

L'Entretien Annuel d'Évaluation

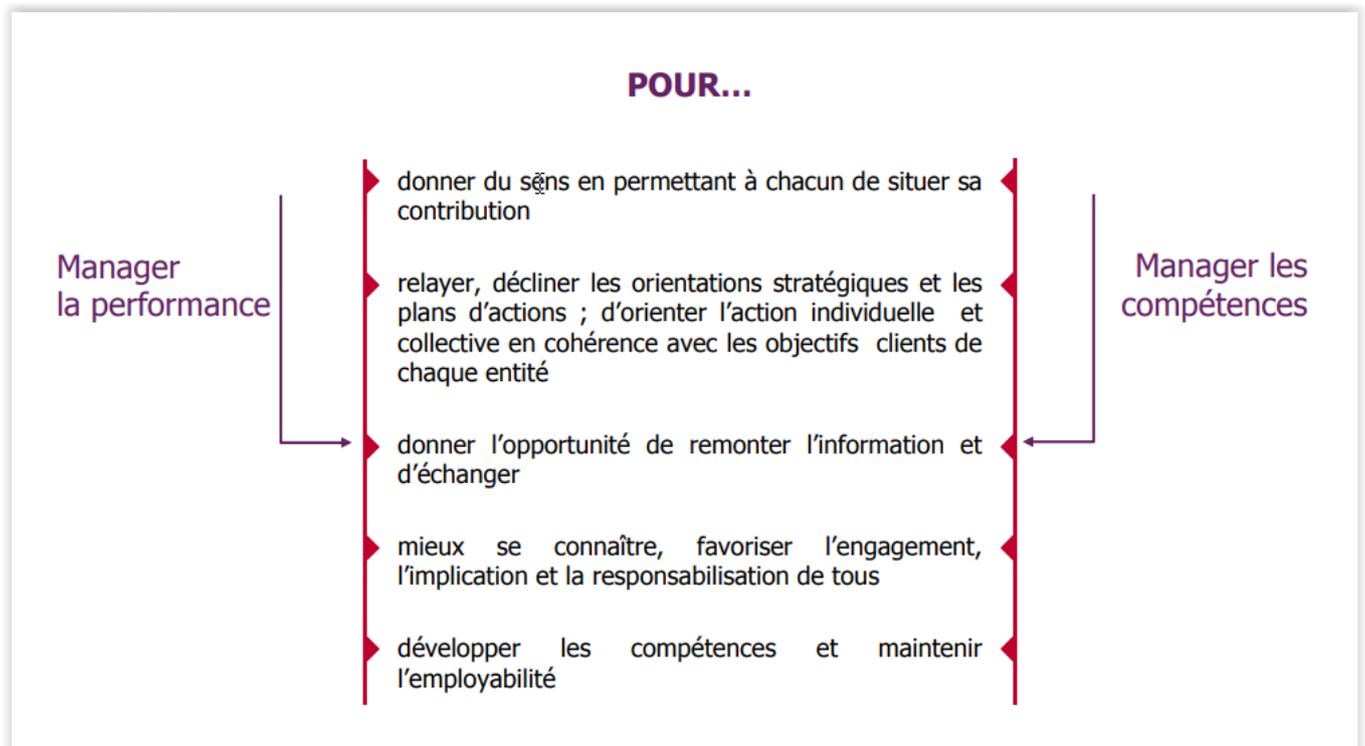
L'évaluation des salariés en entreprise est un droit de l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction. La loi n'impose pas à l'employeur d'évaluer ses salariés, sauf en cas de dispositions conventionnelles spécifiques. Cet entretien, qui n'exclut en rien des points intermédiaires plus informels, est un outil de management essentiel qu'il est recommandé de mettre en place. Ne pas confondre l'entretien annuel d'évaluation avec l'Entretien professionnel. L'un est rendu obligatoire de par la loi au minimum une fois tous les deux ans, l'autre est facultatif même si fortement recommandé.

Sommaire

- Enjeux de l'entretien d'évaluation
- Les différentes parties d'un entretien
- Quelle forme doit prendre l'entretien ?
- Facteurs clés du succès
- Quelle suite aux entretiens ?

• Enjeux de l'entretien d'évaluation •

Qu'il s'agisse d'évaluer les compétences ou la performance, les enjeux sont multiples :



• Les différentes parties d'un entretien •

1. Management de la performance

- Evaluer la réalisation des objectifs de l'année écoulée
- Définir les objectifs de la période à venir

Recommandation : fixer des objectifs **SMART**

Spécifiques : Un objectif doit être clair, spécifique, précis, compréhensible et sans ambiguïté. Exemple « vous devez faire plus de rendez-vous » est trop vague et imprécis. À remplacer par « Vous devez faire 8 rendez-vous par semaine ».

Mesurables : Ne pas mesurer l'état d'avancement de ses objectifs, c'est naviguer sans carte ni boussole. « Vous devez apprendre du client », est un objectif difficilement mesurable. En revanche, « quand le téléphone sonne, vous devez savoir qui appelle, ce qu'il veut et pouvoir lui donner un premier niveau de réponse » est nettement plus mesurable.

Acceptables : Les objectifs doivent être accessibles à ceux qui doivent les atteindre. Avoir la possibilité de les dépasser est valorisant mais des objectifs inaccessibles démotivent et détruisent l'esprit d'équipe et son adhésion aux projets, aux enjeux stratégiques, aux objectifs opérationnels.

Réalistes : Les objectifs se rattachent aux orientations stratégiques. Leur pertinence par rapport à celles-ci et aux plans d'actions qui en découlent donnent du sens. Le fait qu'ils soient réalisables et non utopiques aura un impact positif sur les performances des collaborateurs. Pour avancer dans les périodes de construction ou de réorganisation, il est important de privilégier le court terme en lui donnant du sens.

Temporellement définis : Un objectif a un début et une fin. Sa durée est déterminée. Sans échéance, il perd en impact et crédibilité, s'affaiblit, et risque d'être oublié par manque de visibilité.

2. Management des compétences

Evaluer les compétences

Une évaluation de compétences consiste à :

- Analyser la façon (« le comment ») dont le collaborateur a atteint ses résultats (« le quoi »), en considération des éléments suivants :
 - Les conséquences, soit les effets produits par le comportement (niveau de résultat quantitatif, qualité, fiabilité, satisfaction client, respect des échéances...).
 - Le comportement professionnel (ce que le collaborateur a fait/pas fait, dit/pas dit, ses réactions, dans le contexte en présence et dans la réalisation de ses activités),
 - Le contexte (environnement de travail, situation spécifique),
- Attribuer un niveau d'évaluation pour chacune des compétences en appliquant le référentiel des compétences rattaché à l'emploi du collaborateur, et commenter cette évaluation dans la zone « commentaire du manager » sur la base de faits concrets.
- Etre le plus factuel possible et précis

Préconisations pendant l'entretien :

- Passer les compétences en revue, en invitant le collaborateur à se positionner en priorité. Procéder par comparaison des analyses respectives, en s'appuyant sur des exemples concrets,
- Parvenir à un accord sur le degré de maîtrise au regard des illustrations concrètes empruntées et du questionnement sur les faits (contexte, comportement, conséquences).

Développer les compétences

Un double objectif attendu :

- Parvenir à identifier les points de progrès, les compétences maîtrisées et les points forts sur lesquels le collaborateur peut s'appuyer,
- Le patrimoine de compétences qui en résulte doit permettre de définir les objectifs futurs, les moyens d'accompagnement et les priorités de formation le cas échéant.

3. Qualité de vie au travail

Il s'agit d'identifier les éléments de situation qui constituent une source potentielle de difficultés (ex : surcharge, flux tendus, exigences contradictoires -qualité/quantité-, interruptions fréquentes dans le déroulement du travail, amplitude des journées d'activité, horaires atypiques), afin d'assurer une remontée des dysfonctionnements constatés et d'y remédier

NOTA : il est impératif d'évoquer ce sujet avec les collaborateurs en forfait jours. Nous recommandons de le faire également pour les autres salariés.

Quelles questions poser ?

- Rencontrez-vous des difficultés significatives et ou fréquentes en matière :
 - de charge de travail ? Si oui, lesquelles ?
 - d'organisation du travail ? Si oui, lesquelles ?
 - d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ? Si oui, lesquelles ?

Que faire en cas de difficulté identifiée ?

Quelques exemples d'éléments à votre disposition pour remédier aux difficultés rencontrées :

- Proposer des points d'étapes intermédiaires ou d'activités plus fréquents,
- Procéder à de nouvelles priorisations, vérifier les délégations,
- Proposer une formation d'aide « Gérer son équilibre professionnel » dans les besoins de formation individuelle,
- Apporter un soutien et des moyens complémentaires selon les difficultés.

• Quelle forme doit prendre l'entretien ? •

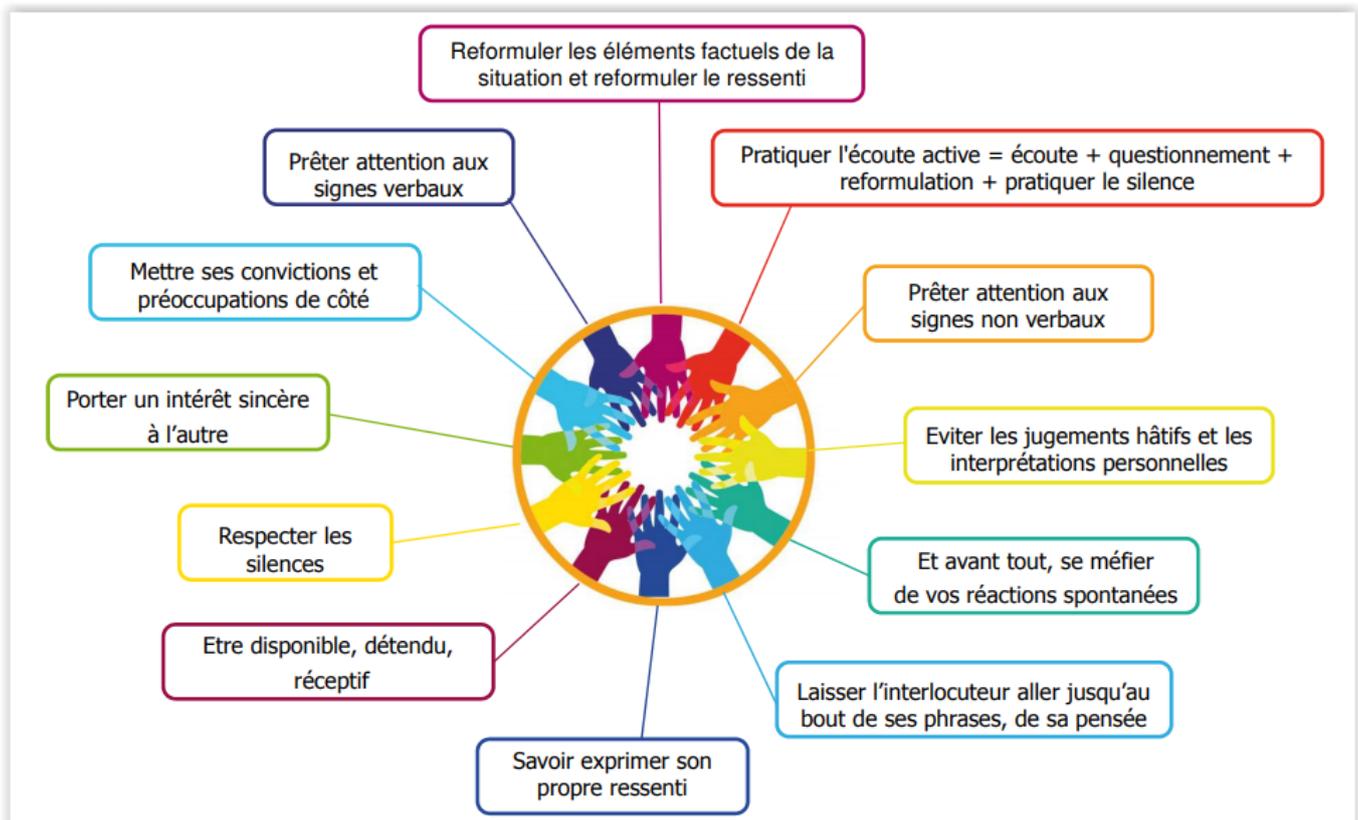
- Il s'agit d'un **entretien physique**, en face à face.
- Il est recommandé d'avoir un **support écrit** ou dématérialisé pour :
- Formaliser ce qui s'est dit et le faire valider par le manager et le collaborateur
- Effectuer un suivi d'une année sur l'autre

2 modèles d'entretien sont proposés :

EV 1 - Modèle entretien annuel évaluation.docx

EV 2 - Modèle d'entretien annuel simplifié.docx

• Facteurs clés du succès •



• Quelle suite aux entretiens ? •

L'entretien ne s'arrête pas à la fin du temps qui lui est imparti :

- **Programmer des points d'étape**, des entretiens d'échange pour assurer le suivi des actions et des décisions, comme par exemple :
 - Le suivi de la réalisation des objectifs et de la convention de forfait
 - Les décisions de délégation
 - Lors de la réalisation des demandes de formation pour identifier les principales retombées et la résolution des difficultés éventuelles rencontrées
 - La contribution à un projet
 - Les aides ponctuelles apportées par le manager...