

Entretien annuel d'évaluation : guide RH pour bien le préparer et le conduire

L'entretien annuel d'évaluation n'est pas obligatoire (contrairement à l'[entretien professionnel](#)) : vous ne serez donc pas sanctionné si vous ne le mettez pas en place.

Il est néanmoins très utile : il constitue un temps d'échange privilégié entre le manager et le salarié et permet de faire le bilan du travail accompli durant l'année (analyse des missions réalisées, attentes et difficultés éventuelles par exemple), de fixer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour la période à venir.

Ce n'est donc pas seulement une formalité administrative mais un levier stratégique pour favoriser le développement professionnel des salariés et assurer une meilleure efficacité du travail !

Pour réussir cet entretien, 4 phases méritent d'être réalisées avec soin : préparation, échanges, évaluation, compte-rendu.

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 ?

Suivez le guide !

La méthode

■ Etape 1 - Préparer l'entretien annuel

Il 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 important que le salarié prépare également son entretien. On peut l'y aider en lui donnant le compte-rendu d'entretien vierge.

■ Etape 2 - Favoriser le bon déroulement de l'entretien annuel

Lorsqu'il est organisé, l'entretien s'impose au salarié, qui doit répondre de bonne foi aux questions.

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.

■ Etape 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.

Évitez les erreurs

- **Ne soyez pas discriminant : organisez l'entretien d'évaluation avec tous vos salariés**

L'absence d'entretien d'évaluation constitue un indice tendant à la reconnaissance d'une discrimination. Vous ne devez donc pas évincer certains salariés de cette procédure, même si vous savez que l'entretien risque d'être plus difficile à conduire avec certains qu'avec d'autres, vous devez l'organiser pour tous.

- **Ne négligez pas le rôle de managers dans la réalisation de l'entretien**

Si l'on veut que les managers mènent l'entretien de la meilleure manière possible, il ne faut pas qu'ils le ressentent comme une corvée inutile imposée par la direction. Pour cela, prenez le temps d'expliquer les enjeux de cette pratique de management et la méthode à utiliser.

- **Ne bâclez pas l'entretien**

Il doit s'agir d'un moment privilégié entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Il est très utile pour valoriser le salarié et le reconnaître. Ne reportez pas les rendez-vous. Fermez votre porte et éteignez votre téléphone durant la discussion. Le salarié doit ressentir que son manager lui accorde vraiment son temps et son attention.

Le hiérarchique doit laisser le salarié s'exprimer et ne pas imposer un discours à sens unique. Bien sûr, il peut craindre les critiques du salarié. C'est pourquoi il doit avoir l'assurance et l'autorité naturelle pour les entendre et apporter des explications et des arguments.

- **Évitez d'aborder des questions liées à la vie privée et au mandat représentatif du salarié**

D'une part, ce n'est pas l'objet de l'entretien. D'autre part, le respect de la vie privée du salarié doit être respecté, de même que celui de non-discrimination (syndicale ou autre). Il faut donc absolument éviter d'établir un lien entre l'appréciation des qualités et compétences professionnelles du salarié qui fait l'objet de l'entretien et un élément de vie privé ou lié à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel.

En revanche, vous pouvez aborder les questions liées à l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Notez-le

Tous les représentants du personnel titulaires, les délégués syndicaux ou titulaires d'un mandat syndical ont droit à un entretien individuel en début mais également en fin de mandat afin de recenser les compétences acquises en cours de mandat et les valoriser. Une garantie d'évolution salariale est également prévue, lorsque les heures de délégation sur l'année dépassent 30 % du temps de travail.

■ Ne confondez pas entretien d'évaluation et entretien professionnel

Tout employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise, doit organiser périodiquement un [entretien professionnel](#) avec le salarié afin d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. L'objectif de cet entretien professionnel n'est pas d'évaluer le travail ou le salarié.

Il est toutefois possible d'effectuer les deux entretiens le même jour, à condition de bien les distinguer et de remplir des documents distincts.

Dans le même sens, l'entretien d'évaluation ne remplace pas l'entretien sur la charge de travail des salariés en forfait jours ou en télétravail.

Le rôle des représentants du personnel

Il est nécessaire de consulter les représentants du personnel sur la mise en place dans votre entreprise d'un entretien annuel d'évaluation ainsi que des entretiens périodiques de suivi avec chaque collaborateur, et sur les méthodes d'évaluation des compétences que vous mettez en œuvre et leurs modifications. Ils sont au contact direct des salariés, et sauront apprécier la valeur d'une évaluation annuelle objective et visant à faire progresser l'ensemble du personnel. Le Comité sociale et économique (CSE) peut recourir à un expert.

En revanche, durant l'entretien (qui n'est en rien à caractère disciplinaire), les salariés n'ont pas à faire appel aux représentants du personnel pour les assister.

Notre conseil

■ Utilisez les techniques d'animation de l'entretien pour le rendre plus efficace

Il existe plusieurs techniques permettant de faire de cette rencontre un véritable moment privilégié entre le salarié et son supérieur hiérarchique :

- ✓ La technique d'écoute active permet au manager d'entendre ce que son collaborateur dit, mais aussi ce qu'il ne dit pas. Elle permet de relancer l'interlocuteur sur certains sous-entendus et de mettre à jour, dans un climat de confiance, certaines difficultés avec les collègues par exemple ;

- ✓ La reconnaissance de contribution du salarié est essentielle. Le manager doit savoir féliciter son subordonné et lui faire prendre conscience de ses points forts pour accroître sa motivation. Sa crédibilité n'en sera que renforcée quand il évoquera ce qui ne va pas ;
- ✓ La technique de critique constructive est importante également. Certes, le manager doit avoir le courage de dire ce qui ne va pas. Encore faut-il que les critiques ne soient pas blessantes et permettent au salarié d'évoluer. Argumenter et expliquer : là est l'essentiel ;
- ✓ La technique de la reformulation peut, enfin, être utilisée pour aider le salarié à aller plus loin dans l'évocation de ce qu'il souhaite réellement dire.

■ Évitez l'entretien conflictuel

L'entretien annuel n'est pas le moment pour annoncer au collaborateur des griefs qui auraient dû lui être notifiés au moment de leur survenance, tout au long de l'année. Pensez dans ce cas à formaliser ce qui a été dit, vous en retrouverez l'usage lors de l'entretien annuel. Restez factuel et ne vous laissez pas entraîner dans des considérations comportementales difficiles à justifier. Si vous choisissez d'énumérer les griefs dans le compte rendu d'entretien, veillez aux termes que vous employez afin que cela ne s'analyse pas comme une sanction disciplinaire, ce qui vous empêcherait par la suite de le sanctionner (sauf faits nouveaux).

Ainsi, par exemple, des griefs et insuffisances listés par l'employeur dans un compte rendu d'entretien adressé au salarié, sans y exprimer la volonté de sanctionner, n'ont pas été considérés comme présentant le caractère de sanction disciplinaire. En revanche, si vous indiquez au salarié que son comportement n'est pas tolérable et fautif, cela peut s'analyser en un avertissement. De même si vous faites état d'une attitude fermée au changement, d'un non-respect des règles de sécurité et l'invitez à un changement sans délai.

Rappelez-vous que l'entretien peut être source de stress pour le salarié. S'il dégénère et altère sa santé (malaise, etc.), l'accident du travail est caractérisé.

■ Adoptez une gestion efficace des carrières

En cas de litige, l'employeur doit apporter la preuve que ses décisions sont justifiées par des éléments objectifs à toute discrimination, notamment en fournissant des documents l'établissant.

Il est donc primordial de vous doter d'outils de gestion efficaces, pour pouvoir individualiser la gestion des carrières au sein de l'entreprise et pouvoir mesurer les résultats de chaque salarié et matérialiser ainsi l'existence de critères objectifs qui fondent telle décision de promotion ou au contraire telle décision défavorable au salarié.

Questions-réponses

■ Quels sont les critères d'évaluation ?

Les critères d'évaluation doivent être objectifs et transparents.

Un critère comportemental est possible à condition qu'il ait trait à l'exercice de la fonction du salarié, par exemple l'organisation, créativité, sens de l'animation, du relationnel. S'il est trop imprécis, il n'est pas admis (sens du devoir, honnêteté, optimisme, courage, etc.).

Les critères ne doivent pas être discriminatoires : vous ne pouvez pas invoquer les opinions politiques ou religieuses, les absences liées à l'exercice d'une activité syndicale, la vie familiale, etc.

■ Doit-on associer à l'entretien d'évaluation la question de l'augmentation annuelle de salaire ?

Il est préférable de ne pas le faire.

Si tel est le cas, le salarié ne pourra pas entrer dans un dialogue constructif et cherchera toujours à se justifier sur les critiques qui lui seront faites. Le mieux est donc de dissocier les deux, même si ce n'est pas facile. Le manager n'étant pas décisionnaire, il ne doit pas s'engager dans une discussion sur ce sujet. En revanche, les demandes du salarié pourront être entendues et mises en perspective au regard du bilan effectué et des objectifs fixés.

■ Le salarié peut-il refuser l'entretien d'évaluation professionnelle ?

Non, le salarié ne peut pas refuser de se soumettre à l'entretien d'évaluation. Le refus du salarié peut être sanctionné par l'employeur.

■ Le document synthétisant l'évaluation doit-il être signé par le salarié ?

Ce n'est pas une obligation et le manager n'a pas à recueillir l'accord du salarié sur un acte qui relève du pouvoir de direction et d'appréciation de l'encadrement. Cependant, si un document de synthèse est rédigé, autant proposer au salarié de le relire et de le signer pour attester que ce qui est écrit reflète ce qui a été dit. On pourra le laisser y apporter un commentaire, s'il le souhaite.

■ Dois-je accepter la présence d'un représentant du personnel lors de l'entretien annuel d'évaluation ?

Non. Vous n'y êtes en aucun cas obligé, car cela est prévu uniquement dans le cadre d'entretien préalable à une sanction disciplinaire ou à un licenciement. L'objet de l'entretien d'évaluation est de s'entretenir personnellement avec le salarié et faire le point sur ses compétences. Il faut le dissocier de toute idée de sanction : c'est pourquoi il n'a pas besoin de « l'assistance » d'un représentant du personnel.

■ **Le compte rendu de l'entretien peut-il servir de preuve dans le cadre d'un licenciement ?**

Ce n'est pas son but. L'entretien doit évaluer le salarié et non être utilisé en vue de motiver une sanction. Dans le cadre d'un licenciement pour insuffisance professionnelle, il pourrait éventuellement servir de preuve en cas de litige lié à la contestation du motif par le salarié.

Mais le compte rendu de l'entretien est strictement confidentiel. Hormis au supérieur hiérarchique et aux collaborateurs en charge des ressources humaines, vous ne pouvez pas en communiquer le contenu à des tiers.

Dans le cadre d'un licenciement économique, il peut être utilisé pour démontrer que l'employeur a satisfait à son obligation d'adaptation au poste de travail.