|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Réflexion 3 – Identifier la méthodologie de l’entretien d’évaluation | | |
| Durée : 20’ | Homme avec un remplissage uniou Deux hommes avec un remplissage uni | Source |

**Travail à faire**

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi est-il important de formaliser les entretiens d'évaluation ?
2. En quoi consiste l'accueil du collaborateur ?
3. Pourquoi commencer l'entretien par faire le bilan de l'année écoulée ?
4. Quelles sont les règles à respecter pour fixer les objectifs et plan d'action prévisionnel ?
5. Comment terminer l'entretien ?

**Doc. Quelles sont les 4 étapes d'un entretien annuel d'évaluation ?**

*Source : Manager-go.com - Raphaële GRANGER*

L’entretien annuel d'évaluation est un élément essentiel du système de management de votre entreprise. Il est **important de mettre en place un processus formel** afin que vous et vos collaborateurs sachiez à quoi vous attendre. Cela permet d'éviter les surprises et de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde avant la réunion.

**1 - Accueillir le collaborateur**

De cette première étape dépend le succès ou non de la rencontre. Le manager doit, dès les premières minutes, **instaurer un climat de confiance et accueillir pleinement son collaborateur pour un entretien individuel en face-à-face réussi**. Salle fermée, à l'abri des regards et/ou oreilles indiscrètes ; consigne de ne pas déranger, sauf urgence ; désactivation des notifications de smartphone ou autre ; confort du lieu ; climat serein ; etc.

Tous ces éléments contribuent à créer une atmosphère rassurante. Ainsi, le salarié se sentira plus à l'aise, plus ouvert au partage, ce qui facilitera la communication.

Au cours de cette phase **le manager rappelle l'objectif de l'entretien ainsi que son déroulement**(points abordés, suites de l'échange, etc.).

**2 - Faire le bilan de l'année écoulée**

Il s'agit de faire un point annuel en termes d'atteinte des objectifs, d’écueils éventuels, situations difficiles, attentes, feedback, satisfaction, accompagnement, etc. L'évaluation en elle-même se base sur une [grille d'évaluation](https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/exemple-de-questionnaire-evaluation-annuelle)préalablement établie et remise aux 2 parties, afin que chacun en prenne connaissance et la remplisse (l'évalué s'auto-évalue) le plus objectivement possible. Cette étape est primordiale, notamment dans le cadre de primes versées en fonction des résultats individuels.

* **Évaluation du collaborateur dans son poste**

L'objectif est de vérifier que l'évalué fait son travail correctement, dans les meilleures conditions possibles, qu'il répond aux attentes du poste qu'il occupe. Il s'agit également de faire émerger d'éventuelles lacunes ou bien une certaine lassitude dans la mission afin d'y remédier le plus adéquatement possible et d'échanger sur les axes d'amélioration.

* **Mesure des résultats obtenus quant aux objectifs fixés lors du dernier entretien d'évaluation**: l'évalué présente son auto-évaluation à son supérieur qui le laisse s'exprimer avant de donner sa propre vision des choses. En cas de désaccord, les 2 protagonistes remettent la situation dans son contexte et mènent une analyse basée sur des faits précis, évitant tout jugement ou perception erronée.
* **Mesure des compétences nécessaires pour le poste**: à quel niveau se situe l'évalué (et ses aptitudes) quant aux missions qui lui incombent ("Point d'amélioration prioritaire", "En dessous du niveau attendu"," Atteinte du niveau attendu", "Au-dessus du niveau attendu", "Excellence") ?
* **Évaluation globale du collaborateur**

Il s'agit d'**évaluer le comportement du collaborateur au sein de son équipe, son service, voire dans l'entreprise**et mettre au jour d'éventuelles tensions, déceler les prémices d'un [syndrome d'épuisement](https://www.manager-go.com/management/comment-eviter-le-burn-out.htm)chez le salarié, etc.

**3 - Fixer de nouveaux objectifs et prévoir un plan d'action**

Cette phase consiste pour le manager et l'évalué à définir ensemble de nouveaux objectifs pour l'année, trouver des pistes d'amélioration et/ou moyens, actions à mettre en œuvre afin de progresser au niveau des points faibles mis au jour, améliorer la performance, développer les talents, maximiser ses points forts, etc.

Il est important que le collaborateur puisse s'exprimer sur le sujet et notamment préférable de lui laisser la possibilité de trouver des solutions par lui-même, faire des propositions ou suggestions plutôt que de les lui imposer : besoins de formation, coaching, entretiens réguliers afin d'acter les progrès, etc.

**Comment fixer des objectifs ?**

* **Limiter le nombre d'objectifs**: se focaliser sur les plus importants, les plus motivants afin d'éviter le découragement et la dispersion.
* **Définir des objectifs**[**SMART**](https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm)**- simples, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels :**ils doivent être clairs, précis, adaptés au poste et à la qualification du salarié, compréhensibles, atteignables tout en étant motivants, définis dans le temps.
* **Fixer des objectifs quantifiables en termes de résultat**: l'évaluation doit se faire de manière objective et mesurable. Elle se base sur les résultats et non les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
* **Déterminer des objectifs stables sur l'année**: en cas de difficultés passagères liées au marché ou à la conjoncture, ils pourront toutefois être révisés.

**4 - Réaliser la synthèse de l'entretien**

La clôture de l'entretien se fait par une synthèse rédigée par le manager de tout ce qui a été dit et décidé au cours de la rencontre : évaluation, points positifs, points à améliorer, engagements réciproques, éventuelles prochaines rencontres convenues. Le salarié est également amené à donner son impression sur cet échange. D'autres points peuvent être abordés tels que le projet professionnel du collaborateur, les perspectives d'évolution même si ce thème est normalement traité lors de l'entretien professionnel (avec le parcours professionnel).

**Ce compte-rendu d'entretien comportant un contrat d’objectifs est rédigé et signé par les 2 parties. Il servira de base pour l'entretien annuel de l'année suivante.**

Ce moment formel et privilégié entre un manager et ses collaborateurs doit être soigneusement préparé pour en maximiser la réussite. Mené par le supérieur hiérarchique direct de l'évalué, cet exercice - parfois délicat - requiert un minimum de savoir-faire et de savoir-être, tant dans sa  préparation  que sa  conduite  .

**Réponses**

1. **Pourquoi est-il important de formaliser les entretiens d'évaluation ?**
2. **En quoi consiste l'accueil du collaborateur ?**
3. **Pourquoi commencer l'entretien par faire le bilan de l'année écoulée ?**
4. **Quelles sont les règles à respecter pour fixer les objectifs et plan d'action prévisionnel ?**
5. **Comment terminer l'entretien ?**