

L'entretien annuel s'inscrit à la fois dans la stratégie de développement, à la gestion des ressources et des potentiels ainsi que dans la gestion de carrière des collaborateurs.

L'entretien annuel est une évaluation, l'occasion de se parler « vrai » entre le manager et son collaborateur.

L'entretien annuel comporte trois phases distinctes :

- La préparation
- L'entretien
- Le suivi

1. La préparation

Chacun prépare l'entretien à partir de son point de vue en complétant le formulaire fourni par l'entreprise. 50% de la réussite de l'entretien dépend d'une préparation adéquate :

- S'appuyer sur les échanges réguliers qui ont eu lieu en cours d'année (succès / feedbacks d'amélioration)
- Se poser les bonnes questions :
 - Bilan des mois écoulés : quels étaient les objectifs et quels ont été les résultats ?
 - Quelles actions ont été menées ?
 - Qu'est-ce qui a été bien réussi, qu'est-ce qui peut être amélioré (qualité / quantité / comportement) ?
 - Comment peut-on mieux travailler ensemble ?
 - Quels sont les points forts et les axes d'amélioration du collaborateur de façon générale ?
 - A-t-il cherché à se développer ?
 - A-t-il demandé de l'aide ?
 - Comment améliorer sa performance ? Quels sont les outils pour cela (coaching, formation, mentoring, parrainage...) ?
 - Comment se passe la relation manager/managé ?
 - Est-ce que j'ai fait suffisamment preuve de reconnaissance, d'écoute, de valorisation et de motivation vis-à-vis de mon collaborateur ? Ai-je été assez objectif et exigeant ?
- Informer le collaborateur suffisamment tôt de la date de la rencontre (2-3 semaines avant) afin qu'il ait le temps de se préparer à son entretien.
- Choisir un lieu propice à l'échange : privilégier l'échange côte à côte plutôt que face-à-face.

- Se réserver un temps suffisant (1h00-1h30) pour ne pas devoir interrompre le collaborateur.
- Aborder l'entretien par une attitude intérieure positive, en étant guidé par le long terme « à-venir » et le développement professionnel du collaborateur.

2. L'entretien

C'est l'opportunité d'un moment de dialogue constructif : l'évaluation doit être la plus objective possible, en faisant la part des choses entre les faits, l'opinion personnelle et les émotions.

- Développez une posture d'écoute bienveillante avec la volonté de trouver des solutions avec le collaborateur :
 - Une attitude ni trop décontractée ou trop rigide.
 - Disponibilité, mise en confiance, ouverture d'esprit et objectivité.
 - Le collaborateur doit pouvoir s'exprimer librement, en toute confiance, et être entendu par son responsable.
- Accueillir le collaborateur en lui présentant le déroulé, la durée et l'état d'esprit de l'entretien, par exemple :
 - Le bilan global de l'année écoulée dans un but d'amélioration continue
 - Le bilan des compétences pour les développer
 - Envisager l'année à venir avec des objectifs et un plan d'actions
 - La possibilité donnée au collaborateur de donner du feedback au manager
- Le collaborateur doit être celui qui s'exprime le plus : 70% versus 30% pour le responsable qui écoute, reformule, fait préciser, valide ou obtient la compréhension et l'accord du collaborateur sur les points à discuter.
- Il faut équilibrer l'entretien entre le passé et le futur : ce qui compte, c'est l'avenir !
- N'hésitez pas à interrompre l'entretien et reporter la discussion à un autre moment si la discussion devient trop émotionnelle.
- Les modalités d'atteinte d'un objectif sont négociables, pas l'objectif en lui-même !
- Attention : maximum 3 objectifs à développer sur un an
- Conclure l'entretien en obtenant l'accord du collaborateur sur les points discutés et le plan d'actions décidé. Proposez au collaborateur de le revoir quelques jours plus tard afin qu'il puisse réfléchir de son côté et vous proposer ses propres solutions. Engagement et implication garantis !

- Ne pas faire de promesses que vous ne sauriez ou pourriez tenir !
- Avoir la capacité de remettre en question ses actions managériales.
- Acceptez qu'il y ait une discussion. Imaginez que votre collaborateur soit votre client !

3. Le suivi :

- Fixer le prochain rendez-vous pour effectuer un point de situation. Les rendez-vous fixés doivent être maintenus pour crédibiliser la démarche.
- Les futures évaluations doivent tenir compte du plan d'actions décidé conjointement
- Les moyens déterminés doivent être réellement mis en place.
- Le contrôle doit être réalisé aux dates prévues : la confiance n'exclut pas le contrôle !
- La prochaine évaluation annuelle reprendra les différents éléments abordés en N-1 pour mesurer la progression du collaborateur.