



L'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié d'échanges, en dehors des relations quotidiennes de travail, entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire un point global sur l'activité du salarié et de définir ses objectifs et projets pour l'année à venir.

L'entretien annuel ne doit pas être un simple passage obligé, mais doit être envisagé comme un outil de management permettant un dialogue et un ajustement des actions de chacun pour une meilleure efficacité du travail.

### AVANT L'ENTRETIEN - La préparation

La phase de préparation est indispensable au bon déroulement de l'entretien, veuillez à respecter quelques étapes indispensables :

- Prenez l'initiative du rendez-vous avec votre collaborateur, un délai de 10 jours minimum est souhaitable pour que vous puissiez préparer cet entretien.
- Préparez individuellement les entretiens de chacun de vos collaborateurs :
  - Rassemblez l'ensemble des éléments de l'année écoulée sur lesquels baser et illustrer vos échanges
  - Préparez les objectifs collectifs puis individuels de chacun de vos collaborateurs en prenant en compte les besoins et orientations stratégiques de l'entreprise
  - Traduisez chacun des objectifs identifiés en objectifs SMART
- Donnez les outils et moyens à vos collaborateurs pour qu'ils puissent eux-mêmes préparer leurs entretiens



#### Mémo « les règles d'or de l'entretien annuel d'évaluation »

- ☑ Préparez vos entretiens pour qu'ils soient efficaces : pour chacun de vos collaborateurs, rassemblez les différents éléments nécessaires au bilan de l'année écoulée (entretien de l'année précédente, faits marquants de l'année, réalisations spécifiques, résultats obtenus, ...)
- ☑ Veillez à ce que vos collaborateurs soient en mesure de préparer cet entretien (rendez-vous pris suffisamment à l'avance, grille d'entretien, ...)
- ☑ Préparez un environnement approprié pour l'entretien : un bureau où vous ne serez pas dérangé, mettez le téléphone sur répondeur, ...
- ☑ Placez-vous dans une position d'écoute et d'échange avec votre collaborateur.
- ☑ Restez objectif, basez vos échanges sur des éléments concrets (faits, réalisations, exemples, situations précises, ...)
- ☑ Ne cherchez pas le consensus sur tous les points mais veillez à ce que chacun ait pu exprimer son avis et ses attentes
- ☑ Assurez-vous de la validation du contenu de l'entretien (document écrit, daté, signé et archivé dans le dossier du salarié)



#### Concept clé « Fixer un objectif »

Un objectif doit être « **SMART** » :

**S**pécifique : il doit concerner une activité précise du salarié

**M**esurable : des éléments concrets doivent permettre de mesurer s'il est atteint ou non

**A**mbitieux : il doit être suffisamment ambitieux pour être stimulant pour le collaborateur

**R**éaliste : il doit prendre en compte les activités du salarié, sa charge de travail, les moyens à sa disposition, ...

**T**emporalisé : l'objectif doit être fixé pour une période précise

## DEROULE DE L'ENTRETIEN

### Introduction de l'entretien

- Informez le salarié sur le déroulement de l'entretien : la durée (environ 1h30), les objectifs, le principe de l'échange constructif de l'entretien d'évaluation, ...
- Sollicitez le salarié sur ses attentes vis-à-vis de l'entretien

### Bilan de l'année écoulée

#### Activités et faits marquants

- Relevez les éléments survenus depuis le dernier entretien d'évaluation : ces éléments ont pu avoir une influence dans l'atteinte des objectifs du salarié (ex. : arrêt maladie, réorganisation interne, ...)
- Notez les réalisations et/ou contributions exceptionnelles de l'année (ex. : objectifs fixés en cours d'année, participation à un nouveau projet, ...)

#### Évaluation des objectifs de l'année écoulée

- Reportez les objectifs fixés lors du précédent entretien annuel d'évaluation
- Évaluez avec le salarié les résultats obtenus et l'atteinte totale, partielle ou nulle des objectifs fixés. Pour chaque point évalué, proposez au collaborateur une auto-évaluation de ses réalisations et donnez ensuite votre propre analyse.
- Analysez ensuite, ensemble, les facteurs de réussite ou d'échec à l'atteinte des objectifs
- Identifiez et évaluez les compétences spécifiques qui ont permis aux salariés la réalisation de ces objectifs ou au contraire celles qui lui ont fait défaut
- A l'issue de l'échange, reportez sur le compte-rendu la synthèse de l'entretien et les remarques éventuelles

#### Formations suivies pendant l'année

- Recensez les formations que le salarié a suivies pendant l'année
- Précisez les objectifs de développement de compétences de ces actions de formation
- Échangez avec le salarié sur les bénéfices retirés de ces actions de formations (la formation lui a-t-elle permis de développer les compétences visées ?) et sur tous les commentaires utiles qu'il peut vous apporter (qualité du contenu, de l'animation, planification de la formation, ...)

### Orientations et axes de progrès pour l'année à venir

#### Définition des objectifs

- Définissez les objectifs que le salarié devra atteindre au cours de l'année à venir
- Pour chacun des objectifs, définissez des indicateurs qui vous permettront d'en évaluer l'atteinte (nombre de ventes, part d'augmentation du portefeuille de clientèle, ...)
- Précisez les moyens à mettre en œuvre de la part du collaborateur et de l'entreprise afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs : méthode, process, outils, disponibilité, ...

#### Identification des axes de progrès et de développement des compétences

- Recensez les axes de progrès du salarié : ce sont les compétences à développer pour la bonne tenue du poste et l'atteinte des objectifs fixés. Il peut s'agir de savoirs, savoir-faire, savoir-être.
- Analyser avec votre collaborateur si ces axes de progrès doivent faire l'objet d'actions de formation (interne ou externe) ou peuvent être acquis par d'autres moyens (priorisation des tâches, échanges entre collègues, ...)

#### Évolution professionnelle

- Notez les souhaits d'évolution professionnelle formulés par le salarié (prise de responsabilité, acquisition de nouvelles compétences, ...)
- Échangez avec votre collaborateur sur ses perspectives d'évolution professionnelle au sein de votre structure et évaluez ensemble la faisabilité du projet
- Ne vous engagez pas sur une éventuelle évolution si vous n'êtes pas sûr de pouvoir accompagner sa mise en œuvre !

### Observations sur le déroulement de l'entretien

- Échangez avec votre collaborateur sur vos niveaux de satisfaction respectifs vis-à-vis du déroulement de l'entretien
- Notez les points d'accord ou de désaccord ainsi que vos remarques éventuelles sur le contenu des échanges
- Signez le compte-rendu de l'entretien et soumettez-le à signature de votre collaborateur. Vous pouvez laisser un délai de réflexion et relecture à votre collaborateur qui vous remettra le document signé et éventuellement annoté.



FICHE OUTIL 4 : Trame - Grille entretien annuel d'évaluation

FICHE OUTIL 4 bis : Exemple - Grille d'entretien annuel d'évaluation Commercial Automobile