

Réussir votre entretien annuel d'évaluation de vos salariés

L'entretien annuel d'évaluation permet de faire le point sur le travail accompli, de fixer de nouveaux objectifs, de mieux connaître les attentes et les difficultés rencontrées par vos collaborateurs. Pour réussir ce rendez-vous, trois phases méritent chacune d'être réalisées avec soin. Comment faire de l'entretien annuel un temps fort de votre management ? Quelles sont les consignes à donner aux personnes qui animent ces entretiens ? Quelles techniques permettent de réaliser une meilleure évaluation du salarié tout en facilitant les échanges ?



LA BONNE MÉTHODE

1 - Préparer l'entretien annuel

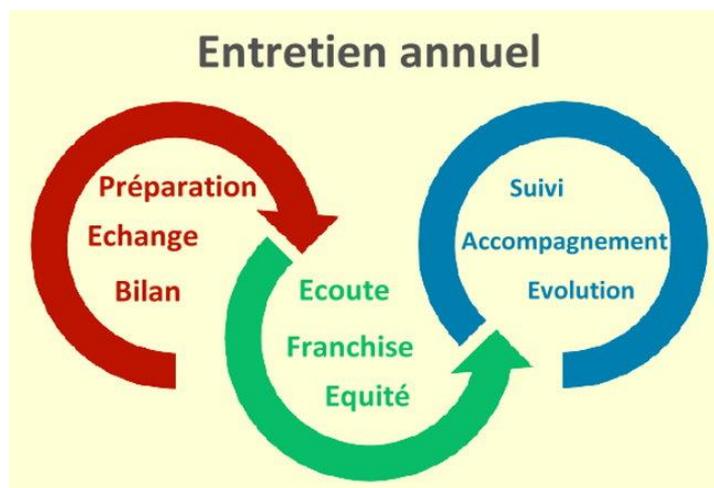
L'entretien annuel doit se préparer sur une année entière et non sur les quelques jours qui le précèdent. Il convient donc d'éviter de se focaliser sur une erreur commise par le salarié la semaine précédente. Le manager doit parvenir à définir l'essentiel de ce qu'il souhaite dire à son collaborateur et fonder son évaluation sur des faits précis.

Il est donc intéressant de préparer de courtes synthèses des entretiens informels qui auront eu lieu durant l'année écoulée. Ceci demande du temps et un certain investissement. Il est essentiel que vous ayez sensibilisé votre encadrement à l'intérêt de cet entretien.

Le document de préparation devra comporter normalement les éléments suivants :

- définition de la réalité du poste occupé ;
- liste de ce que le collaborateur a réussi durant l'année et les qualités qu'il a mises en œuvre pour y parvenir ;
- liste des sources de mécontentements et des situations qui posent problème.

Il est extrêmement important que le salarié prépare également son entretien. On peut l'y aider en lui donnant une liste de questions ouvertes qui serviront de base de discussion : ressenti sur le poste, difficultés rencontrées, souhaits d'évolution des fonctions, etc.



2 - Favoriser le bon déroulement de l'entretien annuel

Il est préférable que l'entretien annuel soit animé par le supérieur direct du salarié. Si c'est le N+2 (supérieur hiérarchique du niveau au-dessus) qui s'en charge, vous déresponsabilisez et décredibilisez le supérieur direct du salarié. C'est lui qui dirige au quotidien le salarié, qui le connaît le mieux et sait exactement quel travail il doit accomplir. Il suffit de le former et de le mettre en garde contre les risques de « copinage ».

Il n'existe pas de méthode type pour réaliser un entretien d'évaluation. En revanche, certaines façons de procéder permettent de faciliter la discussion entre le manager et son collaborateur. On peut commencer l'entretien en évoquant la réalité quotidienne du poste tenu par le salarié et en le laissant s'exprimer sur le sujet (on peut l'aider en sortant la fiche de poste et analyser la réalité au regard de ce qui était prévu initialement). Ceci permet en général de lancer la discussion et d'instaurer un climat de confiance. Le manager peut ainsi voir si le salarié a bien compris ce que l'entreprise attendait de lui.

Il est ensuite important de faire un bilan du travail accompli :

succès : pour analyser les compétences que le salarié a mises en œuvre, on peut lui demander ce qui se passe bien dans son travail et les raisons des réussites professionnelles accomplies. En l'aidant à les déterminer, le manager permet au salarié de systématiser les réussites. Il est toujours plus simple pour le manager de faire progresser un salarié sur ses points forts que de combler ses lacunes ;

échecs : le manager ne doit pas hésiter à dire ce qui ne va pas. Il est donc nécessaire qu'il ait l'autorité nécessaire pour cela. La démarche doit rester constructive, car elle doit permettre au salarié de progresser. Il ne s'agit pas d'un entretien disciplinaire. Évoquer les difficultés permet de faire réfléchir le salarié à l'évolution de son poste et de ses fonctions.

Dans un dernier temps, le manager doit être capable de synthétiser ce qui a été dit et de formuler les objectifs à atteindre (aussi bien en termes de performance, que de comportement, d'intégration à l'équipe, etc.). Il est préférable de se limiter à un ou deux axes d'amélioration pour obtenir des résultats.

3 - Mettre en place un suivi de l'entretien d'évaluation

Le manager qui a réalisé l'entretien a accompli un acte de management. Il est donc essentiel que son propre supérieur hiérarchique (vous, si tel est le cas) l'évalue à son tour sur la manière dont il s'acquitte de la réalisation des entretiens :

prenez le temps d'étudier les fiches d'évaluation pour en tirer d'éventuelles conséquences en termes de proposition de modification du contrat de travail (fonctions, rémunération, etc.) ;

étudiez les nécessités de formation des collaborateurs qui ressortent des synthèses d'entretien d'évaluation et parlez-en lors de l'entretien d'évolution professionnelle ;

gardez à l'esprit qu'un suivi périodique est indispensable pour évaluer l'avancée des objectifs qui ont été ciblés durant l'entretien annuel.

Cette démarche de suivi montrera toute l'importance que vous donnez à l'entretien annuel d'évaluation et en fera un véritable outil d'évolution de l'entreprise et de ses salariés.

Pour lire la suite et obtenir les outils pour réussir vos entretiens annuels, MCI Prévention vous propose l'abonnement de notre partenaire, les Editions TISSOT intitulé « **Gérer le personnel** » composé d'un ouvrage, un accès internet illimité et **plus de 700 modèles et 500 fiches téléchargeables**.

Grâce à notre code promotionnel, profitez d'une **remise de 10%** sur tous les abonnements de notre partenaire.

Pour obtenir le code, contactez-nous par mail à contact@mciprevention.fr ou par téléphone au 06 22 92 68 51.



Conseils en prévention, assistance, formations et informations aux entreprises et collectivités

Quelques-unes de nos prestations

Élaboration de votre **Document Unique d'évaluation des risques** et évaluation de la pénibilité au travail de vos salariés. Nous vous donnerons des fiches de sensibilisation et de prévention pour vous et vos salariés.

Formations de vos **sauveteurs secouristes du travail (SST)** et formation incendiel/évacuation, manipulation des extincteurs. "Sauver une vie, ça s'apprend". Votre OPCA peut prendre en charge ces formations.

Réalisation d'**études des risques psychosociaux (RPS)** afin d'améliorer la qualité de vie au travail de votre personnel et d'assurer la pérennité de votre entreprise. Les résultats sont intégrés dans votre DU.

N'oubliez pas : 1 euro investi en prévention peut vous rapporter plus de 2 euros.