

FICHE MÉMO • MANAGEMENT

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Un échange formalisé pour faire le bilan de l'année sur des faits, et fixer le cap de la suivante.

01 — QU'EST-CE QUE L'ENTRETIEN ANNUEL ?

UN BILAN FACTUEL, UN CAP PARTAGÉ

Un échange formalisé entre le collaborateur et son responsable direct. Il porte sur la période écoulée et prépare la suivante. Il poursuit quatre finalités.

1

APPRÉCIER LA PERFORMANCE

Au regard des objectifs fixés et des moyens alloués.

2

ÉVALUER LES COMPÉTENCES

Celles mobilisées sur le poste et celles à renforcer.

3

FIXER LES OBJECTIFS

Pour la période suivante, avec les conditions de leur atteinte.

4

AJUSTER LES ATTENTES

Ce que manager et collaborateur attendent l'un de l'autre.

À NE PAS CONFONDRE

	Entretien annuel d'évaluation	Entretien de parcours pro.
Fondement	Convention collective, accord, usage ou décision de l'employeur	Obligation légale (art. L6315-1)
Objet	Apprécier le travail réalisé et les compétences mobilisées	Perspectives d'évolution, formation, employabilité
Rythme	Annuel, en pratique	Dans l'année suivant l'embauche, puis tous les 4 ans au plus
Support	Grille d'évaluation et fiche d'objectifs	Compte rendu remis au salarié

02 — LE CADRE JURIDIQUE

SIX RÈGLES À RESPECTER

L'entretien relève du pouvoir de direction de l'employeur. Ce pouvoir s'exerce dans un cadre précis.

**FINALITÉ ET PERTINENCE**

Art. L1222-2

Les questions servent uniquement à apprécier les aptitudes professionnelles, en lien direct avec l'emploi.

**INFORMATION PRÉALABLE**

Art. L1222-3

Le salarié connaît à l'avance les méthodes d'évaluation. Les résultats restent confidentiels.

**LOYAUTÉ DE LA COLLECTE**

Art. L1222-4

Aucune information ne peut être recueillie par un dispositif inconnu du salarié.

**NON-DISCRIMINATION**

Art. L1132-1

Aucun critère lié à un motif prohibé, même indirectement. Méfiance : « présentation », « disponibilité ».

**CONSULTATION DU CSE**

Art. L2312-38

Dès 50 salariés, consultation avant la mise en œuvre. À défaut, le juge peut suspendre le dispositif.

**PROTECTION DES DONNÉES**

RGPD

Les appréciations sont des données personnelles. Le salarié y a accès : commentaires factuels et mesurés.

POINT DE VIGILANCE

Satisfaction au travail, ambiance d'équipe : ces questions ne relèvent pas des aptitudes professionnelles. Si vous les posez, elles restent facultatives, dans une rubrique distincte, et ne pèsent jamais dans l'appréciation.

EN BREF

L'entretien d'évaluation n'est pas un entretien disciplinaire. Il ne doit jamais en prendre la forme.

03 — STRUCTURER LE RÉFÉRENTIEL

ÉVALUER TOUTE LA CONTRIBUTION

Une grille limitée aux chiffres ne voit qu'une partie du travail. Elle peut même pénaliser des missions confiées par l'entreprise.

RÉ **RÉSULTATS**

Atteinte des objectifs, rapportée aux moyens et aux aléas.

Preuves : tableaux de bord, indicateurs d'activité.

TE **COMPÉTENCES TECHNIQUES**

Maîtrise du métier, conformité, non-conformités évitées.

Preuves : relevés qualité, audits, retours clients.

CO **COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES**

Coopération, transmission des informations, tutorat.

Preuves : faits consignés, livrets de tutorat.

MA **COMPÉTENCES MANAGÉRIALES**

Organisation, délégation, développement des équipes.

Preuves : indicateurs d'équipe, plans d'action.

EXEMPLE TERRAIN

Un régleur forme deux intérimaires pendant trois mois. Sa production baisse mécaniquement. Évalué sur son seul rendement, il serait sanctionné pour une mission que l'entreprise attend de lui.

04 — FORMULER LES CRITÈRES

DU FLOU À L'OBSERVABLE

À ÉVITER

« Esprit d'équipe »

Ne se mesure pas. Chacun l'interprète à sa façon.

À PRIVILÉGIER

« Transmet les informations utiles lors des relèves de poste »

Se vérifie sur des faits.

4 NIVEAUX

Une échelle paire, chaque niveau décrit par des comportements observables. Elle limite la tendance centrale et les écarts entre évaluateurs.

05 — LES BIAIS D'ÉVALUATION

CINQ PIÈGES À DÉJOUER

Toute évaluation repose sur un jugement humain. Connaître ces biais, c'est déjà les limiter.

Biais	Ce qui se passe	Le bon réflexe
Effet de halo	Une qualité marquante colore l'appréciation de tous les critères.	Évaluer chaque critère isolément, sur des faits distincts.
Effet de récence	Les dernières semaines pèsent plus que l'année entière.	Consigner les faits marquants tout au long de la période.
Indulgence ou sévérité	Les appréciations sont toujours décalées vers le haut ou le bas.	Harmoniser les pratiques en séance de calibrage.
Tendance centrale	Les appréciations se concentrent sur le niveau médian.	Utiliser une échelle à nombre pair de niveaux décrits.
Effet d'étiquette	La réputation ou le statut « haut potentiel » précède les faits.	Dissocier évaluation de la performance et du potentiel.

EN BREF

La performance porte sur des faits de la période écoulée. Le potentiel est une projection. Les deux se traitent séparément.

06 — FIXER LES OBJECTIFS

CLAIRS DÈS LE DÉPART

- Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et datés.
- Une mission ajoutée en cours d'année ? Les objectifs initiaux sont réajustés.
- Outils numériques et IA : on évalue la fiabilité du livrable, pas l'usage de l'outil.

3 PALIERS

75 %, 100 % et 125 % : fixés dès le départ, ils disent ce que vaut un objectif partiellement atteint, atteint ou dépassé. Indispensables si une part variable en dépend.

À RETENIR

Critères observables, faits consignés, objectifs à paliers : les trois piliers d'une évaluation juste.



07 — PRÉPARER L'ENTRETIEN

UNE PRÉPARATION DES DEUX CÔTÉS

LE COLLABORATEUR

- Convoqué 15 jours à 1 mois avant.
- Reçoit le support et, le cas échéant, une trame d'auto-évaluation.

LE MANAGER

- Rassemble les faits consignés sur la période.
- Prépare résultats chiffrés et contexte.

08 — CONDUIRE L'ENTRETIEN

UN DÉROULÉ EN 7 SÉQUENCES

À chaque séquence, le collaborateur s'exprime, puis le manager apprécie. Les écarts de perception deviennent visibles.

1

BILAN DE LA PÉRIODE

Réalisations, difficultés, faits marquants.

Vigilance : S'appuyer sur les faits consignés, pas sur les dernières semaines.

2

REVUE DES OBJECTIFS

Niveau d'atteinte et analyse des écarts, objectif par objectif.

Vigilance : Distinguer ce qui relève du salarié, des moyens ou du contexte.

3

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Techniques, comportementales, managériales.

Vigilance : Utiliser les niveaux décrits du référentiel, critère par critère.

4

CHARGE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Volume d'activité, sollicitations hors objectifs, moyens.

Vigilance : Obligatoire pour les salariés en forfait jours (art. L3121-64).

5

OBJECTIFS À VENIR

Trois à cinq objectifs, avec paliers et indicateurs.

Vigilance : Vérifier la cohérence entre objectifs, moyens et missions.

6

BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

Compétences à renforcer, formations associées.

Vigilance : Rester sur le poste : l'évolution relève du parcours pro.

7

CONCLUSIONS ET ENGAGEMENTS

Synthèse, engagements réciproques, échéances de suivi.

Vigilance : Faire valider le support et recueillir les observations écrites.

09 — APRÈS L'ENTRETIEN

L'ÉVALUATION VIT TOUTE L'ANNÉE

L'entretien annuel dresse un bilan. Il ne remplace ni le feedback du quotidien, ni le suivi des engagements.

TR

SUIVI TRIMESTRIEL

Un point d'étape par objectif prioritaire et par compétence à développer. Il nourrit la collecte des faits.

FB

FEEDBACK
OPÉRATIONNEL

Trois éléments : la situation, le comportement observé, son impact. Précis et factuel.

DE

COHÉRENCE DES
DÉCISIONS

Missions, formation, classification, salaire : toute différenciation repose sur des éléments objectifs.

SI

TRAÇABILITÉ

Un SIRH facilite le suivi des engagements. Attention aux droits d'accès et aux durées de conservation.

FEEDBACK : UN EXEMPLE

« Votre diagnostic a permis de relancer la ligne en deux heures. La procédure que vous avez rédigée réduira le temps d'intervention de l'équipe sur ce type d'incident. »

10 — PRÉSERVER LES EXPERTS

ÉVITER LA SURCHARGE INVISIBLE

Les experts sont mobilisés en priorité sur les situations critiques. Cette charge n'apparaît pas toujours dans leurs objectifs. Elle relève de la prévention des risques psychosociaux.

1

ÉCOUTER LES
ASPIRATIONS

Expertise, transmission, projet, management : la performance ne dit rien du souhait d'évolution. Ce recueil relève du parcours pro.

2

DONNER LES
MOYENS

Un tutorat suppose un temps dédié. Une nouvelle responsabilité suppose une formation et un appui identifiés.

3

RÉAJUSTER LA
CHARGE

Toute mission ajoutée s'accompagne d'un arbitrage sur les objectifs existants. La séquence « charge » le documente.

11 — OUTIL PRATIQUE

CHECK-LIST AVANT LA CAMPAGNE

À cocher au fil de la préparation, avec l'équipe RH et les managers.

Action	Points de contrôle	Fait
Auditer la grille	Lien avec l'emploi, lisibilité, critères observables, aucun effet discriminatoire.	☐
Sécuriser la procédure	Information écrite des salariés, CSE si besoin, registre RGPD, durées de conservation.	☐
Distinguer les supports	Évaluation et parcours pro séparés, même s'ils ont lieu le même jour.	☐
Former les évaluateurs	Biais, conduite d'entretien, commentaires factuels et mesurés.	☐
Collecter les faits en continu	Réalisations et incidents consignés, points trimestriels.	☐
Harmoniser les appréciations	Séance de calibrage entre managers, d'un service à l'autre.	☐
Formaliser les engagements	Compétence visée, mise en situation, moyens, échéance de suivi.	☐

MA PRÉPARATION D'ENTRETIEN**COLLABORATEUR****DATE DE L'ENTRETIEN****FAITS MARQUANTS****ATTEINTE DES OBJECTIFS****POINTS FORTS****AXES DE PROGRÈS**