



# Le guide pratique de l'entretien annuel

*Tout ce qu'il faut savoir*

# Table des matières

<b>Introduction</b>	page 1
<b>Les bénéfices de l'entretien annuel</b>	page 2
<b>Réaliser un entretien annuel : les fondamentaux</b>	page 3
<b>Les grandes étapes de l'entretien annuel</b>	page 5
<b>Les bonnes pratiques</b>	page 8
<b>Cas client: Célio</b>	page 9
<b>Les erreurs les plus fréquentes...</b>	page 10
<b>Comment Zest peut vous aider</b>	page 13

# Introduction

L'entretien annuel, ou entretien annuel d'évaluation (EAE), est une pratique courante utilisée dans 89 % des organisations\*.

Il s'agit d'un moment clef entre le manager et le managé pour faire le point sur l'année écoulée, mais aussi de faire le bilan sur les compétences et aspirations du collaborateur, tout en prenant de la hauteur de vue.

Concrètement, il s'agit d'une réunion formelle entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il vise à établir un dialogue ouvert entre l'employé et son manager, à reconnaître les réalisations et les efforts, à identifier les opportunités d'amélioration et à favoriser la croissance professionnelle.

Plus globalement, c'est un véritable outil de gestion RH pour monitorer la stratégie People, pour évaluer les besoins de formation, les ajustements de rôles et les plans de succession au sein de l'organisation.

Ce guide pratique se donne pour ambition de vous donner quelques clefs pour moderniser vos campagnes d'entretien, grâce à des process simplifiés qui boosteront vos taux de participation et par la mise en place d'une culture du feedback et de la conversation continue.



Source : SHRM, Gartner



# Les bénéfices de l'entretien annuel

Les entretiens annuels d'évaluation offrent plusieurs avantages tant pour les employés que pour les entreprises.

Ils permettent :

## Pour le collaborateur

- Renforcer la responsabilité
- Plus de reconnaissance
- Améliorer la motivation

## Pour le manager

- Clarifier les attentes
- Faire une analyse constructive
- Évaluer la performance

## Pour les deux

- Une communication ouverte
- Alignement des objectifs individuels
- Créer un plan d'action
- Parler de la rémunération
- Prévoir le développement professionnel

Une étude réalisée par Gallup en 2017 a révélé que seulement 14 % des employés estimaient que les entretiens annuels d'évaluation étaient «utiles». Cela indique un potentiel d'amélioration dans la façon dont ces entretiens sont menés et perçus.

Aborder les points essentiels qui importent vos collaborateurs et mettre en place un plan d'action concret par la suite permettra d'éviter ce phénomène.



# Réaliser un entretien annuel : les fondamentaux

Réaliser un entretien annuel d'évaluation efficace nécessite une bonne préparation, une certaine aisance pour bien communiquer et, point indispensable, une approche avant tout bienveillante.

Rappelez-vous que l'objectif principal de l'entretien annuel d'évaluation est d'établir un dialogue ouvert, constructif et orienté vers le développement entre le manager et l'employé. Écoutez attentivement, posez des questions pertinentes et veillez à ce que l'employé se sente valorisé et soutenu dans son parcours professionnel.

L'entretien se déroule en général uniquement entre le salarié et son supérieur hiérarchique et dure environ 30 à 60 minutes. Cela peut varier en fonction de la taille de l'entreprise, du rôle de l'employé et de la complexité des discussions.

# La check-list

## des éléments à inclure dans votre entretien annuel



### Bilan des réalisations

Le salarié et le manager passent en revue les réalisations, les projets accomplis, les objectifs atteints et les contributions de l'employé à l'entreprise au cours de l'année précédente. Au-delà des chiffres, le salarié peut exprimer son ressenti sur ses succès et difficultés rencontrés.



### Évaluation des compétences et des performances

Le manager fournit des commentaires sur les compétences, les forces et les domaines d'amélioration du collaborateur.



### Définition d'objectifs

Les parties discutent et définissent les objectifs et les attentes pour l'année à venir. Cela peut inclure des objectifs de performance individuels, des projets à entreprendre, etc.



### Analyse constructive

Le manager fournit des commentaires sur les aspects à améliorer et peut discuter des moyens pour l'employé de développer ses compétences et de progresser dans sa carrière.



### Plan de développement

En fonction des discussions précédentes, un plan de développement peut être élaboré pour aider l'employé à atteindre ses objectifs et à renforcer ses compétences.



### Évaluation globale

Une note ou une évaluation générale des performances de l'employé peut être attribuée, et cela peut avoir des implications sur la rémunération, les promotions potentielles ou d'autres décisions liées à la carrière.



# Les grandes étapes de l'entretien annuel

## 1 Préparation :

- Le manager et le managé se préparent à l'entretien en examinant les objectifs fixés précédemment, les réalisations, les défis et les projets en cours.
- Ils passent en revue les documents pertinents, tels que les évaluations antérieures, les objectifs de l'année en cours, les relevés de performance, etc.

## 2 Ouverture et accueil :

- Le manager accueille l'employé et établit un environnement confortable pour la discussion.
- Il explique le déroulement de l'entretien et les sujets qui seront abordés.

## 3 Bilan des réalisations :

- Le collaborateur présente ses réalisations et son ressenti, projets réussis, contributions à l'entreprise et tout autre accomplissement majeur au cours de la période évaluée.
- Le manager peut poser des questions pour obtenir des détails supplémentaires et une meilleure compréhension des réalisations.

## 4 Discussion des objectifs :

- Les parties discutent des objectifs fixés lors de l'entretien précédent et évaluent dans quelle mesure ils ont été atteints.
- De nouveaux objectifs sont définis pour la période à venir, en tenant compte des priorités de l'entreprise et du développement professionnel de l'employé.

# 5

## **Évaluation des compétences et des performances :**

- Le manager fournit des commentaires constructifs sur les compétences, les forces et les domaines à améliorer du salarié.
- Ils discutent des compétences techniques, des compétences comportementales, de la collaboration, de la créativité, etc.

# 6

## **Discussion sur la carrière et les aspirations :**

- Les aspirations et les objectifs de carrière de l'employé sont explorés pour évaluer comment l'entreprise peut soutenir leur progression professionnelle.

# 7

## **Plan d'action et suivi:**

- Un plan d'action est élaboré pour l'année à venir, en détaillant les objectifs, les étapes nécessaires, les ressources et les échéances.
- Les attentes en matière de performance, de développement et de contributions sont clarifiées.

# 8

## **Conclusion et clôture :**

- Les points clés de la discussion sont récapitulés.
- Les parties conviennent des prochaines étapes et des modalités de suivi.
- Le collaborateur et le manager expriment leurs commentaires finaux et clôturent la réunion.

# 9

## **Suivi et évaluation continue :**

- Après l'entretien, le suivi des objectifs et du développement de l'employé est assuré tout au long de l'année.
- Des discussions régulières peuvent avoir lieu pour ajuster les plans en fonction de l'évolution des circonstances.

# En Bref

## Les étapes de l'entretien dans Zest

### Étape 1 :

le collaborateur prépare l'entretien

- Auto-évaluation des objectifs
- Proposition de nouveaux objectifs
- Auto-évaluation de ses compétences

### Étape 2 :

entretien avec le manager et évaluation par le manager

- Evaluation des objectifs, commentaires sur les réponses, finalisation des objectifs
- Evaluation des compétences, commentaires sur les réponses,
- Finalisation de l'entretien

### Étape 3 :

validation par le collaborateur

Conclusion de l'entretien

[Je souhaite tester Zest](#)





# Les bonnes pratiques

## Simplifier la trame d'entretien

Une trame d'entretien simple et courte permet de gagner en lisibilité et de donner envie au collaborateur de répondre. L'impact est direct sur les taux de complétion... Donc, pas de liste à la Prévert, on privilégie la qualité des questions au détriment de la quantité (une dizaine max) !

Pour augmenter la compréhension, pensez à répartir vos questions en grandes thématiques. Par exemple, le modèle d'entretien Zest propose 5 catégories: Bilan, Objectifs et Compétences, nouveaux Objectifs, Evolutions de carrière et Formation, Synthèse.

## Favoriser l'empathie et le dialogue

L'entretien est un véritable moment privilégié d'échanges, l'occasion d'aborder des sujets non abordés au quotidien, d'identifier des irritants, de dénouer des tensions, de donner de la perspective. L'approche top-down, c'est fini, place au dialogue constructif (et en continu)!

## Piloter les objectifs tout au long de l'année

Aborder le sujet des objectifs une fois par an n'a plus de sens dans le monde d'aujourd'hui! Créer des rituels réguliers de monitoring des objectifs permet de s'adapter aux exigences mouvantes du business et de ne pas déconnecter les objectifs de la réalité terrain! (Par exemple, la méthode OKR est un excellent moyen de responsabiliser les équipes et de s'adapter en temps réel)

## Digitaliser et moderniser vos modes de management

L'agilité et le feedback sont les maîtres mots ! Le manager doit se positionner en manager-coach pour aider le collaborateur à trouver des solutions, l'aider à progresser et surmonter les obstacles...



# Cas client : **celio** be normal.\*

Celio, leader du fashion retail homme, en quelques chiffres :

**3000**  
collaborateurs

**90 %**  
sur le terrain

**40 pays**

## Usage Zest:

refonte du système d'entretiens (et d'écoute collaborateurs)

### AVANT ZEST

- 2 logiciels classiques, différents pour entretiens et sondages
- Trame de 65 questions
- 5 heures de traitement par le manager
- 4 mois de paramétrage de l'outil

### APRÈS ZEST

- Un outil unique et moderne
- Simplification de la trame d'entretien
- Meilleur taux de participation (90%)
- Passage à 3 entretiens / an
- Développement de la culture du feedback



# Les erreurs les plus fréquentes...

## Passer trop rapidement sur l'étape de préparation

Ne pas se préparer suffisamment en amont peut entraîner des discussions désorganisées et inefficaces. Il est important de passer en revue les réalisations, les objectifs et les documents pertinents avant l'entretien.

## Rester vague sur les faits

Fournir des commentaires généraux sans exemples concrets peut laisser l'employé dans l'incertitude quant à ce qui est attendu de lui et à comment s'améliorer.

## Ne pas mettre en place de plan d'action

Ne pas mettre en œuvre de plan d'action ou de suivi après l'entretien peut laisser les salariés sans orientation ou soutien pour atteindre leurs objectifs.

## Se concentrer uniquement sur les aspects négatifs

Se concentrer uniquement sur les domaines à améliorer sans reconnaître les réalisations et les points forts de la personne peut être démoralisant.

# Les erreurs les plus fréquentes...

## Manquer d'empathie et ne pas entretenir le dialogue

L'entretien ne devrait pas être un monologue du manager. Il est essentiel d'encourager l'employé à s'exprimer et à partager ses opinions, ses besoins et ses préoccupations.

## Ignorer le développement professionnel

Se concentrer uniquement sur les performances passées sans discuter du développement professionnel futur peut limiter la croissance de l'employé.

## Manque de confidentialité

Ne pas respecter la confidentialité des discussions peut nuire à la confiance et à la sincérité lors des entretiens.

## Ne pas planifier d'étapes de suivi

Négliger de suivre les progrès et les actions convenus après l'entretien peut réduire l'impact de l'évaluation sur le développement de l'employé.



**Entretien individuel: template d'entretien annuel**

- ✓ Dynamiser les entretiens
- ✓ Notre modèle d'entretien
- ✓ Les nouvelles pratiques

**Je le télécharge !**

[Je télécharge le template](#)

# Pourquoi ?

## Pourquoi est-il urgent de moderniser les entretiens ?

95%

des managers sont insatisfaits par les entretiens annuels.

2/3

des collaborateurs trouvent que c'est une perte de temps.

90%

des entreprises ayant revu ce processus ont amélioré l'engagement.

### Les chiffres parlent d'eux-mêmes !

Évaluer en fin d'année des objectifs fixés en début d'année n'a plus aucun sens dans un monde changeant, voire imprévisible. Il est désormais indispensable de mettre en place un dialogue constant entre le manager et ses équipes pour s'adapter aux évolutions du business et pour répondre aux nouveaux enjeux du monde du travail tout au long de l'année.



# Comment Zest peut vous aider

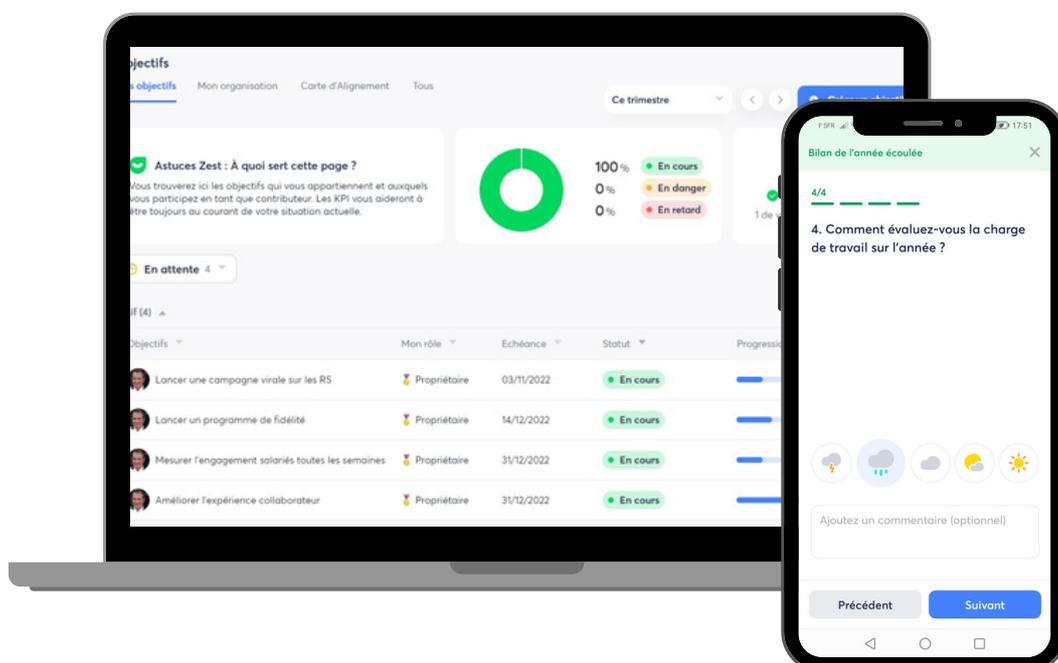
Zest est la suite digitale qui va vous permettre de moderniser et de simplifier les entretiens annuels.

## Les + de Zest pour vos entretiens

- Des campagnes facile à configurer (+10 types de questions, modèles prêt-à l'emploi, calcul des variables, interconnexion simple avec les objectifs, compétences et les formations)
- Des campagnes multi-lingues pour simplifier la logistique des entretiens au niveau international
- Une évaluation multi-contributeurs moderne (N+1, N+2, chef de mission, experts, 360°,...)
- La seule application mobile pour inclure vos populations terrain (sans email ou ordinateur professionnel)

## Les + de Zest pour les managers

- Facile à utiliser
- Vue sur les KPIs clé des équipes en temps réel
- Historique des entretiens accessible sur Zest et en export



# Comment Zest peut vous aider

## La mise en place du projet

- Lancement rapide : 4 à 8 semaines
- Ateliers de co-design avec les managers
- Pilotage du succès et des KPI pendant et après le lancement
- Lancement facilité grâce aux intégrations (SIRH, outils de productivité)

## Améliorez vos entretiens annuels avec Zest :

- Analysez la Performance et Satisfaction des clients internes et externes
- Optimisez vos pratiques managériales et de pilotage des People
- Solution pensée pour booster l'engagement et la fidélisation des talents

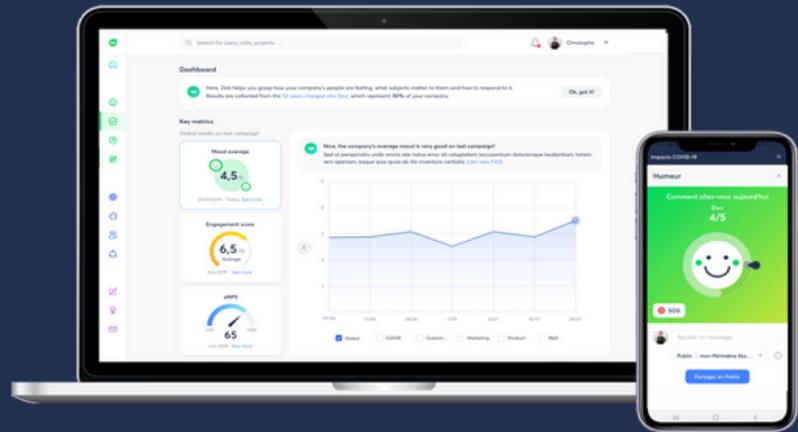


# Qui sommes-nous ?



1ère suite digitale

qui aide les Managers et RH  
à rendre leur entreprise  
plus épanouissante et performante



+200 clients **zestent** leur organisation

celio\*

COURIR®

Chantelle

Etam

LATÉCOÈRE

SPIE

de Buyer  
DEPUIS 1830

Baudalet  
environnement

MACIF

abeille  
ASSURANCES

RÉGION  
NORMANDIE

UNIVERSAL  
UNIVERSAL MUSIC FRANCE

VIVALTO SANTÉ

LES JARDINS  
D'ARCADIE  
Libre d'i

Van Cleef & Arpels

epsa  
improve YOUR EFFICIENCY

sodexo

Square  
management

GROUPE  
ERAM

[Demandez une démo de Zest](#)