire progresser
- Conclure et engager



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

2

2

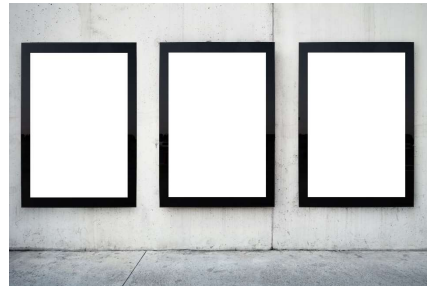
1

Cadre

- De quoi ai-je besoin pour profiter pleinement de la formation?
- Respect, bienveillance, écoute



- Pauses
- Tu – Je - prénom



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

3

3

Evaluation, motivation, évolution



Dans une organisation, les talents ne partent pas seulement quand ils sont insatisfaits.
Ils partent quand ils cessent de se projeter.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

4

4

2

Évaluer?

Principe de base:

Évaluer c'est : ce qu'on doit faire pour s'assurer que l'action nous conduit là où on veut aller.

Évaluer ce n'est pas : « contrôler », forcer ou contraindre quelqu'un à faire ce qu'on veut. Un outil que l'on utilise uniquement lorsqu'on est insatisfait du travail ou lorsqu'on désire congédier une personne.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

5

5

Un processus d'évaluation régulier permet

- d'identifier les aspects positifs du travail et les réalisations de la personne occupant une fonction donnée;
- de donner à chaque personne l'occasion de s'auto-évaluer et d'évaluer son propre travail;
- d'identifier les problèmes et les obstacles rencontrés dans l'exercice de cette fonction;
- de trouver des solutions possibles;
- de définir des objectifs pour l'avenir (année, période, etc.);
- de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue permettant de tirer des leçons du passé.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

6

6

3

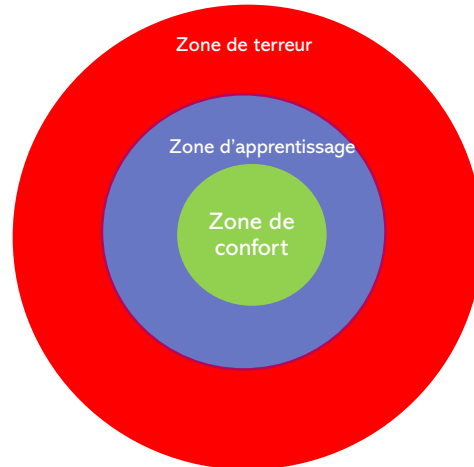
Fixer des objectifs et les évaluer nourrit nos besoins fondamentaux

3 Soifs fondamentales de Bern : (Analyse transactionnelle)

Structure : repères physiques temporels

Stimulation : intellectuel, sensoriel : on a besoin d'apprendre – fixer un objectif dans la zone d'apprentissage

Reconnaissance : de l'autre, du manager, dans ce qu'on est.

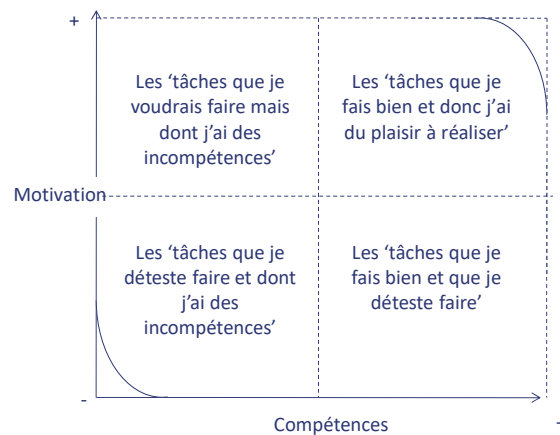


CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

7

7

Travailler avec les forces des personnes



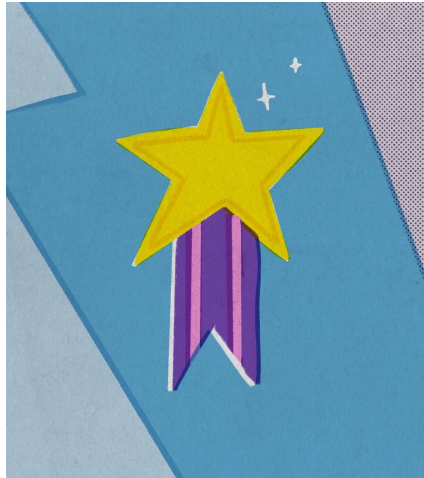
CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

8

8

4

Leviers de motivation



- le sens (vision, utilité publique)
- la reconnaissance (visibilité, considération)
- l'autonomie (marge de décision)
- le développement (projection dans l'avenir)

Et l'argent dans tout ça?!



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

9

9

Reconnaissance

✕ reconnaissance = gentillesse
✕ reconnaissance = compliment
✕ reconnaissance = récompense

La reconnaissance repose sur 3 piliers:

1 Voir

Nommer précisément une contribution.

2 Donner du poids

Relier cette contribution à un enjeu plus large.

3 Rendre visible

Valoriser au bon endroit.

+ Gratuité et authenticité



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

10

10

5

Reconnaissance

Il existe 3 formes de reconnaissance organisationnelle:

1. La reconnaissance officielle (promotions, évaluations, visibilité)
2. La reconnaissance quotidienne (feedback, considération, écoute)
3. La reconnaissance symbolique
 1. Qui est invité?
 2. Qui est consulté?
 3. Qui influence?

*Les équipes n'écoutent pas vos discours.
Elles regardent vos arbitrages.*



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

11

11

Préparer un entretien, une rencontre

Contexte de la rencontre?

Objectif? Que souhaitons-nous atteindre?

Quels sont nos rôles?
(accompagnant, coach, partenaire,...)

Comment allons-nous procéder?
(timing, lieu, documents à compléter au préalable par chacun...)

Interactions? Comment (selon moi), les interactions doivent se dérouler?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

12

12

Préparer et structurer son entretien

L'entretien d'évaluation fait partie d'un cycle – son contenu ne peut être une surprise

Un cycle peut comprendre plusieurs types d'entretiens : fonction, planification, fonctionnement, évaluation

L'évaluation s'inscrit d'un processus de management complet (entretien 121, réunion d'équipe, etc.)

L'évaluation doit porter sur le poste; la description de fonction = pierre angulaire du système d'évaluation

L'évaluation doit s'attarder aux éléments qui influencent le succès au travail.

(Exemple: la capacité d'encadrement et de supervision est un élément important pour un poste de coordonnateur/trice alors qu'il ne l'est pas pour un poste d'agent/e de communication)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

13

13

Objectifs de l'entretien



- Exprimer les **attentes mutuelles**;
- Vérifier dans quelle mesure chacun/e a **pu rencontrer les objectifs fixés** dans le cadre du travail et dans quelle mesure chacun/e peut répondre aux attentes de l'organisation;
- Établir **un plan d'action** en vue de l'amélioration et du développement;
- Fournir un mécanisme favorisant le **développement** et la mise en valeur des aptitudes;
- **Souligner la contribution** de l'employé/e à l'organisation.



Rmq : Dialogue Vs Monologue

- Prévoir au moins 60 minutes
- Favoriser la souplesse (même si dans un cadre précis)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

14

14

7

Etapas clés d'un entretien d'évaluation

Préparer l'entretien

Préparation des documents
Questions à se poser avant l'entretien? Pour soi et au collaborateur

Accueillir et cadrer l'échange

Prendre soin de la relation
Organisation du lieu
Présenter le déroulé et l'objectif
Questions à poser à son collaborateur?

Faire le bilan de l'année écoulée

Retour sur les réalisations de l'année
Identifier les axes d'amélioration
Explorer les besoins en ressources et en accompagnement

Construire le plan d'action pour l'avenir et conclure

Perspectives d'évolution
Planifier des objectifs
Assurer le suivi!



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

15

15

Les questions à vous poser à propos de votre collaborateur.ice

- Sait-il/elle qu'on attend de lui?
- Les objectifs sont-ils clairs?
- Son degré d'autonomie?
- Dispose-t-il/elle de compétences qui pourraient être utiles pour certains projets?
- Quels sont ses points forts et ses points d'amélioration?
- Comment puis-je l'aider à mieux remplir sa fonction?
- Vos relations sont-elles bonnes avec lui/elle?
- Etc.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

16

16

Se préparer à l'entretien pour le collaborateur

- Où-j 'en suis dans le développement de mes compétences professionnelles?
- Il y a-t-il des situations vécues et concrètes pour illustrer ce développement?
- Quels sont les projets que j'ai initiés ou auxquels j'ai participé?
- Ai-je suivi des formations?
- Suis-je participant d'un ou de groupe(s) de travail collaboratif au(x)quel(s)
- Ai-je mis en place ou contribué à des actions en lien avec le contrat d'objectifs de l'école?
- Il y a-t-il des éléments personnels et/ou de contexte qui pourraient améliorer mes pratiques ou ceux de l'équipe pédagogique collectivement.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

17

17

Accueillir et mettre le cadre de la rencontre

Crucial pour instaurer un climat de confiance et de bienveillance.

Installez la relation (contact visuel, adaptation, personnalisation, présence)

Clarifiez le but et les objectifs de la rencontre

Vérifiez si il a compris/est d'accord?

Précisez l'enjeu de la rencontre : ce que l'autre a à gagner dans cette rencontre

Communiquez la durée et le déroulement de l'entretien

Rassurez-le sur la confidentialité

Vérifiez son accord et sa compréhension



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

18

18

EVALUER AVEC OBJECTIVITE



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

19

19

LES BIAIS PERCEPTIFS

la perception sélective : en fonction de mon cadre de référence, je vais traduire/interpréter dans ma langue

les stéréotypes : certaines caractéristiques en fonction de stéréotypes sur le groupe (les militaires sont rigides, tous les ... sont des ...)

l'effet de halo : une seule caractéristique influe très fortement sur l'impression globale (si j'apprécie l'ambition, j'aurai tendance à privilégier les candidats ambitieux même si cette caractéristique n'est pas requise)

Autres biais perceptifs : la sympathie, la similarité, la performance, l'information défavorable, le physique, la première impression, l'ordre des candidats, etc.)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

20

20

10

Effet de halo : C'est lorsque l'évaluateur laisse une impression globale positive ou négative influencer sa perception de compétences spécifiques. Par exemple, un employé excellent dans un domaine peut se voir attribuer des compétences supplémentaires non démontrées, simplement à cause de sa performance globale.

Biais de similarité : L'évaluateur peut avoir tendance à favoriser les personnes qui lui ressemblent ou qu'il trouve similaires sur des critères personnels (intérêts, origines, expériences). Par exemple, un évaluateur qui a le même parcours universitaire qu'un employé peut inconsciemment lui accorder une meilleure évaluation.

Effet de contraste : Cela se produit lorsque l'évaluateur compare les performances d'un employé à celles d'autres plutôt qu'à des critères objectifs. Par exemple, un employé peut sembler moins performant s'il est évalué juste après un autre employé exceptionnel.

Biais de récence : L'évaluateur se concentre uniquement sur les événements ou performances récents, oubliant ou minimisant les réalisations passées. Par exemple, un employé ayant eu une mauvaise semaine peut voir son évaluation globale dégradée, malgré un historique de performances excellentes.

Biais de confirmation : C'est lorsque l'évaluateur cherche et accorde plus d'importance aux informations qui confirment ses hypothèses préexistantes sur l'employé. Par exemple, un manager ayant une mauvaise opinion préconçue d'un employé pourrait inconsciemment chercher des preuves pour confirmer cette opinion.

Biais d'attribution : L'évaluateur peut attribuer les succès ou les échecs d'un employé à des facteurs externes plutôt qu'à ses compétences réelles. Par exemple, attribuer la réussite d'un projet à de la chance plutôt qu'au talent et au travail acharné de l'employé.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

21

21



Quels critères d'évaluation?

Les éléments essentiels du travail sont traduits en critères d'évaluation que l'on classe à l'intérieur d'une grille d'évaluation et que l'on utilise lors de la rencontre d'évaluation.

Les étapes pour élaborer une grille d'évaluation sont les suivantes :

- Avoir une description de tâches à jour du poste à évaluer;
- Déterminer les éléments essentiels du poste à évaluer en se référant à la description de tâches;
- Élaborer des critères qui permettent d'évaluer les éléments importants du travail;
- Créer une grille d'évaluation avec les critères choisis.

L'indicateur = élément clé de l'évaluation

Il permet d'objectiver l'évaluation

Limite l'impact des biais cognitifs : attention à l'effet Pygmalion dans l'observation (je crois ce que je vois, je vois ce que je crois)

Un indicateur **n'est pas** Un moyen **ni** Un objectif

Attention à la loi de Goodhart « lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure »



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

22

22

11



L'objectivation du système d'évaluation

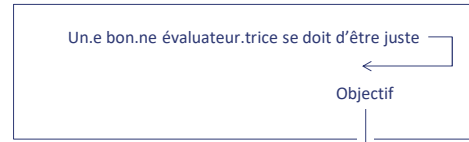
Un objectif = un résultat à atteindre

2 types d'objectifs :

- Réalisation (projet)
- Développement de compétences

Un objectif doit être **SMART**

Spécifique - structure
Mesurable - indicateurs
Accepté - zone d'apprentissage
Réaliste - zone de contrôle
Défini dans le temps - structure



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

23

23

Fixer un objectif de réalisation/performance

Objectif de réalisation liée à :

- des prestations/tâches (souvent repris dans les compétences)
- un ou des projets (fiche projet)

Celui-ci est lié à la description de fonction activité quotidienne/projet ou les 2.

1	2	3	4	5	6
Le projet c'est...	Indicateurs Cibles	Contraintes : imposées, non négociables (ex : les délais)	Conditions de réussite : les variables qui impactent le résultat dont je n'ai pas le contrôle	Facteurs critiques de succès dans ma zone de contrôle	Phases et délais



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

24

24

12

Fixer un objectif de développement d'une compétence technique ou comportementale

Une compétence = Quelque chose que je peux améliorer grâce à la formation continue

1. Identification du problème/lacune (la compétence à développer)

2. Quelles sont les conséquences négatives de la lacune que je veux voir disparaître ? Conséquences visibles – décrire la situation actuelle.

3. Quelles sont les conséquences positives du comportement que je veux voir changer ? Décrire la situation souhaitée (lorsque la conséquence est développée)

4. Les faits communs à ces deux situations = critères.

• *Exemple*

- Quels sont les conséquences – que je voudrais voir disparaître - d'un respons insuffisamment ses émotions ?
- Sur le terrain, quelles en sont les conséquences négatives ?

Attention : si pas de conséquences, alors pas de problème



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

25

25

Accompagner lors d'un entretien d'évaluation

- Être clair dans sa communication
- Ecouter de manière active
- Dialoguer de manière constructive – Assertivité et feedback
- Témoigner de la reconnaissance professionnelle
- s'abstenir de tout jugement de la personne



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

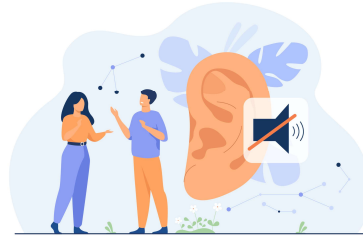
26

26

13

Ecouter pour comprendre et aider l'autre à comprendre

- Faire silence. Le silence coupe la symbiose : il oblige le collaborateur à entrer en lui pour trouver sa solution.
- Clarifier pour rester aligner
- Reformuler pour vérifier et faire alliance
- Questionner pour avancer dans la compréhension



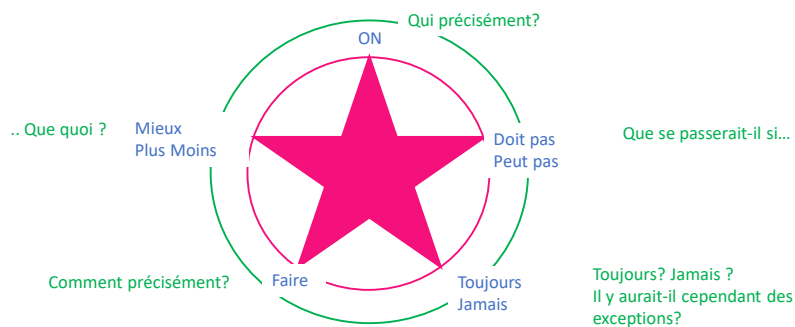
CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

29

29

Langage "bleu" :
imprécis, non
spécifique, vague,
flou...

Langage "vert" –
précis, responsabilisant



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

30

30

15

Recommandations pour la conduite de l'entretien

- Mettre l'accent sur les aspects positifs.
- Formuler des commentaires précis.
- Centrer les commentaires sur les faits plutôt que sur la personne.
- Rester calme et ne pas argumenter.
- Identifier des actions précises pour améliorer le travail de l'employé/e au sein de l'organisation.
- Mettre l'accent sur le soutien à apporter (si nécessaire) et établir un échéancier.
- Conclure l'évaluation en mettant l'accent sur les aspects positifs de la réalisation du travail par l'employé/e.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

31

31

A éviter

- Mentionner seulement les points insatisfaisants lors de l'entrevue d'évaluation.
- Faire un monologue devant la personne évaluée sur la perception qu'on a de son travail.
- Critiquer pour mieux provoquer une réaction de défensive.
- Ne surtout pas prendre en compte les suggestions et les commentaires des personnes au sujet du fonctionnement de l'organisation.
- Ne pas discuter des points à améliorer avec la personne évaluée, mais en discuter avec les autres personnes de l'organisation.
- Ne pas permettre à la personne évaluée de se préparer à l'entrevue d'évaluation.
- Effectuer l'évaluation et ne pas assurer de suivi.
- Ne pas être prêt à remettre en question la façon de supporter et d'encadrer les évalués/es.
- Formuler des affirmations sans se baser sur des faits.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

32

32

16

Une posture pour donner du feedback



L'assertivité est l'art d'entrer en relation avec autrui de façon efficace, économique et écologique, avec plein respect de soi même et d'autrui, afin d'obtenir des résultats positifs.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

33

33

L'attitude assertive

Le respect inconditionnel

- Accepter la personne telle qu'elle est
- Reconnaître ses droits, y compris son droit à l'erreur
- Faire preuve de tolérance
- Accepter les différences
- Absence de jugement et de préjugés
- A priori de confiance dans les capacités, les compétences, les ressources de l'interlocuteur

Le respect conditionnel

- Ne pas accepter que la personne fonctionne en deçà de ses capacités, de ses compétences
- Expression d'exigences, de limites
- Interventions qui visent à rappeler les règles, les usages, le contrat



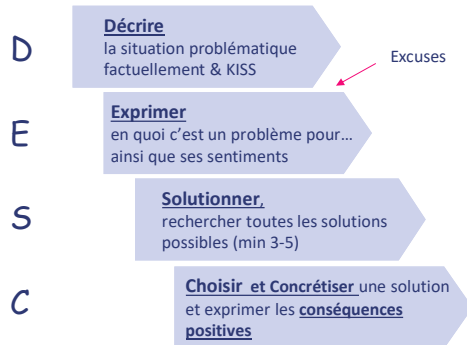
CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

34

34

17

Outil de feedback constructif



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

35

35

Des moments difficiles ou émotionnels peuvent survenir au cours du feedback

- Pleurer**
 - ▶ Si la personne est bouleversée et en larmes, se taire quelques instants et donner aux personnes le temps de se reprendre
 - ▶ Lui demander s'il voudrait s'interrompre maintenant et continuer plus tard, ou de quel appui il/elle peut avoir besoin pour continuer
- En colère**
 - ▶ Restez calme et reconnaissez que quelque chose se passe pour la personne (n'utilisez pas des belles paroles comme " Je comprends ce que vous dites " ou " Vous semblez en colère")
 - ▶ Reconnaitre qu'il/elle croit fermement à ce sujet, établir son importance, et demander ce qui serait nécessaire pour traiter cette colère
- En désaccord**
 - ▶ Écouter la source du désaccord, clarifier et distinguer les faits des perceptions ou des sentiments. Évitez d'entrer dans le conflit
 - ▶ Reconnaitre les cas où il existe des différences et déterminer si des informations supplémentaires sont nécessaires
- Ne répond pas**
 - ▶ Vérifiez que vous avez posé des questions ouvertes
 - ▶ Demandez-lui de vous dire ce qu'il/elle pense
 - ▶ Offrir un éventail de réponses possibles, proposer un rendez-vous pour en discuter
- Démotiver ou non engagé**
 - ▶ Demander ce qui bloque
 - ▶ Rechercher un accord sur les actions qui seront utiles, quelles sont les attentes qu'il/elle a pour répondre, ce qu'il/elle peut attendre de vous
 - ▶ Expliquer les conséquences si le changement ne se produit pas



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

36

36

18

Les 4 types de signes de reconnaissance

Feedback légitime et puissant sur le lieu de travail

Signes de reconnaissance	Inconditionnel: ce que vous êtes	Conditionnel: ce que vous faites
++	<i>"J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec toi"</i> Confiance en soi, renforcement, autonomie	<i>"Ton intervention était excellente, tu as fait du bon travail."</i> Motivant, encourageant, vis-à-vis de la tâche.
--	<i>"On ne peut jamais compter sur toi."</i> Destructeur, perte d'estime de soi, ne donne pas de repère.	<i>"Ton analyse d'incident est incomplète. Voilà ce que je souhaiterais."</i> Positif si précis, car permet de clarifier les attentes.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

37

37

Faire progresser



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

38

38

19

Coacher avec le modèle GROW

John Withmore



Goal

Définir l'objectif
SMART

Reality

Explorer la
situation: faits,
émotions, leviers,
freins,
ressources,
acteurs, ...)

Options

Identifier les
solutions
possibles

Will

Planifier la
solution en
choisie, en faire
une action
concrète

Le modèle GROW est un outil structuré utilisé en coaching pour accompagner une personne vers un objectif précis. Il est particulièrement utile au manager, car il permet d'accompagner un collaborateur dans son apprentissage et son autonomie, en le guidant à travers une réflexion constructive plutôt qu'en lui donnant directement des solutions.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

39

39

Le modèle GROW en entretien d'évaluation

- **Encourager l'autonomie** : Au lieu d'apporter des réponses toutes faites, le tuteur aide l'apprenant à trouver ses propres solutions.
- **Favoriser la responsabilisation** : L'apprenant devient acteur de son propre développement.
- **Structurer l'accompagnement** : La méthode évite de partir dans tous les sens et assure un suivi efficace.
- **S'adapter aux besoins individuels** : Chaque tutoré évolue à son rythme et avec ses propres défis.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

40

40

20

Le modèle GROW en application

1.G - Goal (Objectif)

1. Définir clairement ce que la personne veut atteindre.
2. L'objectif doit être spécifique, mesurable et motivant.
3. Exemple : "À la fin du mois, je voudrais être capable de gérer seul les dossiers de sélection sans supervision."

2.R - Reality (Réalité)

1. Explorer la situation actuelle.
2. Identifier les ressources, les freins, et les défis.
3. Exemple : "Quelles sont tes difficultés actuelles pour gérer un dossier client seul ?"

3.O - Options (Options)

1. Faire émerger différentes solutions.
2. Encourager la réflexion et l'autonomie en posant des questions ouvertes.
3. Exemple : "Quelles stratégies pourrais-tu tester pour mieux organiser ton suivi des dossiers ?"

4.W - Will (Volonté/Plan d'action)

1. Transformer les options en actions concrètes.
2. S'assurer de l'engagement et du suivi.
3. Exemple : "Quel premier pas pourrais-tu faire dès demain pour progresser ?"



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

41

41

Les conditions de formulation d'un objectif en coaching

Formulez positivement:

Qu'est-ce que JE VEUX?
Qu'est-ce qui me donnerait déjà une certaine satisfaction?

Spécifiez le contexte:

Qui? Où? Quand?
Avec qui?
Combien? Pendant combien de temps?
Dans quel contexte est-ce applicable?

Sous mon contrôle:

Vérifiez si la réalisation de cet objectif est de votre ressort. Quel impact cela a-t-il? De qui dépend la réalisation? Pour qui réaliser cet objectif?

Écologique:

Quel est l'effet de la poursuite de cet objectif sur les systèmes autour de vous? (famille-équipe-temps-budget)
Avantages et désavantages?

Vérifiable:

Comment savoir si j'ai atteint mon but?
Quand j'aurai atteint cet objectif, qu'est-ce que je sentirai, verrai, entendrai, ressentirai (utiliser nos 5 sens et les émotions)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

42

42

21

Me contacter?

Elise Mertens

Formatrice, coach et consultante

+32 486 279 232

Elise.mertens@cfip.be



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

43