

**Welcome  
to the Jungle**

# **ENTRETIEN ANNUEL**

**Le guide  
ultime**

## INTRODUCTION

Les transformations du travail ont récemment connu un coup d'accélérateur : télétravail massif, bureaux « déspatialisés », équipes « distribuées », digitalisation des processus... Il devient difficile pour les salarié·e·s de s'identifier à un collectif menant parfois à un sentiment de déshumanisation selon [Laurent Taskin](#), Docteur en Sciences économiques et de gestion. Selon lui : « *L'enjeu majeur est celui de la renégociation du rapport au travail* »<sup>1</sup>. Au cœur de ces questionnements, une refonte de l'entretien annuel semble fondamentale. L'enjeu ? Poser les bases d'un nouvel élan commun entre le projet d'entreprise et la trajectoire professionnelle des salarié·e·s.

Or, selon une enquête récemment menée par Welcome to the Jungle sur l'entretien individuel :

- **Plus de 3 salarié·e·s sur 10 (31%) ne se sentent pas en mesure de s'exprimer librement pendant leurs entretiens annuels**
- **70% pensent que ces temps d'échange ne sont pas suffisamment suivis par des actions concrètes.**
- **Plus globalement, 48% pensent que leur travail a moins de sens qu'avant**

1. Article du [Monde](#) Télétravail : « L'enjeu majeur est celui de la renégociation du rapport au travail », 29 mai 2020

Quant aux attentes des salarié·e·s concernant l'entretien annuel, les revendications sont explicites :

- Se projeter dans l'avenir (41%)
- De la sincérité et de l'authenticité (22%)
- Une meilleure qualité d'écoute (19%)
- Plus de pertinence dans les feedbacks (15%)

Comment réinventer ses entretiens annuels pour être plus en phase avec le travail du futur et les attentes salariales ? Quelles pratiques permettent d'engager les collaborateurs durablement malgré les difficultés conjoncturelles ?

Nous vous proposons quelques pistes de réflexion autour d'un nouveau « *framework* » de l'entretien annuel avec :

- ✓ Une nouvelle approche de l'entretien : de l'évaluation unique à un dispositif d'accompagnement global au service du potentiel collaborateur
- ✓ Les 3 séquences à suivre pour *pimper* son entretien
- ✓ La trame de questions clé-en-main pour transformer l'expérience de l'entretien collaborateur
- ✓ Des questions exclusives pour adresser les moments critiques (crise, réorganisation...)

## SOMMAIRE

● « Réinventer » l'entretien pour immerger son organisation dans le futur du travail	4
<b>1. Entretien annuel : une pratique RH « en crise » ?</b>	<b>5</b>
Reflet d'une remise en cause profonde du rapport au travail	5
De nouvelles attentes salariales émergentes	5
<b>2. Entretien annuel : une étape plus qu'une destination</b>	<b>6</b>
<b>3. (Ré)engager ses collaborateurs·trices grâce à un entretien bien séquencé !</b>	<b>7</b>
Avant l'entretien	7
● <b>Entretien 2.0 : le nouveau framework</b>	<b>9</b>
Et après ? « Call-to-action » : lancement du plan de développement	19
Conclusion	19

---

## « RÉINVENTER » L'ENTRETIEN POUR IMMERGER SON ORGANISATION DANS LE FUTUR DU TRAVAIL

---

Alors que l'on parle de plus en plus de *soft skills* et que notre rapport au travail est bousculé par la massification du télétravail, la pratique de l'entretien d'évaluation « classique » et orientée performance est-elle encore pertinente ? En effet, cet outil managérial et RH reste pivot dans l'expérience collaborateur malgré les nombreux reproches qui lui sont faits : incohérent, trop vertical, anxiogène, manque de réciprocité, peu participatif...

La question se pose : continuer à évaluer... mais pourquoi faire ? Certes, il faut bien suivre les résultats et la performance, clarifier les problèmes, capter les irritants et fixer les objectifs pour l'année à venir. Tout ceci s'avère essentiel pour gérer les talents et les carrières face à l'enjeu de la fidélisation. Mais il est urgent de « changer de logiciel » pour traverser la période d'instabilité dans laquelle nous sommes entrés. Cela signifie mener un « reboot » et poser les contours d'**un entretien nouvelle génération plus efficace et vecteur d'engagement.**

Cela implique aussi une réflexion de fond sur le sens que l'on veut donner aux entretiens annuels. **Chaque entreprise doit poser son propre cadre en lien avec sa culture interne.**

En dépit de cela, ils resteront des moments subis par les managers et les collaborateurs·trices : au mieux un passage obligé, au pire un rite infantilisant. Cet intermède professionnel est pourtant l'occasion idéale de ralentir et d'adopter une posture réflexive sur la période écoulée. Grâce à une démarche conjointe entre managers et managé·e·s, **il permet de bâtir une trajectoire professionnelle réfléchie et cohérente au service de la croissance.**

Comment créer des entretiens 2.0 en phase avec le futur du travail et adresser les nouvelles attentes salariales ? Nos partis-pris sont les suivants :

- amener plus de **fluidité et de proximité** entre le/la manager et le/la collaborateur·rice
- déceler le **potentiel** plus que la performance
- privilégier le volet motivationnel voire **aspirationnel**
- aborder la **qualité de vie au travail**

# 1. ENTRETIEN ANNUEL : UNE PRATIQUE RH « EN CRISE » ?

## Reflet d'une remise en cause profonde du rapport au travail

Depuis plusieurs années, l'entretien annuel est de plus en plus critiqué. Une des raisons invoquée est la symbolique à laquelle il réfère. C'est, en effet, une composante de l'organisation pyramidale du travail instituée au XXe siècle. Entre notation, sanction ou récompense, il ramène sans cesse au « contrat de subordination », aujourd'hui largement décrié par les salarié·e·s. Le renouveau du management met aussi à mal la procédure de l'entretien : quelle place pour l'évaluation dans une relation de plus en plus fondée sur l'entraide, le collaboratif et l'éveil du potentiel ?

Bref, managers, collaborateurs·rices et RH s'entendent sur le fait que l'entretien doit faire sa mue :

- 95% des managers ne sont pas satisfaits du système d'entretien annuel.
- Sans compter que, 70% d'entre eux considèrent que l'entretien est une perte de temps !
- 70% des responsables RH l'estiment inefficace<sup>1</sup>.

La « drôle de période » dans laquelle nous sommes entré·e·s en 2020 accélère simplement une volonté, déjà en marche, de mener des entretiens avec plus d'agilité et d'empathie. Une vision défendue par le sociologue [Philippe Zarifian](#)<sup>2</sup> qui souligne une méconnaissance du travail réel et de ses contraintes. Selon lui,

*« Le salarié est, exactement comme dans le taylorisme, privé de tout droit d'invention, de tout pouvoir d'initiative et de toute parole légitime sur la définition de ses propres compétences ».*

## De nouvelles attentes salariales émergentes

Avec l'arrivée sur le marché du travail des Millennials, adeptes de l'immédiateté et de la transparence offertes par la culture web, les processus d'évaluation longs et formels deviennent presque anachroniques. Avec leur n+1, ces derniers/dernières revendiquent une relation plus agile et sans ambages *via* du feedback<sup>3</sup> régulier.

**Si le / la salarié·e accorde à l'organisation sa loyauté et son engagement en échange d'un certain nombre d'attentes, c'est bien l'entretien individuel qui impulse la teneur de cette « transaction ».**

De même, les sujets à aborder et la manière de le faire lors de l'entretien annuel ne sont plus les mêmes que dans les années 90' !

1. L'étude de Deloitte sur les tendances RH 2017

2. Zarifian Philippe, Travail et communication. [Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle](#)

3. Selon l'enquête Cegos de 2017 sur les Millennials.

Aujourd'hui, il faut débattre de la qualité de vie au travail (38%), des envies professionnelles et de la projection individuelle dans l'organisation (41%). Avec, si possible, empathie (19%) et sincérité (22%)<sup>1</sup>.

Entre les lignes, on **décrypte surtout une nécessaire refonte du « contrat psychologique<sup>2</sup> » à savoir une formalisation neuve des aspects implicites de la relation à l'emploi.** En effet, si le / la salarié·e accorde à l'organisation sa loyauté et son engagement en échange d'un certain nombre d'attentes, c'est bien l'entretien individuel qui impulse la teneur de cette « transaction ». Une dimension à prendre en compte pour renouer avec la confiance et l'engagement, notamment en temps de crise car la rupture du « contrat psychologique » peut entraîner des sentiments (dépression, démotivation, frustration) pouvant aller jusqu'au mal-être<sup>3</sup>.

1. Enquête Welcome to the Jungle sur l'entretien annuel et les attentes des salariés

2. Concept défini par Argyris (1960), repris dans les travaux de Levinson *et al.* (1962) et Rousseau (1989)

3. [Rossano et al.](#), (2015)

## 2. ENTRETIEN ANNUEL : UNE ÉTAPE PLUS QU'UNE DESTINATION ?

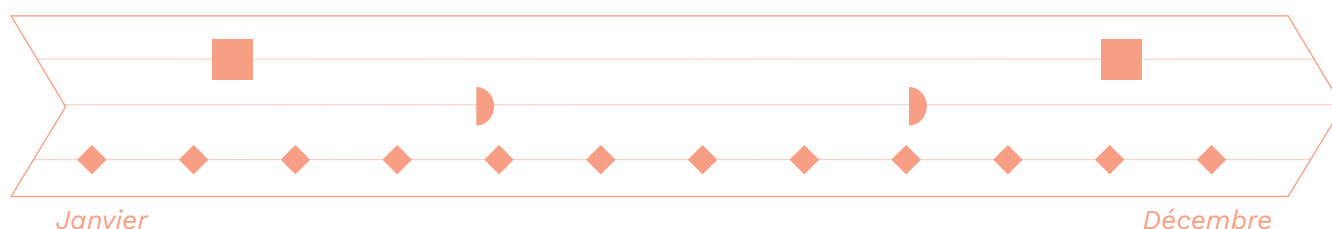
Pour être au diapason avec la nouvelle configuration des organisations, les rythmes de travail plus courts et les aspirations des différentes parties prenantes, l'entretien individuel se réinvente. Ce n'est plus une campagne « one shot » mais un jalon qui s'intègre à un dispositif de suivi professionnel continu. L'objectif de cette approche plus holistique est triple :

- Instaurer du rythme et de la régularité afin de créer du lien entre managers et managé·e·s et garantir plus de transparence dans les échanges.
- Disposer d'une perception plus exhaustive des réalisations ou du potentiel salarié grâce à un panel de points et d'échanges variés : feedback, 360°...
- « Désacraliser » l'évaluation pour en faire un point d'accompagnement plus orienté compétences et développement personnel

L'issue de l'entretien tient moins à l'évaluation de la performance qu'à la co-construction d'un plan de développement individualisé engageant le/la manager et le collaborateur sur des actions concrètes (formation, projets transverses, nouvelles missions...).

### Feedbacks : quelle régularité ?

■ Entretien annuel ou bi-annuel ◆ Feedback bi-mensuel/hebdo ◐ Feedback 360° avec des pairs



## 3. (RÉ)ENGAGER SES COLLABORATEURS·TRICES GRÂCE À UN ENTRETIEN BIEN SÉQUENCÉ!

### 3.1. Avant l'entretien

- À toutes fins utiles : n'oubliez pas de notifier le/la collaborat.eur.ice de la date, heure et lieu de l'entretien car c'est la seule contrainte légale ! Conformément à l'article L.1222-3 du Code du travail, « *le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard* ».
- Envoyez le questionnaire** à votre collaborateur / collaboratrice pour garantir une préparation au calme quelques jours avant le jour J
- Lui proposer, s'il le souhaite et en fonction de la culture d'entreprise, de le **partager avec des pairs**, des clients ou d'autres acteurs qui l'ont vu agir et évoluer durant les mois passés
- Prenez le temps de **rassembler l'ensemble des informations issues des autres points de suivi** : feedback, 360° des pairs, évaluation de fin de mission... Objectif : disposer d'une vision complète du parcours du collaborateur sur un temps donné
- Remplissez le questionnaire de votre côté** afin d'étayer vos arguments le plus objectivement possible

#### Quid de l'entretien à distance ?

Pas si simple de mener un entretien en visio. En effet, la communication orale ne représente que 20% de la compréhension d'un message. L'absence de gestuelle ou, du moins la réduction du champ visuel, constitue un frein important à notre compréhension globale. Outre l'aspect technique, les collaborateurs.trices peuvent aussi être troublé.e-s par la nouvelle configuration du travail à distance (dans le cadre d'une crise sanitaire, le confinement ou la peur du virus par exemple). Il faut donc prendre en considération à la fois les freins technologiques liés à l'utilisation d'outils (Zoom, Googlemeet...) et les vulnérabilités psychologiques possibles.

#### 5 conseils pour mener à bien cet exercice périlleux :

1. Simplifier la façon dont vous présentez vos arguments
2. Ne pas hésiter à répéter les points saillants
3. S'assurer que la personne a bien compris grâce à la reformulation
4. Des mots et un vocabulaire simples pour éviter le risque d'incompréhension
5. Toujours beaucoup d'empathie (et de recul) pour bien appréhender la situation dans sa globalité (confinement, difficultés avec les clients etc.)

### 3.2. Les indispensables « fond et forme »:

#### LA FORME

Votre credo : simplicité, convivialité et transparence.

Favoriser l'informel pour libérer la parole : pourquoi ne pas choisir un endroit neutre hors des bureaux ? L'idée est d'opter pour un espace convivial : coworking, café au calme, petit-déjeuner, balade dans un parc ?

La posture : toujours dans l'écoute empathique, pas de réaction hâtive.

#### LE FOND

L'entretien doit laisser la place aux échanges et à la réciprocité donc pas (trop) de questions fermées ni trop de réponses appelant une notation.

Les questions doivent être explicites et doivent inviter à l'introspection.

L'organisation de l'entretien doit être séquencée en différents temps forts pour assurer fluidité et clarté.



---

## ENTRETIEN 2.0 : LE NOUVEAU FRAMEWORK

---

Avant de se lancer dans la revue de l'entretien annuel, rappelons qu'il est le reflet de la culture d'entreprise. Les questions, le vocabulaire et les thématiques doivent s'adapter au système de valeurs interne. Ainsi, **la trame proposée a vocation à vous inspirer plus qu'à normer ce processus.**

Volet #1 : Rapport d'étonnement et partage sur la période passée

Volet #2 : Auto-évaluation des réalisations et des compétences développées

Volet #3 : Axes d'amélioration et de progression

Volet #4 : Définition des aspirations professionnelles

Volet #5 : Plan d'action et engagements réciproques pour l'année à venir

Volet #6 : Discussion ouverte sur l'augmentation ou la prime à envisager

## Volet#1 : 1/2 Rapport d'étonnement et partage sur la période passée

1. Si l'on regarde l'année/semestre écoulé(e) : pouvez-vous nous faire part de votre ressenti en tant que collaborateur·trice au sein de l'équipe et de l'entreprise ?



1

mauvais



2

moyen



3

bien



4

très bien



5

parfait

Pourquoi ? .....

.....

.....

2. Si vous deviez citer un ou plusieurs faits marquants, positifs ou négatifs, quels seraient-ils ?

*Ex : crise sanitaire, changement de manager, mise en place du télétravail, nouvel outil de travail, nouveaux clients à gérer ?*

.....

.....

.....

3. Comment vous sentez-vous aujourd'hui au sein de l'entreprise, globalement ?

*Ex : Motivé ? Désorienté ? En questionnement ?*

.....

.....

.....

### **Année de crise / grands changements internes, les questions incontournables :**

Quelles ont été les difficultés majeures encourues suite à la situation que nous avons traversée ou que nous traversons ?

*Ex : gérer les enfants et le télétravail à la maison, manque de visibilité sur l'avenir, le PSE me stresse*

.....

.....

.....

## Volet#1: suite

2/2

Parmi les « impacts humains » les plus connus en période de changement, vous sentez-vous concernés par l'un ou plusieurs d'entre eux et pourquoi ?

Isolement

Stress

Déséquilibre de vies

Anxiété

Démotivation

Hyperconnexion et charge de travail trop élevée

Perte de sens et de repères

Autres : .....

.....

.....

Comment pouvons-nous améliorer les conditions de travail dans ce nouveau contexte ?  
De quoi avez-vous besoin ?

Des outils de communication et de travail plus efficaces

Une écoute renforcée

Un accompagnement spécifique (coaching, mentoring...)

Plus de transparence

Plus de flexibilité (télétravail, horaires plus souples...)

Des projets plus motivants

Autres idées : .....

.....

.....

## Volet #2: Auto-évaluation des réalisations et des compétences développées

1/3

### 1. Quelles sont vos réalisations clés de l'année / du semestre ?

Ex : projet, mission, formation...

Réalisations	Les facteurs de réussite	Difficultés rencontrées
<i>Ex : La prise d'un nouveau poste. Je suis devenu manager d'une équipe de 4 personnes.</i>	<i>Ex : j'ai mis en place le feedback régulier : des moments d'écoute privilégiés qui m'ont permis de bien comprendre leurs attentes et besoins. Nous avons fixé des règles de fonctionnement communes ce qui a évité les conflits et incompréhensions possibles surtout à distance</i>	<i>Ex : la crise sanitaire obligeant au télétravail a rendu nos échanges un peu compliqués au départ. Un des collaborateurs n'était pas à l'aise avec les outils de communication. Il a fallu beaucoup communiquer pour comprendre ses difficultés.</i>

### 2. Quelles compétences avez-vous pu développer ou renforcer ?

Soft skills ou compétences comportementales	Niveau atteint
<i>Ex : leadership, créativité, adaptabilité, aisance relationnelle, autonomie, audace, communication, capacité à déléguer, écoute active, coopération, curiosité, esprit critique, empathie, esprit d'équipe, gestion du stress et du temps, résilience, rigueur, esprit de synthèse...</i>	<i>Exemple d'échelle d'évaluation : niveau élémentaire, intermédiaire, maîtrise, expert</i>

## Volet #2

2/3

## 3. Quelles compétences avez-vous pu développer ou renforcer ?

Hard skills ou compétences métiers	Niveau atteint
<i>Ex : Gestion de projet, utilisation de logiciels, programmation Python, marketing réseaux sociaux, analyse SEO</i>	<i>Exemple d'échelle d'évaluation : niveau élémentaire, intermédiaire, maîtrise, expert</i>

## 4. D'après vous, quels objectifs restent à réaliser ?

Objectifs	Indicateur de réussite	Commentaire
<i>Ex : J'aimerais développer de nouvelles compétences en termes de programmation informatique notamment sur Python car cela m'a bloqué dans mes missions cette année</i>	<i>Ex : réalisation d'une certification pour valider le niveau élémentaire d'ici juin prochain</i>	<i>Ex : j'aimerais faire une formation au sein de l'École 42 car elle est gratuite sur dossier et l'approche correspond à mon état d'esprit (autonomie des apprentissages)</i>
<i>Ex : Je n'ai pas pu terminer le template de vente dont j'avais la charge</i>	<i>Ex : Je vais le réaliser d'ici deux mois avec l'aide du CMO</i>	<i>Ex : j'éprouve des difficultés à formaliser, peut-être pouvez-vous m'y aider ?</i>

**Année de crise / grands changements internes, les questions incontournables :**

La période particulière que nous traversons (changements orga, crise, confinement, PSE...), vous a-t-elle permis de développer des compétences particulières ou qui vous étonnent ?

*Ex : le travail à distance m'a poussé à mieux m'organiser et à prendre plus d'initiatives. Avant je n'osais pas forcément rappeler les clients pour suivre les dossiers par peur de déranger. Je me rends compte que je suis capable de le faire et que c'est nécessaire.*

.....

.....

.....

Souhaitez-vous les exploiter ? Les approfondir ?

*Ex : formation, projet interne, nouvelles missions ou objectifs au poste actuel*

.....

.....

.....

## Volet #3: Axes d'amélioration et de progression

1/1

**1.** Quelles (autres) compétences voulez-vous développer/renforcer pour évoluer au sein de l'entreprise ?

*Ex : soft skills, compétences métiers ou techniques*

Compétences	Pourquoi	Niveau souhaité
<i>Ex : growth hacking</i>	<i>Afin de gagner en efficacité dans mon approche marketing et proposer des actions plus efficaces.</i>	<i>Exemple d'échelle d'évaluation : niveau élémentaire, intermédiaire, maîtrise, expert</i>

**2.** Quelles actions ou initiatives vous permettraient de vous sentir bien au quotidien et vous développer au sein de l'équipe et de l'entreprise ?

*Ex : écoute, management collaboratif, mentorship, co-développement, formation sur des points spécifiques, politique parentalité, intrapreneuriat, coaching*

.....

.....

.....

### **Année de crise / grands changements internes, les questions incontournables :**

Qu'a provoqué chez vous la crise que nous traversons, en termes de prise de conscience ? Avez-vous des volontés de développement ou de changements particuliers suite à cette période particulière ?

*Ex : mieux maîtriser la communication à distance, apprendre à gérer mon stress face à l'imprévu, maîtriser les outils tels que Slack, Zoom et en apprendre les bons usages. Faire des ateliers de sophrologie dans le cadre de mon CPF pour mieux gérer mon stress, etc...*

.....

.....

.....

## Volet #4: Définition des aspirations professionnelles

1/1

### 1. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail au quotidien ?

*Ex : Manager une équipe ? Travailler avec une équipe internationale ? Créer des solutions innovantes ? Résoudre des problèmes ? Gérer des projets ? Développer des idées ? Travailler sur des projets d'innovation ? Être au contact du terrain ? Aider ses collègues ? Former et transmettre ? planifier et organiser ?*

.....

.....

.....

### 2. Comment peut-on améliorer votre poste actuel ?

*Ex : Nouveau périmètre, plus de reconnaissance du travail réalisé, une rémunération sur objectifs, des missions internationales, des horaires plus souples, plus de travail en équipe...*

.....

.....

.....

### 3. Quelles sont vos aspirations professionnelles à moyen terme ?

*Ex : Consolider vos compétences à ce poste ? Changer de poste ? Ou de métier ? Devenir manager ? Obtenir une certification ou reprendre vos études (MBA, master...) ? Travailler dans un pays ? Avec l'international ? Devenir expert interne sur un savoir-faire particulier ? Créer une entreprise à côté (intrapreneuriat) ? Pouvoir s'investir dans des projets caritatifs ou en lien avec la RSE ?*

.....

.....

.....

#### **Année de crise / grands changements internes, les questions incontournables :**

Quelles seraient les actions QVT à mettre en place pour faciliter votre bien-être au travail en cette période contraignante ?

*Ex : Aide à l'aménagement du poste de travail à distance (ergonomes, conseils...). Des rituels pour garder le lien (points informels, concours, pots du vendredi...). Réalisation d'une charte de télé-travail (pratiques, droit à la déconnexion...). Cours de sport ou relaxation (méditation, yoga...) pris en charge par l'entreprise. Des actions en faveur de la parentalité. Un accompagnement psychologique (ligne d'écoute, coachs internes, site web dédiés, newsletter...). Communications plus fréquentes et transparentes (questions-réponses avec le DG, newsletter hebdomadaire...).*

.....

.....

.....



## Volet #5: Plan d'action et engagements réciproques pour l'année à venir

### 1. Y a-t-il d'autres points importants que vous souhaitez aborder ?

*Ex : changement personnel, déménagement, insatisfaction, une déception*

.....

.....

.....

### 2. À réaliser conjointement : récapitulatif des points clés.

*Ex : - Point 1 : manager une équipe de 3 personnes en 2021*

*- Point 2 : un déménagement donc possibilité de télétravailler 4 jours par semaine.*

- Point 1 : .....

- Point 2 : .....

- Point 3 : .....

### 3. Co-construction du plan de développement : que peut-on envisager ensemble pour l'année à venir au regard des points partagés plus haut ?

Point	Action	Indicateur de réussite	Timing /deadline
<i>Ex : 1. manager une équipe de 3 personnes en 2021</i>	<i>Ex : réaliser une formation au management avant la prise de poste Partager de bonnes pratiques sur le management en interne avec des pairs Préparer la transition auprès de l'équipe : communiquer, entretien individuel...</i>	<i>Ex : formation réalisée et prise de poste menée par étapes</i>	<i>Ex : Mars 2021 (formation) Mai 2021 (prise de poste complète)</i>
1			
2			
3			

## Volet #6: Discussion ouverte sur l'augmentation ou la prime à envisager

Quelle augmentation vous semble-t-elle juste au regard des réalisations et projections définies ensemble durant nos échanges ?\*

Pourquoi ? .....

.....

.....

*\* Cette question doit prendre la forme d'une discussion fondée sur l'auto-évaluation du / de la collaborateur-trice qu'il/elle devra argumenter. Il serait dommage de simplement « remettre une enveloppe » : cela ferme la discussion et peut crispier votre collaborateur-trice.*

À noter qu'aucune décision ferme ne sera prise sur le moment. En termes de processus, l'idéal est de valider la décision avec le CEO, le service rémunération ou le-la RH après l'entretien, puis d'en informer votre collaborateur-trice dans le cadre du suivi post-entretien.

## Et après? « Call-to-action »: lancement du plan de développement

Suite à l'entretien, il s'agit de formaliser le plan de développement individuel qui reprend l'ensemble des points et des objectifs du volet #5. À envoyer à J+3 au maximum et à faire signer par les deux parties prenantes de l'entretien afin d'officialiser les « engagements réciproques ». Ce document est très structurant car il servira de fil conducteur tout au long de l'année.

Ensuite, côté posture :

- Restez ouvert·e au dialogue : l'important est de lancer rapidement les actions et d'être ouvert·e à la discussion surtout si votre collaborateur·trice se pose des questions sur son plan de développement.
- Répondez rapidement sur le volet augmentation car c'est un sujet sensible et à fort enjeu pour l'engagement collaborateur.
- Écoutez les feedbacks : dans un souci d'amélioration continue et d'humilité, il peut être intéressant de demander un retour sur cet échange auprès de vos collaborateurs·trices.

### CONCLUSION

L'entretien individuel, bien exploité, est donc une mine d'or pour bâtir, entretenir et moduler le « contrat psychologique » entre l'employeur·e et ses collaborateurs·trices. De plus, en prenant le parti du potentiel et du développement des compétences (plus que celui de la performance), ce rendez-vous annuel (ou bi-annuel) devient également un outil pivot du « talent management ». Vous serez plus à même de co-construire des mobilités internes engageantes, créer des parcours salariés personnalisés, cartographier les compétences comportementales et faire évoluer vos référentiels métiers pour préparer l'avenir. Ainsi, plus qu'une (simple) refonte de l'entretien, l'exercice proposé dans cet ebook est aussi une manière de repenser les politiques RH de demain permettant de « potentialiser » les individus.