

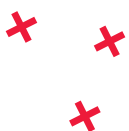


# Comment organiser une campagne d'entretien annuel d'évaluation ?

---

L'entretien annuel d'évaluation est un moment clé pour le Manager et le collaborateur. Le réussir est un challenge de taille pour chacun d'eux. Il permet de faire le bilan de l'année et fixer les objectifs de l'année suivante, mais il est avant tout une action managériale très importante la vie de l'entreprise.

En tant que chef d'orchestre, le RH se doit de planifier les différentes campagnes d'entretien, fournir une trame à ses collaborateurs et accompagner au mieux les managers dans leur réalisation.



# 01

## Côté RH : comment réussir sa campagne d'entretien Annuel d'évaluation ?

Pour que cet entretien soit efficace, la préparation en amont se doit d'être faite correctement. Une communication de son importance et des bénéfices est primordiale, afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Cet entretien va permettre de :

- Renforcer un lien de confiance entre le manager et ses collaborateurs voire libérer la parole
- Partager des feedbacks entre manager et collaborateur
- Approfondir la discussion sur l'avenir du collaborateur, faire preuve d'empathie
- Fixer des objectifs et s'assurer du bon alignement de chacun sur ces objectifs fixés

Cette planification des entretiens doit être faite en accord avec les managers, afin de permettre à chacun des collaborateurs de profiter d'une bonne période de préparation de cet entretien.

Le RH doit s'assurer que chacun des managers est formé à réaliser ce type d'entretien, afin de récolter un feedback structuré et analysable, pour ainsi gagner en performance.

Echanger, écouter, récolter du feedback, motiver et accompagner son collaborateur sur un chemin commun, sont des compétences difficiles à maîtriser, et des

formations peuvent permettre de mieux appréhender ce type d'échanges. Le RH devra donc être le garant de la montée en compétences des managers de son entreprise sur ce domaine.

Le RH a également un autre rôle à jouer lors de ces campagnes d'entretien annuel d'évaluation : l'exploitation des données. En fonction des retours effectués par chacun des managers, le RH devra mettre en place des actions pour répondre aux besoins des collaborateurs, via des plans de formation par exemple.

# 02

## Côté Manager : comment aider les managers à bien préparer les entretiens annuels d'évaluation ?

### Les enjeux de l'entretien Annuel

L'entretien annuel est un moment clé de la relation managériale. Il va permettre aux managers et aux collaborateurs de formaliser, faire l'état des lieux des actions menées durant l'année écoulée.

Il est donc important que le manager soit bien au fait des objectifs de cet entretien. Plus qu'un simple bilan de l'année c'est un véritable levier de performance et de motivation pour le salarié. Ce moment d'échange est l'occasion de reconnaître le travail et la réussite du collaborateur, de faire le point sur ses qualités, ses compétences, ses axes d'amélioration et ses perspectives professionnelles.

Afin de donner de l'importance à cet entretien, le manager se doit de communiquer bien en amont sur ses enjeux. L'objectif : obtenir un engagement plus fort, une participation plus efficiente, et des échanges plus constructifs.

Le manager doit garer en tête les maîtres mots de ces entretiens : écoute et bienveillance. Cet entretien ne doit pas être ressenti par le collaborateur comme un jugement, il est indispensable d'en atténuer l'enjeu « évaluation » et mettre l'accent sur l'aspect motivation et performance.

### Piloter et cadrer la campagne d'entretiens

Le manager avec l'aide du RH définir la période la plus adéquate pour réaliser les entretiens annuels. Les périodes où l'activité est dense sont à proscrire. Afin que le collaborateur et le manager soient bien préparés, la date de l'entretien doit être connue du collaborateur minimum 15 jours avant la date fixée.

Afin de mener à bien cet entretien, le manager devra prévoir une durée moyenne et ainsi le prévoir dans son agenda. Ce type d'entretiens peuvent se dérouler en moyenne en 1h30. Cet entretien doit être un moment privilégié avec le collaborateur. Un entretien trop rapide pourra être interprété comme peu important aux yeux des collaborateurs.

## Préparer la ligne directrice des entretiens

Trop souvent les managers sont perdus et ne savent pas quels sujets aborder lors des entretiens annuels. Le RH va devoir guider les managers dans l'élaboration et dans la préparation des entretiens. Pour que cela soit le plus efficace possible, Le RH préparera une trame d'entretiens sur laquelle le manager se basera pour préparer l'entretien de ses collaborateurs.

Grâce à cette trame, le manager va pouvoir ajuster son discours auprès de leur collaborateur en fonction des stratégies de l'entreprise. Cette trame va comporter les éléments suivants :

- Le bilan de l'année écoulée
- Les objectifs fixés lors de l'entretien précédent
- Les réussites, les difficultés rencontrées
- Les perspectives et les objectifs de l'année suivante
- Le projet / les envies du collaborateur pour son avenir

La trame d'entretien n'est qu'une base de travail pour donner la ligne directrice de l'entretien. Cet échange privilégié permet de faire le point entre le manager et son collaborateur. Il est impératif de personnaliser au maximum l'entretien.

En résumé, voici les 5 points clés à bien vérifier par le manager pour réussir sa campagne d'entretien annuel d'évaluation :

- Préparer l'intervention en évaluant la performance du collaborateur (analyser le niveau d'atteinte des objectifs)
- Poser des questions aux collaborateurs visant à leur montée en compétences

- **Echanger sur les objectifs et en fixer un nombre raisonnable pour l'année à venir (le nombre sera choisi en fonction des difficultés rencontrées lors de la période écoulée et en fonction du niveau de compétences du collaborateur)**
- **Ouvrir et faciliter le dialogue (encourager à la transparence, laisser le collaborateur dérouler son discours, ce qu'il réussit, ce qu'il devrait améliorer, les feedbacks...)**
- **Rester positif (mettre en avant le potentiel de chacun, encourager, échanger sur des solutions à mettre en place)**

**Aujourd'hui, les principales raisons poussant au départ d'un collaborateur sont issues d'une stagnation professionnelle, autant d'un point de vue mission que progression dans ses compétences.**

# 03

## Côté Collaborateur : Comment préparer au mieux son entretien ?

L'entretien Annuel d'évaluation est un échange entre le manager et son collaborateur, et donc ce dernier est le sujet de base. Cet entretien est l'occasion de connaître l'avis du manager envers le collaborateur, analyser les efforts fournis, les objectifs atteints, de prendre connaissance de ses points forts et de ses axes d'amélioration. Tout ceci dans l'objectif de gagner en performance.

### Réaliser son auto-évaluation

Le collaborateur doit développer son esprit critique et analyser sa performance de l'année écoulée. Il devra « regrouper » des preuves de son efficacité surtout s'il estime que ses efforts n'ont pas été justement reconnus.

Il devra se poser des questions du type :

- En quoi ai-je rempli ou dépassé mes objectifs ?
- Quelle est la contribution de ma performance dans la réussite de l'entreprise ?
- Comment puis-je progresser ?

Pour appuyer ses arguments, et dans l'objectif de développer ses compétences, le collaborateur pourra rechercher d'éventuelles formations qu'il présentera à son manager lors de cet entretien.

Se former pour monter en compétence, avancer professionnellement, gagner en performance. Un cercle vertueux pour le collaborateur et l'entreprise.