

Comment réaliser un entretien annuel d'évaluation constructif

L'entretien annuel d'évaluation est parfois un moment redouté. Pourtant, cet exercice est indispensable afin de permettre au manager et au salarié d'établir ensemble le bilan de l'année écoulée. Pour que cet échange satisfasse tout le monde, quelques règles sont à suivre.

La crainte d'être passé à la moulinette ? De devoir répondre aux critiques de son manager pour défendre ses compétences et de ne pas obtenir d'augmentation ? Les idées reçues sur l'entretien annuel d'évaluation – quand il existe dans une entreprise – sont nombreuses et « *sur le monde du travail en général, il y en a beaucoup à déconstruire* », concède Sophie Patanella, Head of People chez Ignition Program. Cette rencontre annuelle n'y échappe pas alors qu'elle doit être en réalité un moment privilégié pour faire grandir managé et manager. À condition d'être bien pensée, préparée et réalisée.

Monique Pierson, auteur et conférencière en management, Anna Gombin, Knowledge manager chez Alan et Sophie Patanella donnent quelques clés pour transformer cet entretien d'évaluation en un exercice réellement constructif.

Ambition : faire grandir le salarié

Avant d'entrer dans le vif du sujet en vous proposant une série de conseils et d'outils pour bien réaliser un entretien annuel d'évaluation, commençons par remettre un peu de contexte autour de ce moment si mal nommé.

Rassurez-vous, cet entretien ne doit pas se résumer à une distribution de bons et de mauvais points, ou à une présentation Power Point de vos réalisations. « *C'est un temps de circulation des connaissances, un moment d'échange sur ce qui a été bien et ce qui aurait pu être mieux* », débute Anna Gombin. *On prend le temps de poser ce qu'on s'est dit au cours de l'année par écrit* » .

« *Un feedback est un cadeau*, renchérit Sophie Patanella. *S'il est bien donné, il doit permettre à l'autre, manager comme salarié, de grandir. C'est vraiment le moment où on peut évoquer des points d'échauffement, de frustration. Ce sont des signaux très forts qui signifient qu'il y a un besoin profond qui n'est pas adressé. C'est aussi le moment de donner du feedback positif, ce qu'on fait rarement au quotidien* » .

Ces deux visions rejoignent celle de Monique Pierson, pour qui « *tout le monde doit y gagner, salarié comme manager. L'objectif est de déterminer sur quelles actions le collaborateur va donner le meilleur de lui-même, comprendre ce qui lui correspond le mieux pour capitaliser dessus plutôt que de vouloir améliorer des points où il est en difficulté* ».

Pour être vraiment réussi, un entretien d'évaluation doit donc se faire dans un climat de confiance absolue, au risque de voir un salarié passer sous silence certains problèmes ou tensions. Ce sentiment et cette vision de l'entretien d'évaluation doivent être initiés et infusés par la direction et les ressources humaines. Chez Alan par exemple, la direction doit aussi en réaliser un, rendu public comme ceux de tous les collaborateurs.

À lire aussi

[Comment je me suis formée au management avec Ignition Program](#)

Prendre le temps de bien le préparer

L'entretien d'évaluation est avant tout une discussion constructive, il doit donc

impérativement être préparé, par le managé comme le manager. Pas question de s'y prendre la veille donc mais plutôt deux à trois semaines avant la date butoir.

Il s'agit là d'un travail introspectif qui revient à retracer les grands chantiers réalisés, l'impact du salarié dans l'entreprise, les connaissances et compétences acquises, ce qui a fonctionné ou ce qui n'a pas été optimal. La réalisation d'une trame ou d'un modèle est une bonne base pour débiter ce travail. Si vous n'en avez pas dans votre société ou qu'elle se limite à une succession de KPI, pas de problème. Ignition Program a développé un guide qui trace les grandes étapes à suivre, pour les deux parties. L'idée de base étant de partir de sa fiche de poste et des objectifs fixés préalablement par son manager.

Anna Gombin conseille de prendre deux semaines pour réaliser ce récapitulatif afin de poser ses idées et d'y revenir quelques jours après. Chez Alan, cette période est aussi l'occasion d'aller récolter le feedback de trois pairs et de son coach -membre de l'entreprise sans lien hiérarchique qui l'accompagne dans son évolution depuis son arrivée. Ce feedback vient compléter celui que le salarié doit faire sur lui-même et peut l'aider à prendre du recul sur sa propre vision d'un événement. Ignition Program capitalise également sur ce retour des pairs en proposant plusieurs manières de le réaliser. Mais en visant toujours à ce qu'il soit réalisé en présentiel.

Pour faciliter cet exercice et éviter de limiter sa vision aux deux derniers mois qui viennent de s'écouler, Monique Pierson conseille de « *prendre une feuille par salarié et d'y inscrire quelques notes après chaque projet réalisé* » .

D'un point de vue purement logistique, l'entretien doit être signalé au moins 15 jours avant par mail, réalisé dans un endroit calme et planifié pour 1h30 afin de laisser le temps au dialogue.

Comment bien présenter sa vision

Au sein d'Ignition, on conseille de structurer l'échange autour de 5 temps : la contribution à l'entreprise, la performance actuelle, le potentiel futur dans l'entreprise, le retour du manager et la création de la synthèse ensemble. Cela permet de commencer d'un point de vue macro en observant son impact dans l'entreprise puis d'entrer dans le détail de la mobilisation de ses compétences et d'actions concrètes mises en place.

Afin d'éviter de laisser trop d'émotionnel s'immiscer dans cet entretien, Sophie Patanella conseille d'associer chaque idée à un exemple très concret. « *Cela permet d'éviter de tomber dans le ressenti* » et d'introduire « *un sentiment*

d'injustice » en cas de critique. D'où l'importance de bien savoir amener un sujet pour le manager.

Même si ce n'est pas toujours facile, le salarié doit exprimer les dysfonctionnements qui ont conduit à un échec potentiel ou une situation insatisfaisante. Il peut s'agir d'une mauvaise circulation de l'information qui a empêché le bon déroulement d'un projet tout comme d'un process rendu obsolète. L'idée n'est pas de trouver un coupable mais de comprendre l'origine d'une difficulté pour qu'elle ne se reproduise pas. On peut accorder une place importante au leadership et aux *soft skills* des collaborateurs.

L'entretien n'est pas un bilan. Il vise aussi à dessiner l'avenir. « *On se projette sur les six prochains mois en fixant des objectifs de croissance et d'autres KPI* », souligne Anna Gombin. *Le tout en accord avec son manager* ». C'est donc à ce moment-là qu'on peut évoquer les besoins nécessaires à son évolution : outils, formations, manager plus présent, etc. Petit conseil pratique : « *Il faut laisser le managé débiter l'entretien pour voir comment il s'évalue. De cette manière, le manager peut rebondir sur les sujets abordés par le managé et construire quelque chose qui part de lui et non de son propre constat* », conseille Sophie Patanella.

À lire aussi

[Pourquoi nous sommes 100% transparents sur les salaires de nos employés](#)

Et les augmentations de salaire ?

L'entretien annuel d'évaluation représente souvent le moment où les salariés discutent de leur augmentation de salaire. Faut-il laisser différencier les deux ou évoquer ce sujet à ce moment-là ? Les avis divergent.

Monique Pierson estime qu'une distinction est nécessaire afin de ne pas « *polluer* » l'entretien avec cet aspect. Si aucune augmentation n'est permise – pour X ou Y raison – alors que le salarié a bien évolué, cela risquerait d'introduire une incompréhension.

Chez Alan, la vision est différente. « *Les salaires sont établis selon une grille. Le moment de l'entretien de l'évaluation est l'occasion de vérifier si le salaire est en adéquation avec les compétences de la personne* », détaille Anna Gombin.

« *On parle des compétences, des évolutions, c'est le moment idéal pour aborder la question financière* » , développe Sophie Patanella. Car on peut étayer sa demande d'exemples concrets et de réalisations. A contrario, la réponse n'est pas immédiate mais intervient ultérieurement, suite à la consultation d'un comité dédié à ces questions comprenant plusieurs personnes de l'entreprise. L'acceptation ou le refus de la demande, de même que son montant, doivent être justifiés au salarié.

Un compte-rendu de l'entretien comprenant les points essentiels abordés et les objectifs fixés est également indispensable, sous une semaine maximum.

Article écrit par ANNE TAFFIN