Trame d'entretien annuel

Évaluation de l'année, objectifs, évolution : le support complet pour le manager et le collaborateur

À quoi sert ce document et comment l'utiliser

Cette trame guide l'entretien annuel du début à la fin, dans l'ordre réel où les choses se passent : avant, pendant et après. Le manager l'envoie au collaborateur deux à trois semaines avant la date, chacun remplit sa partie de préparation, puis on la complète ensemble pendant l'entretien. Elle sert ensuite de compte rendu, remis au collaborateur après relecture et signature.

Elle évalue le travail, avec des faits et des exemples, et non la personnalité. Les sections qui ne concernent pas le collaborateur (forfait jours par exemple) peuvent être laissées de côté. Durée conseillée : 1 h à 1 h 30.

> **Rappels utiles**
>
> L'entretien annuel n'est pas imposé par le Code du travail, sauf pour les salariés au forfait jours. Il peut l'être par une convention collective, un accord ou un usage.
>
> Le salarié doit être informé à l'avance des méthodes d'évaluation, qui doivent être pertinentes. Les résultats sont confidentiels (art. L1222-3). Le CSE est consulté sur les méthodes.
>
> Les critères doivent être précis, objectifs et liés au travail. Un dispositif fondé sur des critères comportementaux vagues a été jugé illicite (Cass. soc., 15 octobre 2025, n° 22-20.716).
>
> L'entretien de parcours professionnel (dans l'année de l'embauche puis tous les 4 ans, état des lieux tous les 8 ans) est un rendez-vous distinct, qui ne porte pas sur l'évaluation. Il peut avoir lieu le même jour, avec son propre compte rendu.

Informations générales

Collaborateur (nom, prénom)	
Poste et service	
Ancienneté dans l'entreprise / dans le poste	
Manager qui conduit l'entretien	
Date de l'entretien	
Période évaluée	du ..... au .....
Date de l'entretien annuel précédent	
Salarié au forfait jours	☐ Oui (remplir la section 2.4) ☐ Non
Dernier entretien de parcours professionnel	Date : ..... Prochain prévu avant le : .....

Partie 1 : Avant l'entretien

1.1 Préparation du collaborateur

À remplir par le collaborateur avant l'entretien. Quelques lignes suffisent, l'important est d'arriver avec des faits.

Quelles sont vos principales réalisations cette année ? Donnez un ou deux exemples précis.

Qu'est-ce qui a été difficile, et qu'est-ce qui vous aurait aidé ?

Qu'est-ce qui vous a donné le plus d'énergie cette année, et le moins ?

De quoi souhaitez-vous parler pendant l'entretien (moyens, organisation, formation, évolution...) ?

1.2 Préparation du manager

Faits marquants de l'année, avec des exemples datés (réussites comme points à améliorer)

Retours recueillis (clients, collègues, autres managers) et points à aborder

1.3 Check-list avant l'entretien

- ☐ Date fixée deux à trois semaines à l'avance, sur un créneau d'au moins 1 h
- ☐ Trame envoyée au collaborateur, avec les critères et la méthode d'évaluation
- ☐ Objectifs de l'an dernier et dernier compte rendu relus
- ☐ Lieu calme et sans interruption réservé (ou visio au calme)
- ☐ Fiche de poste à jour sous la main

Partie 2 : Pendant l'entretien

> Conseil de conduite : le collaborateur commence par son propre bilan. Le manager complète ensuite avec des exemples précis plutôt qu'avec des jugements. On écoute avant de conclure.

2.1 Bilan des objectifs de l'année écoulée

Objectif fixé	Indicateur prévu	Résultat obtenu	Atteint ? (oui / partiel / non)	Commentaire (contexte, moyens, aléas)

2.2 Compétences professionnelles

Uniquement des compétences liées au poste, appréciées sur des faits observables. Pas de traits de personnalité.

Compétence liée au poste	Exemple factuel de l'année	Niveau : à développer / maîtrisé / référent

2.3 Conditions de travail et organisation

Comment le collaborateur juge-t-il sa charge de travail, ses moyens et l'organisation de l'équipe ?

Qu'est-ce qui pourrait être changé concrètement pour mieux travailler ?

2.4 Forfait jours (obligatoire si le salarié est concerné)

Ces quatre thèmes doivent être abordés chaque année avec un salarié au forfait jours (art. L3121-65). Leur absence peut priver la convention de forfait d'effet. Garder une trace écrite.

Thème	Constats et décisions
Charge de travail (est-elle raisonnable ?)	
Organisation du travail	
Articulation activité professionnelle et vie personnelle (repos, déconnexion)	
Rémunération	

2.5 Formation et développement

Formation suivie cette année	Ce qu'elle a apporté	Besoin ou demande pour l'an prochain

2.6 Motivation et perspectives

Ces questions servent à ouvrir la discussion. Elles permettent aussi de repérer un collaborateur qui se trouve dans une impasse, avant qu'il ne parte ou ne décroche.

Si vous pouviez changer une chose dans votre poste, ce serait laquelle ?

Où vous voyez-vous dans deux ans, ici ou ailleurs ? Quel type de poste ou de mission ?

Qu'est-ce qui vous ferait rester, ou au contraire partir ?

2.7 Repères pour le manager (à ne pas remplir devant le collaborateur)

Cochez les signaux observés pendant l'entretien. À partir de deux signaux, nous conseillons de prévoir un échange dédié dans le mois, pour en parler sans enjeu d'évaluation.

- ☐ Objectifs atteints, mais plus aucune envie exprimée sur la suite
- ☐ Réponses vagues sur l'avenir (« je ne sais pas », « on verra »)
- ☐ Demandes de formation sans lien avec le poste actuel
- ☐ Baisse d'implication récente, sans explication claire
- ☐ Désaccords répétés sur le sens du travail ou sur l'organisation
- ☐ Le collaborateur parle de son poste au passé

2.8 Objectifs pour l'année à venir

Trois à cinq objectifs au maximum, mesurables et discutés ensemble. Par exemple, « envoyer un point d'avancement chaque vendredi au client X » plutôt que « mieux communiquer ».

Objectif	Indicateur mesurable	Échéance	Moyens nécessaires

2.9 Appréciation globale

Synthèse du manager

Commentaires du collaborateur (accord, désaccord, précisions)

Partie 3 : Après l'entretien

3.1 Plan d'action

Action décidée	Responsable	Échéance	Suivi (fait / en cours)

3.2 Point d'étape à six mois

Date prévue du point d'étape	
Objectifs et actions à revoir	
Constats lors du point d'étape	

3.3 Check-list après l'entretien

- ☐ Compte rendu rédigé et remis au collaborateur dans les 15 jours
- ☐ Commentaires du collaborateur ajoutés avant signature
- ☐ Copie transmise aux RH
- ☐ Demandes de formation transmises pour le plan de développement des compétences
- ☐ Point d'étape à six mois inscrit dans les agendas
- ☐ Échange dédié prévu si des signaux ont été cochés en 2.7

3.4 Signatures

La signature atteste que l'entretien a eu lieu et que le compte rendu a été remis. Elle ne vaut pas accord sur son contenu.

Le manager	Le collaborateur
Nom :	Nom :
Date :	Date :
Signature :	Signature :

Sources

Code du travail, art. L1222-2 et L1222-3 (évaluation professionnelle), via Legisocial : https://www.legisocial.fr/actualites-sociales/7593-entretien-evaluation-criteres-doivent-precis-objectifs-pertinents.html

Cour de cassation, chambre sociale, 15 octobre 2025, n° 22-20.716, via Lefebvre Dalloz : https://open.lefebvre-dalloz.fr/actualites/droit-social/semaine-jurisprudence-sociale-cour-cassation_fa136fc14-d57e-488c-ba4d-57e29ea7810f

Forfait jours, art. L3121-65, Éditions Tissot : https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/forfait-jours-le-suivi-de-la-charge-de-travail-doit-etre-reel-et-ne-pas-se-limiter-a-un-simple-engagement-ecrit-de-lemployeur

Entretien de parcours professionnel, Service-public.fr : https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F32040

Loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025, CMS Francis Lefebvre : https://cms.law/fr/fra/legal-updates/le-legislateur-transpose-les-accords-interprofessionnels-sur-le-dialogue-social-et-l-emploi-des-salaries-experimentes

Obligations de l'employeur et consultation du CSE, TourMaG : https://www.tourmag.com/Entretien-annuel-d-evaluation-quelles-obligations-pour-les-employeurs_a120733.html

Apec, Attentes des cadres envers leur manager (2024) : https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20etudes/PDF/Focus%20Attentes%20des%20cadres%20envers%20leur%20manager.pdf

Gallup, Give Performance Reviews That Actually Inspire Employees : https://www.gallup.com/workplace/236135/give-performance-reviews-actually-inspire-employees.aspx

Enquête Ifop pour Deel, relayée par Culture RH (2026) : https://culture-rh.com/entretien-annuel-salaries-2026/

Document mis à jour en novembre 2026. Il ne remplace pas la lecture de la convention collective et des accords applicables dans votre entreprise.