



L'entretien annuel d'objectifs



L'entretien annuel est un moment d'échange privilégié entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Il est essentiel, à la fois pour permettre à l'entreprise de s'organiser, de fixer des objectifs, de mettre en place les éléments qui vont contribuer à sa performance, mais également pour le salarié qui fait un point d'étape annuel sur son activité. C'est un outil précieux de gestion des compétences puisqu'il offre, entre autres, la possibilité d'échanger sur les difficultés rencontrées dans l'activité et d'identifier les besoins en compétences de chaque salarié.

Ce guide vous propose des conseils pratiques pour la mise en œuvre des entretiens annuels ainsi que des fiches de préparation pour le manager et pour le salarié, puis une grille de synthèse de l'entretien.

D'autres outils opérationnels pour la mise en place d'une gestion cohérente des ressources humaines dans votre entreprise sont disponibles auprès de votre conseiller AGEFOS PME. Il peut vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de ces outils.

siège régional : 7, avenue du Millac - 33370 ARTIGUES PRES BORDEAUX - Tél. 05 57 77 34 84 - Fax 05 57 77 34 85

Des mots clés : Clarifier, Echanger, Apprécier, Evaluer, Motiver

Qu'est ce que l'entretien annuel d'objectifs ?

Il s'agit d'un entretien en face à face entre le collaborateur et son responsable hiérarchique qui va permettre la mise en adéquation des objectifs généraux de l'entreprise et des objectifs professionnels de chacun des collaborateurs. Y sont abordés les réalisations de l'année écoulée, les objectifs de l'année à venir, les compétences mises en œuvre ou à développer, les missions temporaires ou permanentes, les possibilités de mobilité et d'évolution professionnelle du collaborateur en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Comment préparer l'entretien annuel d'objectifs ?

- La préparation du projet et la communication
 - Avant la période des entretiens annuels, les axes d'orientation de l'entreprise doivent être identifiés et définis, d'où la nécessité de mener une réflexion sur le projet stratégique de l'entreprise.
 - Ces axes d'orientation de l'entreprise sont ensuite déclinés en objectifs par service. Cette réflexion permet de fixer avec chaque collaborateur, lors des entretiens, ses objectifs pour l'année à venir (collectifs, semi-collectifs, individuels, etc.)
 - Il est essentiel de communiquer autour du projet des entretiens annuels (dates, durée, diffusion des grilles de préparation à l'entretien, etc.)
- Les documents à préparer et à consulter par le hiérarchique et par le collaborateur
 - Les fiches de préparation à l'entretien, respectivement celle du hiérarchique et celle du salarié
 - Le compte-rendu de l'entretien de l'année précédente
 - La fiche de définition de fonction
 - Les formations suivies par le collaborateur
- Une réflexion préparatoire du hiérarchique et du collaborateur
 - Une analyse du degré d'atteinte des objectifs fixés l'année précédente
 - Une description des éléments et événements importants de l'année écoulée (réussites, difficultés, formations, etc.)
 - Une réflexion sur les responsabilités et les évolutions envisageables du poste
 - Une interrogation sur les actions et objectifs à envisager pour l'année à venir
- Les éléments pratiques
 - Le supérieur hiérarchique et le collaborateur doivent s'assurer d'être totalement disponibles pendant l'entretien.
 - Il est préférable de choisir un lieu où vous ne serez pas dérangés, ni par le passage, ni par le téléphone.
 - Il est nécessaire de prévoir au minimum 1h30 d'entretien.

Quelques conseils pour la mise en œuvre concrète des entretiens annuels

- Prendre le temps d'écouter le collaborateur, de le comprendre. Il peut être préférable qu'il s'exprime en premier et le hiérarchique doit veiller à ne pas intervenir à tout moment.
- Valoriser les réussites et les progrès sans pour autant éluder les difficultés rencontrées par le collaborateur. Il est important de pouvoir en parler et les analyser.
- Etayer l'évaluation par des faits, l'objectivité étant un des critères essentiels de réussite de l'entretien.
- Evaluer quantitativement (objectifs chiffrés, mesure des écarts) et qualitativement (qualité des résultats et des comportements, mesure de la progression), les deux aspects étant complémentaires.
- Echanger sur les objectifs de l'année à venir mais également sur les moyens d'atteinte de ces objectifs. Une réflexion commune objective et construite sur ces moyens vous permettra d'atteindre les meilleurs résultats pour votre entreprise.
- Conclure sur une note positive.

pour le hiérarchique

Nom du collaborateur évalué :
 Fonction :
 Date et heure prévues de l'entretien :

Ses missions

Les missions de votre collaborateur sont-elles clairement définies ? Est-il suffisamment informé sur les tâches et objectifs à réaliser ?

.....

Possède-t-il un document écrit précisant les missions à accomplir (définition/description de fonction) ?

.....

Bilan des résultats de l'année précédente

Objectif	Indicateur de réussite (taux de panne, délais, chiffre d'affaires, ...)	Résultats / Degré d'atteinte de l'objectif	Analyse des écarts constatés
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			

Commentaires :

pour le hiérarchique

Plan d'actions pour l'année à venir

Objectifs	Moyens alloués (temps, matériel, budget, formation)	Planification / Etapes	Indicateur(s) de réussite
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			

Projets d'évolution envisageables

Disposez-vous des informations nécessaires pour aborder sa situation professionnelle actuelle (rémunération, potentiel, parcours professionnel, etc.) ?

.....

.....

.....

.....

Avez-vous pour lui des projets d'évolution à court-terme (changement de poste, changement de statut, formation, etc.) ?

.....

.....

.....

.....

Autres sujets que vous souhaitez aborder :

.....

.....

.....

pour le collaborateur

Date et heure prévues de l'entretien :
 Nom de l'évaluateur :

Vos missions

Avez-vous connaissance de vos missions ? Auriez-vous besoin de précisions à ce sujet ?

.....

Bilan des résultats de l'année précédente

Objectif	Indicateur de réussite (taux de panne, délais, chiffre d'affaires, etc.)	Résultats / Degré d'atteinte de l'objectif	Analyse des écarts constatés
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			

Commentaires :

Projets d'évolution

Avez-vous des souhaits d'évolution professionnelle à court terme?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Autres points que vous souhaitez aborder :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Suggestions d'amélioration pour vous-même :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Suggestions d'amélioration pour l'entreprise :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nom du collaborateur : Service :
 Fonction : Entretien réalisé par : le :

Bilan des résultats de l'année précédente

Objectif	Indicateur de réussite (taux de panne, délais, chiffre d'affaires, ...)	Résultats / Degré d'atteinte de l'objectif	Analyse des écarts constatés
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			

Analyse de la performance au poste et du comportement professionnel

Critères d'appréciation	(--)	(-)	(=)	(+)	(++)	Observations / Axes d'amélioration
D'un point de vue spécifique au poste de travail (reporter les principales activités ou compétences requises pour le poste; la définition de fonction vous y aidera)						
D'un point de vue général						
Attitude						
Motivation						
Comportement						
Organisation						
Efficacité						

Plan d'actions pour l'année à venir

Objectifs	Moyens alloués (temps, matériel, budget, formation)	Planification / Etapes	Indicateur(s) de réussite
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			

Projets d'évolution envisageables

Souhaits d'évolution exprimés par le collaborateur

Synthèse de l'entretien

Signature du hiérarchique

Signature du collaborateur