

Entretien annuel

Modèle de grille d'entretien annuel d'évaluation du collaborateur

Date :



Collaborateur :

Nom :

Poste occupé :

Manager :

Nom :



Important

Il est nécessaire de laisser entre 15 jours et 1 mois à vos collaborateurs et managers pour préparer correctement leur entretien annuel d'évaluation. Envoyez cette grille en amont de l'entretien pour que le collaborateur et le manager en prennent connaissance et utilisent ce document comme base d'échange lors du rendez-vous physique.



01. Bilan de l'année écoulée

Le moment de l'entretien annuel doit permettre au manager et au collaborateur de prendre du recul sur l'année passée pour aborder le développement de ce dernier sur le long terme. Le rôle du manager est ici d'écouter le collaborateur, c'est pourquoi cette section ne comporte que deux questions ouvertes.

Cette année, qu'est-ce qui vous a le plus enthousiasmé ?

Commentaire :

Qu'est-ce qui vous a le moins plu ?

Commentaire :

02. Performance

Ici le manager et le collaborateur font un point général sur la performance de l'année (l'exécution). On cherche à répondre à la question « Est-ce que le travail a été fait ? »

Le manager et le collaborateur passent en revue les bilans d'objectifs sur les périodes écoulées depuis le dernier entretien annuel. Il s'agit de rappeler les événements marquants de l'année mais sans y revenir en détail. On rend compte ici de la performance globale :

Quelles sont les principales réussites de cette année ?

Commentaire :



Des difficultés particulières ont-elles été rencontrées ?

Commentaire :

Évaluation globale de la performance

Commentaire :

Échelle de notation suggérée

Evaluation	Pourquoi cette évaluation ?	Action RH / Manager
1 = Alerte	Systématiquement en dessous de l'atteinte des objectifs	Recadrage nécessaire
2 = En dessous des attentes	En dessous de 100 % sur la plupart des objectifs	Le manager doit guider le collaborateur vers des progrès
3 = Conforme aux attentes	Objectifs atteints à 100 %	Féliciter et expliquer précisément ce qui fonctionne
4 = Au-dessus des attentes	125 % d'atteinte sur la majeure partie des objectifs	Féliciter, et former ses pairs ou prendre des missions supplémentaires



03. Valeurs de l'entreprise

NB: cette section n'est applicable à votre organisation que si vous avez fait un travail sur les valeurs de votre entreprise, que ces dernières sont définies et partagées à tous.

Les valeurs de l'entreprise et la manière dont les collaborateurs les font vivre permettent de dépasser les mesures de la performance (le quoi) et d'intégrer aussi les comportements (le comment).

En permettant aux collaborateurs de faire le lien entre les valeurs de l'entreprise et leur métier, vous mettez en cohérence la vision et les actes. Vous évitez ainsi d'occulter le comportement de collaborateurs très bons techniquement mais nocifs pour le travail en équipe. Des entreprises comme Netflix se servent par exemple de cette méthode pour proscrire ceux qu'elles qualifient de « brilliant jerks » de leurs équipes.

Le manager et le collaborateur évaluent ici chaque valeur selon l'échelle suivante, et mentionnent des exemples concrets pour illustrer l'évaluation :

Comment faites-vous vivre les valeurs de l'entreprise ?

*Renseignez les valeurs de votre entreprise et évaluez l'implication du collaborateur pour chacune d'entre elles selon l'échelle de notation allant de **1 = Valeur jamais démontrée** à **4 = Reconnu(e)** comme étant un exemple sur cette valeur.*

Exemple de valeurs : prise d'initiative, exigence, créativité, responsabilité, transparence.

Échelle de notation

Évaluation	Pourquoi cette évaluation ?	Action RH / Manager
1 = Valeur jamais démontrée	Comportements en désaccord voire contraire avec les valeurs de l'entreprise	Recadrage nécessaire
2 = Valeur à acquérir	Nécessaire pour le projet d'entreprise, et peu démontrée, souvent pour les nouvelles recrues ou pour les valeurs visant à transformer l'entreprise	Le manager doit guider les progrès voire proposer une formation
3 = Valeur constamment démontrée	Le collaborateur maîtrise ce sujet nécessaire à la pratique de son poste	Reconnaître et valoriser ces comportements en illustrant ce qui fonctionne
4 = Reconnu(e) comme un exemple sur cette valeur	Au moins 2 personnes ont mentionné le collaborateur comme un référent sur ces comportements	Proposer au collaborateur de devenir formateur interne sur ce sujet



04. Évaluation des compétences

Les compétences ne figurent pas au bilan de votre entreprise mais en constituent pourtant l'atout majeur. Il est donc crucial de les identifier et d'encourager leur développement.

Les savoir-faire (hard skills) sont nécessaires pour tenir le poste (établir un devis pour un commercial, coder en Angular JS pour un développeur, utiliser LinkedIn recruiters pour un chargé de recrutement etc.). Certaines industries et de nombreux métiers sont désormais exposés à des changements de plus en plus fréquents. Il devient donc de plus en plus pertinent de chercher à développer les savoir-être (soft-skills), autrement dit d'évaluer les collaborateurs sur leur capacité à apprendre. N'hésitez donc pas à inclure une section "autres compétences" afin de reconnaître ouvertement certains savoir-être comme des talents à développer.

Le manager et le collaborateur évaluent ici chaque compétence selon l'échelle suivante, et mentionnent des exemples concrets pour illustrer l'évaluation :

Évaluation des savoir-faire (hard skills)

Commentaire :

Évaluation des savoir-être (soft skills)

Commentaire :

Pour les managers uniquement, savoir-être

Commentaire :



Exemples de compétences à adapter selon le contexte de votre entreprise :

Soft skills

- Capacité à résoudre des problèmes
- Priorisation
- Habilité à travailler avec des profils différents
- Capacité à travailler en équipe
- Autonomie

Compétences managériales

- Transmettre la vision de l'entreprise
- Développer les membres de son équipe
- Assurer la livraison des projets
- Capacité d'écoute

Échelle de notation

Évaluation	Pourquoi cette évaluation ?	Action RH / Manager
1 = Compétence jamais démontrée	Compétence non utilisée dans le cadre du métier ou des interactions avec les autres collaborateurs	Évaluer l'adéquation compétence / collaborateur / poste
2 = Compétence à acquérir	Compétence non maîtrisée mais nécessaire à la réalisation de la mission ou qui devient nécessaire par l'évolution du métier	Déclencher une formation
3 = Compétence maîtrisée	Le collaborateur maîtrise ce sujet, nécessaire à la pratique de son poste	Reconnaître l'expertise, et identifier les zones à creuser
4 = Reconnu comme un exemple sur cette compétence	Au moins 2 personnes ont mentionné le collaborateur comme un référent sur cette compétence	Proposer au collaborateur de devenir formateur interne sur ce sujet



05. Développement

La discussion collaborateur / manager a pour but d'aider le collaborateur à être meilleur dans son poste (améliorer ses savoir-être, son rôle de manager, etc.), à préparer une promotion et potentiellement prendre le poste d'après.

En fonction des sections précédentes, le manager et le collaborateur fixent ensemble des objectifs annuels pour progresser sur des compétences. Nous recommandons de fixer des objectifs de développement à l'année et non au semestre ou au trimestre comme pour les objectifs opérationnels.

De quoi êtes-vous le plus fier ?

Commentaire :

De quoi êtes-vous le moins fier ?

Commentaire :

Quels sont les principaux progrès réalisés depuis le dernier entretien ?

Commentaire :

Revue des objectifs de développement personnel annuels

Commentaire :



Pour fixer des objectifs de développement personnel : inspirez-vous de la méthode *Objectives & Key Results (OKR)*, en proposant des étapes de réalisation et des moyens à mettre en œuvre.

Exemples :

Objectif 2022 : Perfectionner sa connaissance du Chinois

75 % = Se faire comprendre à l'oral par notre partenaire Chinois

100 % = Rédiger les comptes-rendus de réunion

125 % = Regarder tous les films de Jackie Chan en VO

06. Projection

La projection permet non seulement d'anticiper les besoins organisationnels de demain, mais surtout de fidéliser les collaborateurs en leur permettant de s'épanouir dans leur métier.

Cette section est le corollaire de toutes les sections précédentes : en fonction des besoins identifiés sur les compétences et/ou les valeurs, et des objectifs de développement personnel.

Formation(s) suivie(s) sur l'année écoulée

Commentaire :

Avez-vous besoin d'une formation pour l'année à venir ?

Commentaire :



Quelle formation pensez-vous pouvoir donner à vos collègues ?

Commentaire :

Souhaitez-vous une mobilité vers un autre métier, si oui lequel ?

Commentaire :

Souhaitez-vous une mobilité géographique, si oui, dans lequel de nos établissements ?

Commentaire :



Conseil

Pour répondre aux besoins opérationnels de votre entreprise, il est conseillé d'augmenter la fréquence des revues d'objectifs en réalisant des entretiens chaque trimestre. En mettant en place des revues d'objectifs régulières, le manager prend le temps avec son collaborateur de se poser les bonnes questions : les objectifs sont-ils toujours d'actualité ? Faut-il prioriser différemment ? Y a-t-il des ajustements à prévoir ? Une bonne pratique consiste à définir en moyenne 4 objectifs par trimestre pour équilibrer la charge de travail, en mixant objectifs métiers (réalisation d'un projet, prise en main d'un outil...) et personnels (apprendre à dire non, se former sur la gestion de projets...). De cette manière, les salariés s'approprient les objectifs plus facilement et ont une meilleure compréhension de ce qui est attendu de chacun d'eux. Ce procédé permet de se concentrer sur l'accompagnement du salarié et d'évaluer ses performances au fil de l'eau

