

Les entretiens d'évaluation et professionnels

Une fois par an, le manager fait le point avec chaque collaborateur : résultats, compétences, objectifs suivants, souhaits d'évolution. L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel sont deux rendez-vous distincts, l'un centré sur le travail accompli, l'autre sur le projet du salarié. Bien préparés, conduits avec une grille commune et suivis d'effets, ils sont un levier de performance et de reconnaissance ; mal conduits, ils démotivent.

L'entretien annuel d'évaluation : finalités et cadre

L'**entretien annuel d'évaluation** (ou entretien d'appréciation) est un échange formalisé entre le salarié et son manager direct, une fois par an, pour faire le bilan de l'année écoulée (résultats, compétences, comportement professionnel) et fixer les objectifs de l'année suivante. Il n'est pas imposé par la loi ; il est souvent prévu par la convention collective applicable (commerce de détail) ou par un accord d'entreprise. Dès lors qu'il existe, l'employeur en informe les salariés, le CSE est consulté sur sa mise en place et les critères doivent être objectifs, en rapport avec le travail et connus à l'avance (chapitre 1).

Finalité	Pour le salarié	Pour le manager et l'unité commerciale
Faire le bilan	Savoir où il en est, être reconnu pour ses résultats	Mesurer l'atteinte des objectifs, repérer les écarts
Dialoguer	Exprimer ses difficultés, ses souhaits, ses idées	Comprendre les causes des écarts, améliorer l'organisation
Développer	Obtenir une formation, un accompagnement	Alimenter le plan de développement des compétences (chapitre 10)
Projeter	Connaître ses objectifs et ses perspectives	Fixer des objectifs cohérents avec ceux du magasin, préparer les évolutions
Décider	Comprendre les décisions de rémunération	Fonder les augmentations, primes et promotions sur des faits (chapitre 8)

L'entretien annuel ne se confond ni avec l'entretien de recadrage (chapitre 6), qui traite d'un fait précis au moment où il survient, ni avec l'entretien professionnel, qui porte sur le projet du salarié et non sur l'évaluation de son travail.

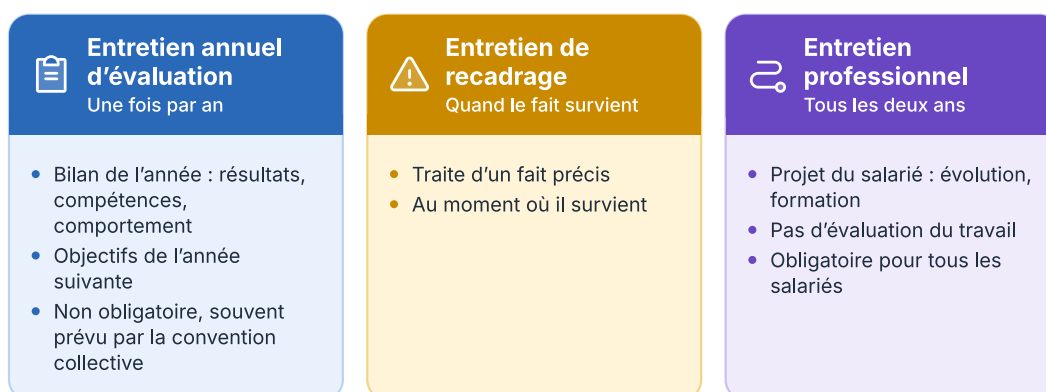


Schéma 1. Trois entretiens à ne pas confondre : le bilan de l'année, le fait précis, le projet du salarié.

Préparer l'entretien

Un entretien réussi se prépare des deux côtés. Le manager convoque le salarié au moins quinze jours à l'avance, lui remet le support d'auto-évaluation et constitue un dossier factuel.

Qui	Préparation	Contenu
Le manager	Dossier d'évaluation	Objectifs fixés l'an dernier et compte rendu précédent ; résultats du tableau de bord (chiffre d'affaires, panier moyen, taux de transformation...) ; faits marquants de l'année (réussites, incidents) ; formations suivies ; absences et retards ; demandes en attente
Le salarié	Auto-évaluation	Bilan de ses objectifs, réussites et difficultés, compétences à développer, souhaits de formation et d'évolution, remarques sur l'organisation et le management
Les deux	Conditions matérielles	Lieu calme et fermé (pas la surface de vente), 1 h à 1 h 30 sans interruption, hors des heures de pointe, téléphone en silencieux

Exemple. Chez Bricomat Vitrolles, le chef du secteur jardin prépare l'entretien de Samir, vendeur : il extrait du tableau de bord le chiffre d'affaires, le panier moyen, le taux de transformation et la démarque du rayon, relit le compte rendu de l'an dernier (objectif de formation « motoculture » atteint) et note deux faits précis : la réussite de l'opération « jardin d'été » et une réclamation client en mai, réglée. L'**auto-évaluation** remise à Samir reprend les mêmes rubriques que la grille du manager : les deux visions se comparent point par point pendant l'entretien.

La grille d'évaluation : du taux d'atteinte à la note pondérée

La **grille d'évaluation** rassemble les critères, leur poids (coefficient) et une échelle de notation commune à toute l'équipe. Les critères quantitatifs se mesurent par le **taux d'atteinte** de l'objectif ; les critères qualitatifs (relation client, travail en équipe, respect des procédures) sont notés directement sur des faits observés.

Notion	Calcul
Taux d'atteinte d'un objectif à dépasser	$\text{réalisé} \div \text{objectif} \times 100$
Taux d'atteinte d'un objectif à ne pas dépasser (démarque, retards, réclamations)	$\text{objectif} \div \text{réalisé} \times 100$
Note d'un critère	lecture du taux dans l'échelle commune (par exemple : 110 % et plus = 5 ; 100 à 109,9 % = 4 ; 90 à 99,9 % = 3 ; 80 à 89,9 % = 2 ; moins de 80 % = 1)
Note globale pondérée	$\text{somme des (note} \times \text{coefficient)} \div \text{somme des coefficients}$



Schéma 2. La note globale pondérée de la grille de Samir : $38 \div 10 = 3,80$ sur 5.

Exemple : la grille de Samir (Bricomat Vitrolles, secteur jardin). Le comportement professionnel, noté directement 3 sur 5, a un coefficient 1.

Critère	Objectif	Réalisé	Taux d'atteinte	Note	Coefficient	Note x coefficient
Chiffre d'affaires annuel HT	520 000 €	541 000 €	104,0 %	4	4	16
Panier moyen	46,00 €	47,80 €	103,9 %	4	2	8
Taux de transformation des clients conseillés	32,0 %	29,5 %	92,2 %	3	2	6
Taux de démarque connue du rayon (objectif : ne pas dépasser)	0,80 %	0,72 %	111,1 %	5	1	5
Comportement professionnel	—	—	—	3	1	3
Total					10	38

Note globale pondérée = $38 \div 10 = 3,80$ sur 5. **Lecture.** Samir dépasse ses objectifs de chiffre d'affaires et de panier moyen et tient la démarque sous le plafond (taux d'atteinte 111,1 % : $0,80 \div 0,72$), mais son taux de transformation recule : c'est le point à travailler. La note globale résume ; elle ne remplace pas l'analyse critère par critère, et la grille est la même pour tous les vendeurs du secteur, ce qui rend les évaluations comparables.

Erreurs fréquentes : noter un critère « à ne pas dépasser » avec la formule $\text{réalisé} \div \text{objectif}$; additionner des notes sans tenir compte des coefficients ; changer d'échelle d'un salarié à l'autre.

Conduire l'entretien

L'entretien suit un déroulement connu des deux parties. Le salarié parle d'abord : l'auto-évaluation évite que l'entretien ne devienne un monologue du manager.

Étape	Durée indicative	Contenu
Accueil et cadre	5 min	Rappeler l'objectif de l'entretien, son déroulement, la confidentialité du compte rendu
Bilan par le salarié	15 min	Le salarié présente son auto-évaluation ; le manager écoute, reformule, note
Bilan par le manager	15 min	Résultats critère par critère, faits précis, points forts d'abord, puis écarts
Analyse des écarts	10 min	Causes recherchées ensemble : organisation, moyens, compétences, motivation, contexte
Objectifs de l'année suivante	10 min	Objectifs précis, mesurables, datés, cohérents avec ceux du magasin (chapitre 7)
Développement et souhaits	10 min	Formation, accompagnement, polyvalence, évolution ; demandes du salarié
Conclusion	5 min	Synthèse des décisions, suite donnée, date du compte rendu

Le manager mobilise les techniques du chapitre 6 : questions ouvertes (« Comment expliques-tu... ? »), reformulation, feedback factuel. Il distingue trois catégories de constats : ce qui dépend du salarié (compétence, comportement), ce qui dépend de l'organisation (planning, moyens, stock) et ce qui dépend du contexte (travaux dans le centre commercial, météo). Un désaccord sur une note se traite par les faits, et le salarié peut faire figurer ses remarques dans le compte rendu.

Exemple. À l'entretien de Samir, le recul du taux de transformation s'explique par l'arrivée d'un nouveau rayon libre-service où les clients se renseignent sans acheter : une partie de l'écart tient à l'organisation. Objectif 2027 retenu : taux de transformation de 31 % au 31 décembre, avec un point trimestriel et une demi-journée de formation à la découverte des besoins.

Les erreurs d'évaluation

Évaluer, c'est juger ; le jugement subit des biais connus. Les connaître permet de s'en protéger.

Erreur	Description	Exemple en magasin	Parade
Effet de halo	Une impression générale (sympathie, présentation) colore tous les critères	Un vendeur apprécié de tous est noté 5 partout, démarque comprise	Noter critère par critère à partir de faits propres à chacun
Indulgence ou sévérité	Le manager note systématiquement haut (pour éviter le conflit) ou bas	Toute l'équipe de caisse à 4 sur 5	Échelle commune, comparaison avec les chiffres, relecture par le directeur
Tendance centrale	Toutes les notes au milieu de l'échelle	Tout le monde à 3	S'obliger à distinguer points forts et points faibles
Récence	Les derniers événements pèsent plus que l'année entière	Une excellente fin d'année efface trois trimestres sous l'objectif	Dossier construit sur douze mois, résultats par trimestre
Contraste	Le salarié est jugé par rapport au précédent entretien, pas par rapport aux critères	Après un entretien difficile, le suivant paraît excellent	Même grille, même ordre de critères pour tous
Projection	Le manager valorise ceux qui lui ressemblent	Un ancien vendeur jardin surévalue les vendeurs jardin	Critères factuels, double regard (adjoint, directeur)

La parade commune à toutes ces erreurs : une grille écrite, une échelle partagée, des faits datés et une relecture des évaluations de l'équipe par le niveau supérieur avant les entretiens.

L'entretien professionnel et le bilan à six ans

L'**entretien professionnel** est obligatoire dans toutes les entreprises, pour tous les salariés, tous les deux ans à partir de l'embauche. Il porte sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié (qualification, emploi, mobilité), ses souhaits de formation et l'information sur les dispositifs (CPF, validation des acquis de l'expérience, conseil en évolution professionnelle). Il est aussi proposé au retour de certaines absences longues (congé de maternité, congé parental, arrêt de longue maladie, mandat syndical...). Tous les six ans, il prend la forme d'un **bilan récapitulatif** : on vérifie que les entretiens ont eu lieu et que le salarié a suivi au moins une formation non obligatoire, et l'on établit un état des lieux écrit.

	Entretien annuel d'évaluation	Entretien professionnel
Obligation	Non obligatoire (sauf convention ou accord)	Obligatoire pour tous les salariés
Périodicité	Annuelle	Tous les deux ans ; bilan à six ans
Objet	Évaluation du travail : résultats, compétences, comportement	Projet professionnel, évolution, formation ; pas d'évaluation du travail
Support	Grille d'évaluation, objectifs	Compte rendu écrit remis au salarié
Suites	Objectifs, formation, rémunération	Actions de formation, de qualification, mobilité

Exemple. Une vendeuse de Décor&Sens embauchée le 1er septembre 2022 a droit à un entretien professionnel au plus tard le 1er septembre 2024, puis le 1er septembre 2026 ; le 1er septembre 2028, l'entretien est un bilan récapitulatif de ses six années. Le manager tient donc un calendrier par salarié à partir des dates d'entrée. Les deux entretiens peuvent se tenir le même jour, à condition d'être distingués (deux temps, deux comptes rendus).

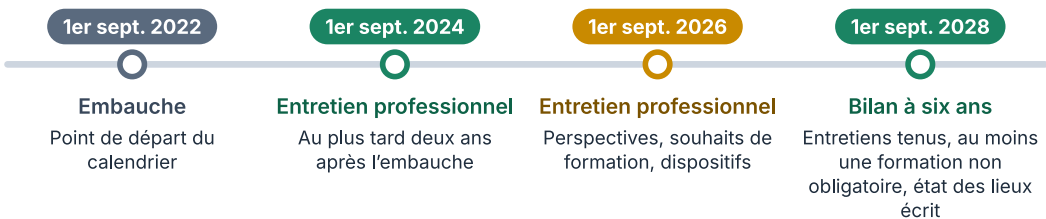


Schéma 3. Le calendrier des entretiens professionnels d'une vendeuse de Décor&Sens embauchée le 1er septembre 2022.

Les suites de l'entretien et le compte rendu

L'entretien n'a de valeur que par ses suites. Chaque décision est tracée, datée et suivie dans l'année.

Suite	Décision type	Lien avec les autres chapitres
Formation	Inscription au plan de développement des compétences, tutorat, formation produit	Chapitre 10 : besoins, modalités, coût
Rémunération	Augmentation individuelle, révision de la prime sur objectifs	Chapitre 8 : la décision appartient à la direction, sur la base des entretiens
Objectifs	Objectifs individuels de l'année, points d'étape	Chapitre 7 : objectifs SMART ; chapitre 13 : suivi au tableau de bord
Évolution	Polyvalence, référent, responsable de rayon adjoint, mobilité	Chapitre 4 : recrutement interne
Organisation	Modification de planning, de répartition des tâches, de moyens	Chapitres 2 et 3

Le **compte rendu** reprend les résultats, les notes, l'analyse des écarts, les objectifs suivants, les demandes du salarié et les engagements du manager. Il est rédigé dans les jours qui suivent, signé par les deux parties (la signature du salarié atteste qu'il en a pris connaissance, pas qu'il approuve tout) ; le salarié peut y ajouter ses observations. Il est conservé par le service des ressources humaines et reste confidentiel : il n'est pas diffusé à l'équipe.

Exemple. Le compte rendu de Samir fixe trois engagements : une demi-journée de formation « découverte des besoins » avant fin mars, un point trimestriel sur le taux de transformation et une proposition de tutorat du prochain apprenti du secteur. Chaque engagement a un responsable et une échéance.

La synthèse d'équipe

Après la campagne d'entretiens, le manager en tire une **synthèse d'équipe** pour la direction : moyenne et dispersion des notes, répartition par niveau, demandes de formation et d'évolution, points d'organisation remontés par plusieurs salariés. Elle alimente le plan de formation et les arbitrages de rémunération ; elle ne cite pas le contenu confidentiel des entretiens.

Vendeur du secteur jardin	Note pondérée (sur 5)	Demande exprimée
Samir	3,80	Formation découverte des besoins
Ophélie	4,3	Évolution vers responsable de rayon adjoint
Gabriel	2,7	Formation produits et accompagnement
Lina	3,6	Polyvalence caisse
Mathis	3,1	Aucune
Moyenne du secteur	3,50	3 formations, 1 évolution

Lecture. La moyenne de 3,50 cache une dispersion de 1,6 points entre Ophélie et Gabriel. Gabriel, sous 3, fait l'objet d'un plan d'accompagnement avec un point mensuel ; Ophélie est proposée à la direction pour une évolution. Le chef de secteur présente cette synthèse à M. Ferreira avec le coût des formations demandées (chapitre 10) et les objectifs 2027 du secteur, cohérents avec les objectifs individuels fixés en entretien.

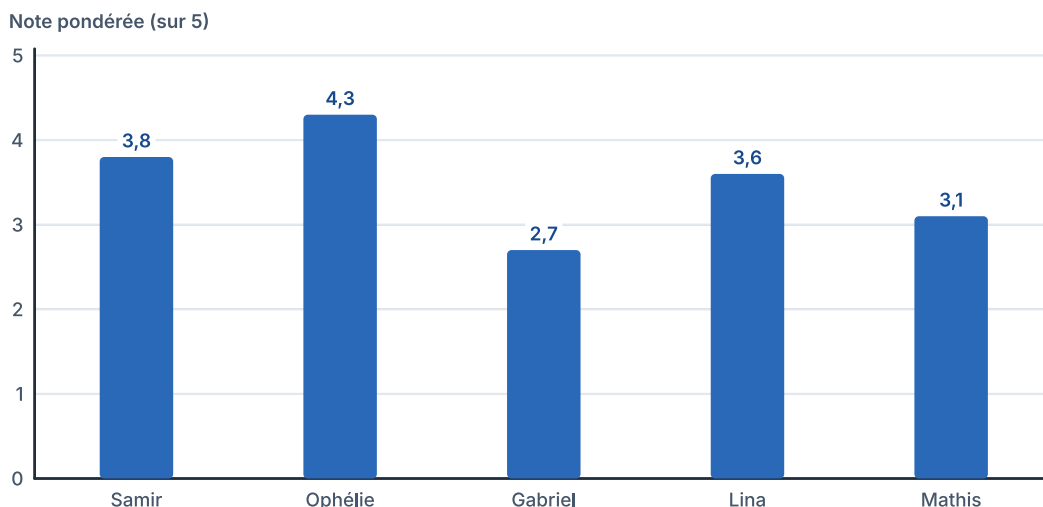


Schéma 4. Les notes pondérées du secteur jardin : une moyenne de 3,50 qui cache 1,6 point d'écart entre Ophélie et Gabriel.

L'essentiel à retenir

- L'entretien annuel d'évaluation n'est pas obligatoire mais encadré (critères objectifs, information des salariés, CSE consulté) ; il se prépare des deux côtés : dossier factuel du manager, auto-évaluation du salarié.
- Taux d'atteinte = $\text{réalisé} \div \text{objectif}$ (ou $\text{objectif} \div \text{réalisé}$ pour un plafond) ; note globale pondérée = $\text{somme des (note} \times \text{coefficient)} \div \text{somme des coefficients}$, avec une échelle commune à toute l'équipe.
- Erreurs à éviter : halo, indulgence ou sévérité, tendance centrale, récence, contraste, projection ; parade : grille écrite, faits datés sur douze mois, relecture par le niveau supérieur.
- L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans pour tous les salariés, avec un bilan récapitulatif à six ans ; les deux entretiens débouchent sur un compte rendu signé et des suites tracées (formation, objectifs, rémunération, évolution).