

L'entretien annuel de performance

Description

L'entretien annuel de performance est pratiqué par les employeurs soucieux de l'évolution du capital humain. Mais certains [chefs d'entreprise](#) adoptent cette méthode dans l'objectif d'acquérir des certifications aux normes leur permettant d'améliorer la marque employeur.

Dans tous les cas, c'est un outil de gestion qui donne la possibilité d'évaluer la performance des collaborateurs, quelle que soit leur position hiérarchique au sein de l'entreprise. Les gérants doivent préparer l'entretien avec minutie, afin d'assurer son bon déroulement et d'améliorer continuellement les résultats.

[Modèles de contrats de travail CDD/CDI](#)

Est-il obligatoire d'effectuer un entretien annuel de performance ?

Aucune loi n'oblige les employeurs à l'effectuer. En revanche, il est possible de l'imposer aux collaborateurs en l'intégrant dans l'accord d'entreprise. L'entretien de performance deviendra alors une **obligation annuelle** au sein de la structure.

Dans tous les cas, l'entretien annuel de performance est **fortement recommandé**. Divers [types d'entreprises](#) le mettent en place pour évaluer la performance des collaborateurs. En principe, il concerne tous les membres du personnel, à part le directeur général.

Quel en est l'intérêt ?

L'entretien annuel de performance constitue un **moment de dialogue entre l'employeur et le salarié**. Il s'agit d'une occasion privilégiée pour les deux parties de faire le point sur plusieurs aspects du travail du collaborateur durant l'année écoulée (N-1).

L'entrevue **permet au salarié d'exprimer librement ses ressentis** par rapport à son travail et sa vision à court et long terme. C'est une occasion pour l'employeur de recevoir des feedbacks venant du collaborateur et d'en discuter pour apporter des

solutions. Il pourra proposer un recadrage, si nécessaire, en fonction des situations exposées.

D'un point de vue plus objectif, l'entretien annuel de performance permet d'effectuer une analyse détaillée de l'atteinte des objectifs du salarié. Le dialogue aide à soulever des points utiles à l'amélioration du taux de réalisation. Les avis du collaborateur concernant l'entreprise sont également pris en compte **pour apporter de l'innovation** au profit de l'ensemble de la structure.

Quels sont les effets de l'entretien de performance ?

L'entretien annuel peut aboutir à différentes décisions de l'employeur. Dans le cadre de l'entrevue, il évalue la performance du collaborateur et donne des notes. **Si le résultat est positif**, celle-ci conduit, soit à :

- Une augmentation salariale selon un taux commun applicable à tout le personnel ;
- L'attribution d'une [prime](#) annuelle sur objectif à titre de reconnaissance des efforts du travailleur ;
- Une promotion au niveau du département du salarié ;
- Une sollicitation à l'encadrement d'autres collaborateurs en difficulté ;
- Une proposition de projet pour développer l'activité de l'entreprise.

Dans le cas où l'évaluation révélerait une note peu satisfaisante, l'employeur peut prendre des dispositions pour changer la tendance, notamment, par :

- La tenue d'une réunion périodique entre l'employeur et le collaborateur pour un suivi rapproché ;
- L'encouragement du salarié à fournir des efforts par un encadrement personnalisé ;
- La réorientation professionnelle du travailleur vers un poste qui le met plus à l'aise ;
- Une formation professionnelle sur des tâches spécifiques à maîtriser.

En pratique, l'entretien annuel de performance est un moment de « vide sac » qui **encourage le collaborateur à s'investir davantage dans son travail**. En l'effectuant, il se sent valorisé, car l'employeur est disposé à l'écouter.

Comment bien le préparer ?

L'entretien annuel de performance doit faire l'objet d'une préparation minutieuse. Pour

assurer son bon déroulement, l'employeur aura à **suivre une formalité spécifique**. Il faudra qu'il élabore des :

- Fichiers pour son usage personnel ;
- Documents à mettre à disposition des collaborateurs.

Il doit **tenir une grille d'évaluation** dans laquelle tous les points à aborder et à noter sont listés. Ce fichier contient des colonnes distinctes pour :

- Les niveaux d'évaluation ;
- La notation ;
- Les observations.

Il doit avoir également à disposition un **fichier comportant la liste de questions à poser dans le cadre de l'entretien**. Celui-ci comprend également des colonnes pour noter les remarques faites par le collaborateur. Il serait judicieux de rédiger pratiquement la trame d'entretien en tenant en compte le poste respectif des employés.

Pour ce faire, l'employeur doit **se baser sur la fiche de poste de chaque salarié** et du résultat de l'évaluation de l'année précédente, si nécessaire. La trame permet de cadrer correctement l'entretien, ce qui donne la possibilité d'obtenir des informations pertinentes et facilite la définition des objectifs.

À noter : il convient d'intégrer dans la trame d'entretien les besoins en renforcement de compétences des salariés.

Tout le personnel **doit être mis au courant de l'existence de l'entretien** annuel de performance, ainsi que de son déroulement. Il faut que le planning de la direction soit envoyé aux salariés dans un délai convenable.

En règle générale, chaque collaborateur recevra un modèle d'**auto-évaluation à compléter pour la préparation à l'entretien**. Ce fichier sera envoyé aux supérieurs hiérarchiques quelques jours avant l'entretien.

Une fois la préparation des fichiers effectuée, l'employeur fixe une date pour effectuer l'entretien annuel de performance et en informera le collaborateur. Il faudrait idéalement réserver une salle dans laquelle l'employeur et le collaborateur pourront dialoguer à leur aise, parce que l'entretien risque de prendre des heures. De plus, la séance doit se dérouler **en toute confidentialité, dans une atmosphère agréable**.

Comment se déroule-t-il ?

Un entretien annuel de performance doit se dérouler **en présence du supérieur direct du collaborateur**, et éventuellement, de son supérieur N+2 également. Notons que si la structure se compose du directeur général suivi d'un adjoint, ce dernier sera également évalué par son supérieur.

La séance se passe dans un climat serein. L'évalué ne doit sentir aucune contrainte lorsqu'il répondra aux questions de ses supérieurs hiérarchiques. Il serait judicieux de **structurer l'entretien en quelques étapes**, pour qu'il se déroule d'une manière harmonieuse :

- Accueil du collaborateur ;
- Point sur l'auto-évaluation ;
- Évaluation exhaustive de l'année écoulée ;
- Engagement des parties prenantes.

L'entretien se passe généralement à huis clos, dans une salle de réunion ou dans le bureau du manager. L'essentiel est que **le dialogue s'effectue à l'abri de toutes indiscretions**. L'interviewé se met en face de ses supérieurs, et chacun a à sa disposition les fichiers préparés.

Cette première étape **consiste à introduire la séance**. Le manager (supérieur direct du collaborateur) prend la parole en évoquant le déroulement global de l'entretien comme en annonçant l'ordre du jour lors d'une réunion.

Véritable clé du succès de l'évaluation, cette étape nécessite la création d'une **ambiance de confiance** dans laquelle les participants effectueront les échanges. La suivante consiste à effectuer le point sur l'auto-évaluation.

Les deux parties font place aux échanges **en s'appuyant sur le fichier d'auto-évaluation complété par le collaborateur**. Ce document comporte un tableau avec une liste de questions qu'il a traitées au préalable. Il comprend des colonnes dédiées aux critères, tels que :

- La satisfaction du travailleur vis-à-vis de son poste, ses tâches et ses responsabilités au sein de l'entreprise ;
- La planification permettant de découvrir à quel point il maîtrise ses objectifs (annuels, trimestriels, mensuels, hebdomadaires, quotidiens) ;
- La réalisation des tâches incluant la méthode adoptée au quotidien et le niveau

de la charge de travail ;

- La coopération consistant à connaître l'appréciation du collaborateur sur son intégration au niveau de l'équipe, ainsi que sa perception générale sur ses qualités professionnelles ;
- La connaissance de l'entreprise incluant les informations sur les procédures et l'organisation ;
- Les conditions de travail pour vérifier si le collaborateur dispose bien des ressources dont il a besoin pour atteindre ses objectifs d'une manière optimale ;
- Les compétences (un point permettant au salarié d'exprimer ses besoins en formation) ;
- Les souhaits personnels donnant à l'employé la possibilité d'exprimer ses attentes par rapport à l'entreprise, aux collaborateurs, aux supérieurs, ou à d'autres points.

Le fichier comprend également une liste de questions correspondant aux critères demandés, ainsi que des colonnes d'appréciation (« pas assez », « moyen », « bon ») et de commentaires. Durant le **point sur l'auto-évaluation**, le manager questionne, mais ne donne pas son avis. Il reste à l'écoute du collaborateur.

Lors de l'évaluation exhaustive de l'année écoulée, les évaluateurs s'étalent sur le critère de planification en effectuant un bilan des réponses du collaborateur sur les questions suivantes :

- Connaissez-vous vos objectifs annuels et trimestriels ?
- Comment répartissez-vous vos objectifs par mois, par semaine, par jour ?
- Quel est le taux d'atteinte de vos objectifs durant l'année écoulée ?

À noter : au cours de cette étape, l'évalué peut s'appuyer sur ses plans d'action et ses réalisations trimestrielles pour pouvoir répondre aux questions avec précision.

Le **plan d'action** permet d'avoir une vision globale sur :

- Des objectifs ;
- Le calendrier de traitement ;
- Les collaborateurs concernés.

Le collaborateur peut **créer le fichier par projet pour pouvoir effectuer un suivi optimal**. Lorsque le plan d'action annuel est régulièrement mis à jour selon l'avancement, il obtiendra le taux d'atteinte de ses objectifs à la fin de l'année.

Le **bilan de l'année écoulée** permet de soulever les points forts et les blocages du collaborateur dans l'exécution de ses tâches quotidiennes. Au cours de cette étape, le

salarié peut en profiter pour préciser les raisons de sa motivation. C'est aussi l'occasion pour lui d'exprimer les facteurs de blocage qui sont à l'origine de ses limites. Il est autorisé à évoquer les noms des :

- Éléments perturbateurs dans l'équipe ;
- Collègues qu'il apprécie professionnellement.

L'évaluation de la performance **doit se dérouler en toute objectivité**, même si l'évalué peut exprimer librement ses opinions sur tous les domaines de son travail. Une fois que les supérieurs hiérarchiques obtiennent les informations nécessaires à la réalisation du bilan, ils orienteront l'entretien vers la soumission de propositions.

L'étape ultime de l'entretien annuel de performance consiste à **évoquer les mesures à prendre en fonction des résultats du bilan de l'année écoulée**. Dans l'éventualité où le résultat révélerait uniquement des points positifs, la direction et les managers encouragent le collaborateur à continuer dans cette voie. Par ailleurs, si des points restent à améliorer, les supérieurs hiérarchiques interviennent pour déceler les blocages, quelle qu'en soit l'origine.

Si le problème provient du collaborateur lui-même, il sera recadré par la direction et son manager. Cette dernière phase de l'entretien engage les supérieurs N+2, N-1 et le collaborateur à **définir de nouveaux objectifs dans l'optique de rendre meilleurs les résultats de l'année entamée**. Ceux-ci peuvent inclure un :

- Coaching ;
- Report des objectifs précédents ;
- Suivi rapproché du collaborateur.

Quels sont les principaux sujets abordés au cours de l'entretien annuel ?

L'entretien annuel de performance requiert des échanges en profondeur sur plusieurs sujets. C'est **l'employeur qui choisit les thèmes à aborder**. De ce fait, il doit faire preuve de subtilité, mais à la fois de pertinence, en effectuant son choix, parce que le résultat de l'évaluation est capital pour prendre les meilleures décisions.

Performance du collaborateur concerné

Souvent, les sujets abordés durant l'entretien gravitent autour de quatre grandes lignes. La performance du collaborateur concerné en fait partie. **La prise en compte des informations contenues dans l'auto-évaluation**

est alors particulièrement importante pour focaliser l'entretien sur ce point.

En plus de ce fichier, l'employeur dispose des **éléments fournis par le service RH**, à partir desquels il peut apprécier également la performance du collaborateur. Il sera ainsi capable d'analyser les raisons de l'efficacité du salarié ou de la baisse de performance sur une période.

Afin de **rester dans l'objectivité**, l'interviewer doit demander, à chaque réponse du collaborateur, un exemple concret de son vécu par rapport à ses affirmations. Il pourra ainsi mieux comprendre les :

- Points à améliorer ;
- Efforts à poursuivre.

L'entretien est l'**occasion idéale pour l'employeur de s'étaler sur les sujets liés au comportement du collaborateur**. Le savoir-être constitue un élément qui influe beaucoup sur l'efficacité et l'efficacité au travail. Si le salarié a besoin d'un recadrage, il vaut mieux suggérer une approche personnalisée pour un meilleur résultat.

Développement professionnel

En principe, l'entretien annuel se focalise plus sur le passé du salarié. **L'employeur se base sur le bilan de l'année écoulée** pour pouvoir offrir un nouvel horizon adapté aux besoins du collaborateur. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles on pose des questions concernant les critères de compétences et de souhaits personnels :

- Avez-vous des besoins particuliers en formation, et dans quels domaines ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à vos collègues, vos supérieurs hiérarchiques ?

Dans ce sens, l'employeur doit soutenir les ambitions de développement de compétences du collaborateur. Il faut qu'il élabore un **plan de formation ou de coaching en fonction des besoins du salarié**.

Conditions de travail

Les conditions de travail constituent aussi un sujet vital à aborder lors d'un entretien annuel d'évaluation. Le manager et la direction doivent être particulièrement attentifs au **niveau de satisfaction du travailleur** au sein de l'entreprise.

L'entretien annuel de performance **donne l'occasion de discuter sur le rapport entre la charge de travail et le salaire**. Les questions à poser au salarié sont :

- Appréciez-vous les missions qui vous sont confiées ?
- Quel est votre degré de satisfaction concernant le poste que vous occupez actuellement ?
- Avez-vous le sentiment d'être valorisé dans votre fonction ?
- Quel est votre niveau de motivation à réaliser les tâches qui vous sont attribuées ?

Dans le cas où le rendement de l'employé correspondrait parfaitement aux exigences de l'entreprise, il est tout à fait **légitime de revoir sa grille salariale**, et de lui accorder un taux d'augmentation conséquent.

D'ailleurs, le travailleur peut obtenir une revalorisation salariale chaque année, quel que soit le [statut de l'entreprise](#). Par ailleurs, le chef d'entreprise choisit librement le système de définition des **taux d'augmentation à accorder à l'ensemble du personnel**.

Mis à part les conditions salariales, le **cadre de travail** fait partie des facteurs de motivation du personnel. L'employeur doit prendre en compte les souhaits de l'évalué concernant l'amélioration des ressources matérielles. Pour ce faire, il se base sur les réponses aux questions :

- Pensez-vous disposer suffisamment d'informations sur la [société](#) ?
- Êtes-vous satisfait des moyens matériels à votre disposition pour effectuer votre travail ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à la logistique pour un meilleur rendement ?

Nouveaux objectifs

Une discussion sur les nouveaux objectifs permet de faire comprendre à l'évalué que l'entreprise a besoin de lui pour une collaboration à long terme. Il s'agit d'un **sujet qui suscite beaucoup la motivation des collaborateurs**.

L'évaluation de la performance repose de manière significative sur la connaissance des objectifs du salarié. De ce fait, ce dernier doit présenter sa projection par un plan d'action « V0 ». Ce fichier comprend une **version initiale des objectifs prévus pour l'année entamée qu'il compte atteindre**.

Quelles sont les limites de l'entretien annuel de performance ?

Un entretien annuel de performance est réussi lorsque **le salarié a pu exprimer ses opinions sans contrainte tout au long de l'entrevue**, et, si ses attentes dans la limite de ses fonctions ont été répondues. Pour la direction et le manager, l'évaluation est dite concluante s'ils ont pu effectuer un bilan leur permettant de se projeter vers une meilleure vision de l'entreprise.

Mais **l'entretien de performance peut présenter certaines limites** parmi lesquelles, on distingue :

- La subjectivité au niveau des hiérarchies ;
- L'insuffisance d'informations ;
- L'appréhension des collaborateurs ;
- La perception d'une simple formalité.

Dans certaines entreprises, des supérieurs hiérarchiques peuvent entretenir des relations étroites, voire intimes avec des collaborateurs, ce qui risque de **nuire à l'intégrité et l'honnêteté requises lors de l'évaluation du salarié**. Lorsque le cas se présente, les résultats obtenus ne sont pas réels, et l'entretien est réalisé simplement pour la forme.

D'autre part, l'entretien annuel de performance concerne généralement le bilan de l'année écoulée. Dans le cas où des situations fortuites surviendraient au cours des premiers mois de l'année entamée, elles ne seront pas prises en compte durant l'évaluation. Pourtant, certaines circonstances peuvent impacter la suite de la carrière professionnelle du collaborateur. Il faudra donc que l'employeur prenne en compte le rapport des faits récents **pour disposer de suffisamment d'informations**.

Il convient de savoir aussi que l'entretien de performance est souvent source d'angoisse pour les collaborateurs, particulièrement les nouveaux. Même si, les salariés connaissent à l'avance le planning d'entretien, ils peuvent toujours éprouver des **sentiments d'anxiété** à l'idée de le passer.

Certains salariés ont également un préjugé sur leurs supérieurs hiérarchiques à force de collaborer quotidiennement avec eux, ce qui constitue un **facteur de blocage** pour eux. Ils risquent alors de ne pas s'exprimer en toute honnêteté durant l'évaluation de la performance.

La **perception d'une simple formalité** compte également parmi les limites de l'entretien annuel. Certains salariés le prennent à la légère et ne fournissent pas des réponses réelles dans l'auto-évaluation, ce qui fausse les résultats de l'évaluation et ne permet pas à l'employeur de prendre les dispositions nécessaires pour améliorer leur performance. Il faudra donc rappeler au personnel l'importance de l'entretien non seulement pour la croissance de l'entreprise, mais aussi pour leur propre carrière.

FAQ

Quels points doit-on aborder lors de l'entretien annuel de performance ?

Un certain nombre de points doivent être abordés durant cette entrevue formelle entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Les principales réussites du salarié au cours de l'année écoulée en font partie. Dans la liste des principaux sujets à évoquer, figure aussi :

Le bilan général ;

L'évaluation des compétences ;

Les progrès accomplis ;

Les points d'amélioration ;

Les objectifs à venir.

Quels sont les principaux indicateurs pour évaluer la performance de l'ensemble des salariés ?

Pour évaluer la performance de l'ensemble des salariés au sein d'une entreprise, il faut prêter attention aux indicateurs suivants :

Marge par objet vendu ;

Vitesse d'exécution des tâches ;

Nombre de ventes conclues sur la période d'évaluation ;

Nombre de retours positifs venant des clients ;

Qualité du service clientèle ;

Qualité de service.

De quoi discute-t-on au cours de l'entretien de performance ?

Avant tout, l'employeur dédramatise l'entretien annuel pour que le collaborateur soit à l'aise pour exprimer ses ressentis. Ils discuteront surtout du bilan de l'année écoulée et des points à améliorer. Souvent, l'employé profite de l'entrevue pour réaffirmer sa motivation, évoquer ses bons résultats et demander une augmentation de salaire. Quant à son supérieur hiérarchique, il peut saisir l'occasion pour l'encadrer si nécessaire ou lui proposer une promotion.