



# Conduire les entretiens annuels d'évaluation

Ce guide s'adresse aux dirigeants et aux responsables en charge de la fonction ressources humaines qui envisagent de mettre en place des entretiens annuels d'évaluation. Il constitue un préalable à l'instauration d'une telle démarche dans l'entreprise.

## De quoi s'agit-il ?

L'entretien annuel est un outil de management des ressources humaines dans l'entreprise. Il est destiné à la fois :

- au manager, pour gérer individuellement les collaborateurs de son équipe ;
- au salarié, pour exprimer ses besoins, ses préoccupations ou ses attentes professionnelles ;
- au responsable en charge de la fonction ressources humaines pour mettre en place des actions (plan de formation, gestion des carrières...) ;

1

Sa réussite dépend :

- des conditions réunies pour les mettre en œuvre ;
- de la clarté des enjeux liés à la mise en place de ces entretiens.

## Comment faire ?

Pour vous aider dans cette démarche, le FAFSEA vous propose de passer en revue :

- une liste de questions incontournables à se poser pour faciliter la mise en place des entretiens annuels d'évaluation ;
- les principaux enjeux liés à cette démarche qui conditionnent la nature de l'entretien.

## Rappel :

Mettre en place les entretiens annuels d'évaluation est un moyen pour l'entreprise d'identifier les besoins en compétence de ses salariés et contribue à son obligation de « répondre aux exigences d'adaptation des compétences » des salariés, notamment via la formation.





# Conduire les entretiens annuels d'évaluation

## Rappel :

L'entretien annuel d'évaluation est centré sur le poste et la façon dont le collaborateur l'occupe, plus particulièrement en termes de performance, activités et missions confiées.

### Quels sont les objectifs visés par ces entretiens ?

Il est primordial de répondre à cette question. En l'absence d'objectifs clairement définis à traduire en actions concrètes à l'issue des entretiens, cette démarche va rapidement s'essouffler.



- Les objectifs visés doivent être en cohérence avec les projets ou enjeux de l'entreprise et les moyens disponibles.
- Ne pas se fixer plus de deux ou trois objectifs pour pouvoir les gérer ensuite.
- Ne pas oublier de communiquer sur les enjeux de ces entretiens.

### Qui va réaliser les entretiens ?

L'entretien est de la responsabilité du supérieur hiérarchique direct du salarié. Il vise à évaluer le travail du collaborateur, à mieux comprendre les difficultés rencontrées et à connaître ses aspirations, pour l'aider à progresser par la mise en place d'un plan d'action adapté à ses besoins.

2



- Expliquer à l'encadrement l'intérêt de cette démarche dans leur fonction de management.
- Libérer du temps pour donner les moyens aux managers de se préparer et de conduire les entretiens.
- Attention : ne pas court-circuiter le supérieur hiérarchique du salarié.

### Qui doit passer l'entretien ?

Outil de gestion des ressources humaines dans l'entreprise, l'entretien doit concerner l'ensemble du personnel. En revanche, les objectifs visés et la périodicité peuvent être différents selon la catégorie ou les services concernés.



- Déterminer pour chaque catégorie de personnel ou par service les objectifs visés.
- Fixer pour chaque catégorie de personnel la périodicité des entretiens (6 mois, 1 an, 2 ans) et l'expliquer.



## Conduire les entretiens annuels d'évaluation

### Quelles règles du jeu faut-il définir pour mener des entretiens ?

La mise en place d'entretiens nécessite de définir quelques règles simples et faciles à mettre en œuvre, qui soient respectées de tous.



- Organiser l'entretien pendant le temps de travail : il s'agit d'un acte professionnel.
- Informer suffisamment tôt le salarié de la date de son entretien, en lui remettant le guide de préparation
- Prévoir une durée suffisante pour avoir un échange fructueux (30 minutes minimum).
- Remplir ensemble le support après l'entretien pour prendre un peu de recul et le synthétiser.
- Remettre au salarié le compte-rendu de l'entretien, pour qu'il y porte ses remarques et prévoir les modalités de recours en cas de contestation du salarié.

### Quels documents faut-il utiliser pour réaliser ces entretiens ?

Il est essentiel de garder une trace écrite des entretiens pour les faire vivre d'une année sur l'autre. L'idéal est de construire le support d'entretien en fonction des informations à collecter et à exploiter pour l'objectif visé. Un descriptif de l'emploi peut venir en appui du support d'entretien pour analyser les activités réalisées ou faire évoluer la fiche de poste.

3



- Élaborer un support simple à utiliser et à compléter par les personnes chargées des entretiens.
- Associer les managers à la construction de ce support et leur faire valider la version finale.
- Penser à faire évoluer ce support au fil du temps et des utilisations.
- Réfléchir aux autres documents utiles pour l'entretien : référentiel d'emploi, référentiel de compétences, projet de formation écrit de l'entreprise,...

### Quelle exploitation et quel suivi faut-il prévoir ?

Le salarié doit être informé du circuit de transmission des informations et des suites données à l'entretien (par qui ? dans quel délai ?). Il convient de définir les informations qui restent au niveau du manager et celles communiquées au N+2 ou au service des ressources humaines.



- S'assurer que les entretiens débouchent sur des actions concrètes : formations, organisation du travail, politique salariale, communication interne, moyens d'accompagnement,...
- Attention : un entretien restant sans suite constitue un facteur de démotivation du salarié.



# Conduire les entretiens annuels d'évaluation

## Comment communiquer auprès du personnel sur les entretiens ?

Il est stratégique que la Direction de l'entreprise informe l'ensemble du personnel de la mise en place des entretiens : information des managers, mais aussi des salariés. La démarche doit être comprise par tous.



- Organiser une communication orale auprès de l'ensemble des salariés pour préciser les objectifs et les règles des entretiens.
- Réfléchir aux enjeux que représentent ces entretiens pour les managers et les salariés et valoriser les avantages de cette démarche pour chacune des parties.

## Comment préparer les acteurs de l'entretien ?

La mise en place des entretiens nécessite la préparation du manager qui va mener l'entretien, mais aussi du salarié qui devra réfléchir à son bilan et à ses attentes professionnelles.

### La préparation du manager



- Proposer au manager n'ayant jamais réalisé cet exercice une formation à la conduite d'entretien.
- S'assurer que le manager, avant de recevoir le collaborateur :
  - se réfère aux informations échangées lors du dernier entretien réalisé avec le salarié ;
  - liste les informations à communiquer sur l'entreprise, les faits marquants de l'activité du salarié, les objectifs à lui fixer, les orientations du plan de formation de l'entreprise...

4

### La préparation du salarié



- Motiver le salarié pour qu'il prépare son entretien et dresse le bilan de son activité.
- Pour l'aider à se préparer : remettre au salarié une liste de questions à se poser, le support d'entretien et la fiche de poste, si elle existe.

Pour aller plus loin dans la préparation et la conduite de ces entretiens, vous pouvez utiliser les fiches jointes à ce guide :

- guide de préparation à l'usage du manager « Conduire des entretiens efficaces » ;
- guide de préparation à l'usage du salarié « Préparer un entretien constructif » ;
- support d'entretien annuel d'évaluation à moduler selon les objectifs de l'entreprise.

## Rappel :

**La synthèse de l'entretien annuel peut venir compléter le dossier du collaborateur, plus particulièrement pour préparer l'entretien professionnel, faisant ainsi le lien entre compétences et formation. Le document permet aussi de revenir sur les points traités, entre deux entretiens.**



# Conduire les entretiens annuels d'évaluation

## Quatre enjeux principaux

La mise en place d'entretiens annuels d'évaluation vise le plus souvent quatre enjeux majeurs. Selon les priorités de l'entreprise et des enjeux, seront adaptés :

- la nature de l'entretien à conduire ;
- le support à élaborer ;
- les actions à entreprendre à l'issue de l'entretien.

### Enjeu 1

#### **Accroître les compétences et/ou les qualifications pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise**

L'entretien s'attache plus particulièrement à :

- Analyser les compétences mises en œuvre et à acquérir au regard des évolutions à venir ;
- Identifier les souhaits d'évolution du salarié et les moyens à développer pour y parvenir ;
- Fixer des objectifs de développement des compétences à moyen terme.

### Enjeu 2

#### **Améliorer les performances individuelles et collectives ou résoudre les dysfonctionnements dans les équipes de travail**

L'entretien comporte trois rubriques essentielles :

- Analyser l'activité, les performances dans l'emploi et le niveau d'adaptation du salarié à son poste de travail ;
- Préciser les conditions d'exercice de l'activité et les moyens donnés pour réussir ;
- Déterminer les objectifs de progrès et de performance pour l'année ainsi que les critères d'évaluation.

### Enjeu 3

#### **Améliorer les relations entre managers et salariés et/ou la communication interne**

L'entretien vise alors à :

- Analyser les conditions de travail et les relations dans l'équipe : comportement du salarié vis-à-vis de l'encadrement, des collègues et de l'entreprise ;
- Repérer les souhaits du salarié en matière d'information, de communication et d'intégration à la vie collective ;
- Définir les objectifs de progrès pour favoriser la cohésion de l'équipe.

### Enjeu 4

#### **Accompagner la mise en place d'une politique qualité et/ou d'un processus de certification**

L'entretien s'articule autour des points suivants :

- Analyser le respect des procédures définies ;
- Evaluer les formations suivies pour identifier les compétences acquises face à celles requises ;
- Fixer des objectifs de progrès liés aux normes à respecter et aux compétences à détenir.