



FICHE MÉTHODE

Mettre en place les entretiens d'évaluation



1. Organiser le processus d'évaluation

- **Définir les objectifs de l'évaluation** : la performance d'un individu s'évalue selon les dimensions suivantes : le travail réalisé, les résultats (les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus), les compétences mobilisées et à développer, les attentes professionnelles.
- **Identifier les critères et les outils de l'évaluation** : les critères d'évaluation retenus sont objectifs. Ils reflètent la situation professionnelle du salarié et sont liés aux savoirs, savoir-faire, savoir-être de l'évalué ainsi qu'aux résultats obtenus/objectifs définis. Les évaluateurs utiliseront des grilles d'évaluation.
- **Sélectionner les acteurs de l'évaluation** : les évaluateurs formés aux techniques d'évaluation doivent être objectifs et suivre une procédure interne. Ils mobiliseront des techniques de communication (empathie, écoute active, questionnement, reformulation).
- **Formaliser l'entretien** : l'entretien constitue une phase du processus d'évaluation, les acteurs de la formation modéliseront les documents nécessaires à son organisation :
 - ① Référentiel des compétences.
 - ② Cartographie des métiers de l'entreprise.

- ③ Fiches de poste.
- ④ Trames d'un entretien type.
- ⑤ Grilles d'évaluation...

• Organiser matériellement l'évaluation :

- ① **Durée des entretiens** : la durée varie en fonction du niveau hiérarchique du poste. Il faut prévoir entre 30 minutes à 3 heures pour un poste à responsabilité.
 - ② **Nombre d'entretiens** : la répartition des entretiens peut s'étaler sur plusieurs mois, voire une année en fonction des effectifs de l'entreprise.
 - ③ **Planification des entretiens** : date, heure, lieu des entretiens.
 - ④ **Convocation officielle des salariés aux entretiens** avec remise de la grille d'évaluation.
- **Préparer l'entretien** : chaque responsable en charge des entretiens se prépare en consultant les dossiers du personnel, en réunissant tous les documents nécessaires à l'évaluation (bilan ou compte rendu de l'année précédente, trame, grille...). Une note d'information peut inviter les salariés à se préparer à leur entretien d'évaluation.

2. Conduire l'entretien d'évaluation

- **Accueillir le salarié** : en début d'entretien, l'évaluateur rappelle les objectifs de l'entretien, les phases de l'entretien.
- **Créer un climat relationnel positif** : mettre à l'aise le salarié (développer de l'empathie, de l'écoute), valoriser ses réussites, saluer ses prises d'initiatives, l'inviter à s'exprimer.

- **Conclure l'entretien** : reformuler les éléments importants comme les nouveaux objectifs, les dispositifs de formation et rappeler que les résultats de l'évaluation restent confidentiels.

3. Donner suite à l'entretien d'évaluation

- Identifier des pistes d'évolution professionnelle possibles pour développer l'employabilité des personnes.
- Identifier les potentiels, les talents de l'entreprise.
- Définir les actions de formation à mettre en place.
- Prendre des décisions relatives à la mobilité interne ou géographique de collaborateurs, à des actions de promotions (évolution de salaire...) ou de reconversion professionnelle.
- Fidéliser et motiver les collaborateurs.

