STAY RH

Cabinet Conseil en Ressources Humaines

Mieux réussir ses entretiens annuels

Les entretiens annuels sont souvent vécus comme une obligation…
Pourtant, bien menés, ils deviennent un véritable levier RH.

Des entretiens structurés permettent :

- d'éviter les frustrations silencieuses
- de détecter les risques de départ
- d'anticiper les besoins en compétences
- d'améliorer la performance individuelle
- de renforcer l'engagement
- de sécuriser les obligations légales
- d'aligner les collaborateurs avec la stratégie de l'entreprise

Ce guide s'adresse aux dirigeants et managers qui souhaitent structurer leurs entretiens, sécuriser leurs pratiques RH et surtout… rendre ces moments vraiment utiles.

Un entretien bien mené contribue directement à la fidélisation, à l'engagement, à la performance et au développement des compétences des équipes.

Chez STAY RH, nous sommes convaincus d'une chose :
la conformité est nécessaire, mais l'utilité fait toute la différence.

Alice

SOMMAIRE

01
Vue d'ensemble

02
L'entretien de parcours professionnel

03
Entretien d'évaluation

VUE D'ENSEMBLE

	Entretien de parcours professionnel Engagement & Fidélisation	Entretien d'évaluation Pilotage de la performance
Question centrale	Où veux-tu aller ?	Comment s'est passée l'année ?
Regard porté	Avenir	Passé
Finalité	Projection, évolution, fidélisation	Performance, pilotage reconnaissance
Focus	Aspirations, compétences à développer, trajectoires possibles	Résultats, objectifs, comportements
Posture manager	Ecoute, accompagnement, ouverture	Feedback, analyse, cadrage
Posture collaborateur	Acteur de son parcours	Responsable de ses résultats
Lien rémunération	Aucun	Souvent présent
Lien formation	Central	Occasionnel
Supports	Un pour l'entretien	Un par poste (sur les compétences techniques) avec des troncs communs

Les entretiens de parcours professionnel et les entretiens d'évaluation répondent à des objectifs différents et doivent impérativement être conduits séparément.

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Définition

Cet entretien obligatoire (qui remplace l'entretien professionnel) est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle de vos collaborateurs et de prévoir les formations qui peuvent y contribuer.

L'entretien de parcours professionnel est un temps d'échange obligatoire, distinct de l'entretien annuel d'évaluation, **destiné à accompagner vos équipes dans la construction de leur parcours professionnel, au regard :**

- de leurs compétences,
- de leurs aspirations,
- des évolutions des métiers et de l'entreprise.

Les thématiques abordées seront les suivantes :

- les compétences et qualifications : état des lieux et évolution
- situation et parcours professionnels : perspectives dans l'entreprise
- besoins de formation : actuels, futurs et personnels
- souhaits d'évolution professionnelle : reconversions et mobilités
- compte personnel de formation et accompagnement : les leviers concrets

Les objectifs sont :

- accompagner l'intégration
- anticiper les besoins en compétences et en formation
- sécuriser les parcours professionnels
- prévenir l'usure professionnelle

Cet entretien n'est pas :

- un entretien d'évaluation
- un jugement de la performance

L'objectif est d'échanger, d'anticiper et d'accompagner.

Menu principal

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Déroulé du process

Comment ?

Entretien obligatoire - réalisé par le manager direct ou RH avec un devoir d'informer sur le C.E.P, le C.P.F , la V.A.E et la reconversion professionnelle.

Quand ?

1er entretien : au cours de la 1ère année après l'embauche

Entretiens suivants : tous les 4 ans maximum

État des lieux récapitulatif : tous les 8 ans

Entretiens renforcés :

- mi-carrière (vers 45 ans)
- fin de carrière (dans les 2 ans avant 60 ans)
- retour de longue absence

Qui ?

Tous les salariés sont concernés .

Obligations lors du bilan :

Justifier que le collaborateur a reçu :

- une action de formation/une certification ET
- a reçu une augmentation de salaire et ou une évolution de poste ET
- a reçu les informations sur le CEP, CPF, VAE et la reconversion professionnelle

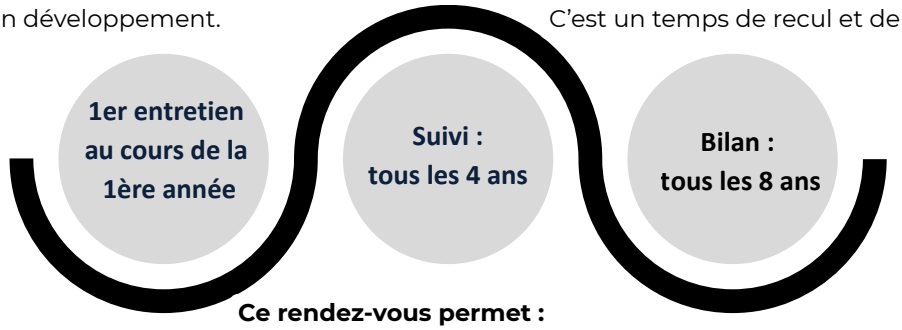
Menu principal

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Les entretiens classiques

Ce rendez-vous permet :
*d'accompagner l'intégration du collaborateur et
*d'identifier rapidement ses besoins en formation et en développement.

Ce moment permet de :
*faire le point sur son évolution professionnelle et salariale,
*vérifier qu'il a bien bénéficié des entretiens professionnels obligatoires,
*s'assurer qu'il a suivi au moins une action de formation non obligatoire ou acquis des éléments de certification.
C'est un temps de recul et de valorisation du parcours.



Ce rendez-vous permet :
*se concentrer sur des échanges plus utiles et plus approfondis, en lien avec les évolutions réelles des métiers et de l'entreprise.

Les entretiens renforcés

L'entretien de mi-carrière (autour de 45 ans)

Il est organisé dans les deux mois suivant la visite médicale de mi-carrière.
Il permet d'échanger sur :

- l'évolution des missions et du poste,
- la prévention de l'usure professionnelle,
- les souhaits éventuels de mobilité ou de reconversion.

Un document écrit récapitule les échanges.

L'entretien de fin de carrière

Il a lieu dans les deux années précédant les 60 ans du salarié.
Il aborde les conditions de maintien dans l'emploi et les aménagements possibles :

- temps partiel,
- retraite progressive,
- accompagnement vers le départ à la retraite.

L'entretien après longue absence

Un entretien après une longue absence (longue maladie, maternité ...) devra être organisé sauf si un entretien de parcours professionnel a déjà été réalisé dans les 12 mois précédents le retour d'absence.

Menu principal

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Déroulé du process

✓AVANT

□ Vérifier le type d'entretien à réaliser et remettre le support en expliquant sa portée
□ Programmer la réunion à l'avance - Prévoir un temps dédié (calme, sans interruption)
□ Laisser le temps au collaborateur de compléter le document en amont du rdv
□ Préparer le rdv : se centrer sur le parcours, pas la performance et préparer des questions ouvertes

✓ PENDANT

□ Installer un climat de confiance
□ Échanger sur :
  * les missions actuelles
  * les évolutions possibles
  * les compétences à développer
  * les besoins ou envies de formation
□ Écouter sans juger
□ Reformuler pour valider la compréhension
□ Recadrer la conversation si celle-ci sort du cadre défini (en rappelant les objectifs de l'entretien)

✓ APRÈS

□ Formaliser les points clés de l'échange
□ Identifier les suites possibles (RH / formation / évolution)
□ Transmettre les éléments utiles aux RH
□ Donner de la visibilité au collaborateur sur la suite
□ Communiquer sur les décisions de l'entreprise

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Le suivi post-entretien : ce qui fait vraiment la différence

Le compte-rendu : une preuve + un outil RH

Ce n'est pas juste un résumé. C'est :

- une preuve légale (en cas de contrôle)
- une trace des engagements pris

À ne pas oublier :

- date, participants
- formations (en précisant obligatoires ou non)
- souhaits d'évolution
- signature (idéalement électronique)
- copie remise au salarié

2. Exploiter les entretiens (et ne pas les laisser dormir)

L'objectif : passer du cas individuel à une vision globale.

Concrètement, ces entretiens permettent de :

- construire ton plan de formation
- d'organisation des suivis réguliers
- repérer les envies de mobilité interne
- identifier les signaux d'usure ou de risque de départ

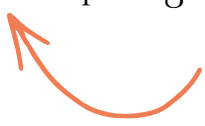
Les entretiens deviennent alors un outil stratégique RH

3. Être prêt en cas de contrôle

L'entreprise doit prouver rapidement :

- que les entretiens ont bien eu lieu
- que des formations ont été réalisées
- que les informations sur les dispositifs ont bien été transmises

Un bon entretien =
un échange + une trace + des actions + un pilotage derrière



Menu principal

ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL

Points de vigilance

L'entretien de parcours peut générer des attentes fortes. Le rôle du manager est d'écouter, d'expliquer, de proposer… sans s'engager sur des décisions qui ne relèvent pas de décision managériale.

Pour cela il est primordial de :

- bien préparer le rdv en amont
- mettre en place des actions après le rdv et tout au long de la période, si cela est possible

De + certaines conventions collectives peuvent imposer un cadre plus stricte que celui de la loi d'octobre 2025. Il est important de vérifier cela. La loi fixe le minimum, votre CCN peut imposer plus.

Pour rappel : l'entretien de parcours professionnel n'est pas un entretien lié à la performance de vos équipes !

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Définition

L'entretien d'évaluation annuelle vous permet de faire un bilan sur les compétences professionnelles de l'ensemble des collaborateurs. Il permet de faire le bilan de l'année (analyse des missions réalisées, difficultés éventuelles par exemple), de fixer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour la période à venir.
Cet entretien permet de renforcer l'engagement des équipes.

C'est un moment clé :

- **Pour l'entreprise** :

Cet entretien est un moment de discussion pour :

✓ Identifier les difficultés rencontrées par vos collaborateurs
✓ Mettre en place un plan d'action de formation
✓ Valoriser et motiver
✓ Fixer des objectifs individuels pour l'année suivante
✓ Mettre en place un plan de formation
✓ Permettre une meilleure analyse des indicateurs de performance
✓ Mettre en place une culture du feedback
✓ Améliorer les plans de gestion de carrière

- **Pour les collaborateurs :**

Au cours de cet échange, ces derniers auront la possibilité :

✓ De s'exprimer sur leur travail et leurs contributions
✓ Evoquer leurs souhaits d'évolution professionnelle
✓ Réfléchir à leurs besoins de formation éventuels
✓ Etc.

Cet entretien est souvent réalisé une fois par an, au 1er trimestre ou à la clôture du bilan financier.

Quand réaliser l'entretien d'évaluation ?

Menu principal

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Les 5 clés d'un entretien réussi

Un entretien réussi ne repose pas sur un formulaire… mais sur la qualité de l'échange et sur ce qui en découle. Voici les 5 fondamentaux observés sur le terrain.

1. Préparer

Un bon entretien se prépare en amont : bilan de l'année, objectifs, réussites, points d'amélioration.

👉 Une bonne préparation permet un échange utile et structuré.

2. Installer un climat de confiance

Cadre clair, posture d'écoute, valorisation des réussites.

👉 Sans confiance, l'échange reste superficiel.

3. Écouter vraiment

Le collaborateur doit parler majoritairement. Questions ouvertes, reformulation, écoute active.

👉 L'écoute permet de comprendre les réussites, les difficultés et les attentes.

4. Être factuel et constructif

S'appuyer sur des faits concrets, reconnaître les réussites, formuler clairement les axes de progression.

👉 Un feedback clair favorise l'adhésion et la progression.

5. Conclure par des actions concrètes

Objectifs, plan d'action, formation, suivi.

👉 La valeur d'un entretien se mesure à ce qui se passe après.

Menu principal

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Déroulé du process

- Remettre le support de l'entreprise en expliquant sa portée.
- Programmer la réunion à l'avance
- Laisser le temps au collaborateur de compléter le document en amont du rdv
- De votre côté : préparer le rdv également
- Conduire l'entretien
- Proposer un plan d'action

Le support

Le support doit être adapté à chaque poste pour la partie compétences techniques. Il tourne autour des notions de savoir, savoir faire, savoir être et reprend :

- **Introduction**

Les informations salarié (identité, parcours précédent, poste(s) occupés au sein de l'entreprise)

- **Partie 1 : Un bilan sur l'année passée du collaborateur :**

Un bilan sur le ressenti, les réussites, les retours sur d'éventuelles formations/certifications, les commentaires sur les grands moments de l'année passée..
Un bilan sur les objectifs de l'année N-1 : objectifs atteints ? Oui, Non, Pourquoi, En quoi ?

- **Partie 2 : Une projection sur l'année à venir du collaborateur**

Les souhaits pour l'année à venir
Les besoins pour l'année à venir
Une fixation d'objectifs pour l'année à venir : qualitatifs, quantitatifs, développement personnel, évolution professionnelle...

- **Partie 3 : Validation d'un plan d'action entre le collaborateur et la Direction.**

Il est recommandé de mettre en place une notion d'auto-évaluation des objectifs de l'année passée et d'auto proposition des objectifs pour l'année à venir. Cela va permettre d'avoir le ressenti du collaborateur et celui du responsable.

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'importance de fixer des objectifs

Dans le déroulé de l'entretien d'évaluation, la notion d'objectif est centrale.
Avoir un bon suivi de ses objectifs, c'est important...
Mais pour que cela soit réellement utile, il faut être sûr d'avoir défini des objectifs pertinents.

Qu'est-ce qu'un objectif SMART ?

Un objectif SMART répond aux caractéristiques suivantes :

Spécifique :
L'objectif concerne un élément précis.
Exemple : "Réaliser 10% de ventes supplémentaires ce trimestre" plutôt que "Faire croître l'entreprise"

Mesurable :
La progression sur l'objectif doit pouvoir être mesurée simplement et sans subjectivité.
Exemple : "Atteindre un taux de satisfaction client de 80% ce semestre" plutôt que "Améliorer le taux de satisfaction client ce semestre"

Ambitieux :
L'objectif doit constituer un défi, obliger le collaborateur à sortir de sa zone de confort pour se dépasser.
Exemple : « Développer 3 nouveaux comptes clients stratégiques sur le semestre » ou « Prendre en autonomie la gestion complète d'un projet d'ici 6 mois ».

Réaliste :
L'objectif doit être possible à atteindre : si d'emblée le collaborateur sait que la barre est placée déraisonnablement haut, cela le découragera... et sera contre-productif.
Exemple : « Augmenter le chiffre d'affaires de 5 % sur le portefeuille existant » plutôt que « Doubler le chiffre d'affaires en 3 mois ».

Temporel :
Le collaborateur doit avoir une échéance, pour pouvoir se situer plus facilement.
Exemple : "Réduire le temps d'attente du support client de 20% d'ici la fin de l'année" plutôt que "Réduire le temps d'attente du support client".

En définissant vos objectifs de cette manière, vous vous assurez qu'ils sont suffisamment clairs pour vous servir de ligne directrice.

Menu principal

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Et la suite ?

La phase de mise en place est maintenant terminée. Commence alors la période qui demande le plus d'attention et de rigueur : suivre les actions programmées lors des entretiens.

Pour cela plusieurs informations à retenir :

- Projeter les prochaines dates de rencontres entre vous et vos collaborateurs
- Créer le plan de formation de l'entreprise
- Soutenir les souhaits de mobilité/d'évolution
- Anticiper les éventuels départs

BESOIN D'UN KIT SUR MESURE ?

Chez STAY RH, nous construisons des dispositifs d'entretiens utiles, adaptés et utilisés.

Notre accompagnement comprend :

- Un support d'entretien sur mesure
- Un guide manager clair et opérationnel
- Un guide collaborateur simple et engageant
- Les supports réglementaires (CEP, CPF, VAE…)
- Une formation flash managers (option)

Résultats :

- moins de flou,
- des managers plus à l'aise,
- des collaborateurs impliqués,
- des entretiens qui servent vraiment les parcours.

Prendre rdv

Menu principal

Vous êtes à la recherche d'une personne externe à l'entreprise pour mettre en avant vos forces et également identifier vos axes d'amélioration sur le périmètre RH ? Vous souhaitez faire évoluer vos pratiques RH afin de garantir plus de fidélisation de vos équipes et d'attractivité pour votre entreprise ?
STAY RH propose des ateliers participatifs impliquant vos équipes et s'adaptant à tous les secteurs, toutes les structures et surtout aux besoins de vos équipes et de votre entreprise.
Ensemble, attirons, intégrons et fidélisons vos collaborateurs !

Allons chercher les solutions afin d'améliorer le quotidien de l'ensemble des acteurs de l'entreprise tout en respectant les objectifs de l'entreprise.
Je serai votre partenaire pour vous accompagner vers l'amélioration de votre marque employeur.

Alice

www.stay-rh.fr

Ce document est la propriété de STAY RH et ne pourra être dupliqué ou revendu.

Menu principal

ALICE DIEU

CONSULTANTE RH

alice.dieu@stay-rh.fr

07.61.83.75.56

Instagram

Alice DIEU | LinkedIn