

LES ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION / RH10

SYNONYMES

Evaluation du personnel
Fiche d'évaluation de performance du personnel
Fiche d'auto évaluation
Fiche annuelle de rendement

• • •

DÉFINITION

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, dont l'objectif est de faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l'année et d'en expliquer les raisons, d'analyser les compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l'année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d'évoquer les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Il est à noter que le caractère confidentiel de l'entretien doit être respecté. En cas de non consensus entre l'évalué et l'évaluateur, la décision finale appartient au premier responsable de trouver une solution afin de satisfaire les 2 parties.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur et les objectifs liés à son activité.

Avantages :

- Réel échange avec le supérieur hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation en fonction des ressources disponibles.
- Jugement réciproque du salarié et de son hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter.
- Amélioration du climat de travail de l'équipe.

Inconvénients :

- C'est une démarche qui prend beaucoup de temps aux salariés et aux managers, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi.
- Une formation des managers est souvent nécessaire pour faire passer les entretiens.
- Risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative pouvant entraîner des frustrations.
- Discrédit s'il n'est pas suivi d'actions.

• • •

OBJECTIFS

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien annuel permet à la structure :

- de faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services,
- de faire progresser les collaborateurs au niveau individuel et collectif,
- de favoriser la motivation et l'implication de salariés.

Il permet au salarié :

- d'être acteur de son évolution professionnelle,
- de se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail.

C'est également un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle. Il peut être l'occasion d'aborder la question de la rémunération.

• • •

CONDITIONS

La grille d'évaluation doit être partagée et validée par l'employeur et les employés avant le démarrage du processus.

• • •

RECOMMANDATIONS

Bénéficiaires : Tous les salariés de la structure peuvent bénéficier d'un entretien d'évaluation quel que soit leur poste ou leur position hiérarchique.

Avant l'entretien :

Un temps de préparation est nécessaire pour l'évaluateur et l'évalué.

Pour l'évalué: un rendez-vous est fixé une quinzaine de jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs de l'entretien d'évaluation. L'évalué se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

Pour l'évaluateur: il doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

Pendant l'entretien :

D'une durée comprise entre 1h30 et 2h30 en moyenne, l'entretien se réalise sur le temps de travail une fois par an, en général en fin d'année ou à défaut en tout début d'année.

Il peut être utile que l'entretien ait lieu en dehors du cadre habituel de travail, pour faciliter l'échange.

Afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur, ce sont les membres de la direction et les responsables qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court (un mois).

La grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Ce document en double exemplaire est signé par les 2 parties et transmis à la DRH pour traitement et planification des formations souhaitées.

Il est important de commencer par faire le point sur la grille d'entretien de l'année précédente.

Après l'entretien :

Il est important que les entretiens d'évaluation soient considérés comme une démarche dynamique, qui se poursuit tout au cours de l'année, et dont les décisions / recommandations doivent être suivies par des faits (notamment en terme de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant est responsable de la mise en application des décisions prises au court de l'entretien.

• • •

EXEMPLE

Grille d'entretien annuel d'évaluation

Nom :

Prénom :

Fonction/Poste:

Nombre d'années de service :

Nombre d'années au poste actuel :

Date de l'entretien :

Heure : de à

Entretien fait par : Noms, prénoms/Fonction

A - Mes missions professionnelles

Description des missions et des tâches principales	Degré de réalisation – satisfactions/ difficultés Observations du salarié	Observations du responsable
--	---	-----------------------------

B - Compétences et moyens pour tenir les objectifs du poste

Rappel des objectifs définis l'an dernier :

Analyse des satisfactions et difficultés rencontrées, identification de leurs causes :

1. Niveau de connaissances et compétences :
2. Moyens (techniques, financiers et humains) mis à disposition pour atteindre les objectifs :
3. Autres

Mes relations avec les membres de l'équipe

1 - Mes relations avec les élus/volontaires

- Points positifs :
- Points à améliorer :

2 - Mes relations avec l'encadrement (salarié)

- Points positifs :
- Points à améliorer :

3 - Mes relations avec l'équipe à laquelle j'appartiens

- Points positifs :
- Points à améliorer :

4 - Mes relations avec l'équipe que j'anime (volontaires et/ou salariés) :

- Points positifs :
- Points à améliorer :

C - Evolution professionnelle (Développement – Formation)

(à remplir par le salarié)

Mes points forts (en terme de compétences) dans la réalisation des missions et des tâches que j'effectue

Les points que je dois renforcer pour améliorer la qualité des missions et des tâches que j'effectue, compétences à acquérir ou développer dans le cadre de l'emploi

Formation(s) interne(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Formation(s) externe(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Besoins (moyens) et souhaits d'évolution personnelle ou de carrière (interne, mobilité géographique, etc.)

Commentaire responsable/coordonateur

Attentes et besoins en formation pour l'année à venir, à moyen terme
(Dispositifs envisagés : Plan de formation, formation continue interne, etc.)
A remplir par le salarié et le responsable hiérarchique

Besoin et souhaits en termes de révision salariale
A remplir par les 2 parties

D - Les objectifs pour l'année à venir définis avec la hiérarchie

(à remplir par le salarié et le responsable)

Pour chaque objectif, penser à identifier les critères/indicateurs qui permettront d'en mesurer l'atteinte, et à définir la périodicité d'une évaluation intermédiaire - pour un réajustement éventuel en cours d'année

E - Conclusions de l'entretien