

L'évolution des consultants est souvent le maillon faible dans beaucoup d'ESN

Frédéric Le Pennec · 11 février 2026



Le bilan annuel ne peut pas compenser une année sans suivi structuré. Pour évaluer justement la progression d'un consultant, le Business Manager doit observer, documenter et ajuster tout au long de l'année.

Quand aucun suivi structuré n'a eu lieu pendant l'année, l'entretien annuel ne devient pas plus important. Il devient simplement trop lourd : on lui demande d'évaluer, de reconnaître, de corriger les non-dits et de construire une trajectoire en une seule réunion.

LE POINT DE DÉPART

Un bon bilan annuel n'est jamais un point de départ. Il met en perspective des objectifs déjà suivis, des feedbacks déjà partagés et des décisions déjà préparées.

Le bilan annuel concentre ce qui aurait dû vivre toute l'année

Sur le papier, l'entretien annuel paraît bien conçu. Il permet de revenir sur la performance, d'identifier les progrès, d'échanger sur les attentes du consultant et de définir de nouveaux axes de développement. Le problème ne vient donc pas de l'outil.

Il apparaît lorsque cette réunion devient le seul véritable temps consacré à l'évolution du consultant. Pendant douze mois, les échanges ont porté sur la mission, les urgences du client, les congés ou les sujets administratifs. Puis, en fin d'année, le Business Manager doit soudain produire une lecture globale du parcours.

Il tente alors de reconstituer ce qui s'est passé à partir de quelques souvenirs, de chiffres incomplets et d'impressions. Le consultant fait le même exercice de son côté. Chacun arrive avec sa propre version de l'année et l'entretien devient moins un bilan qu'une négociation entre deux mémoires.

Ce fonctionnement est fréquent parce qu'il donne l'impression que le sujet est traité. L'entretien est planifié, un support existe et une case sera cochée. Pourtant, une procédure respectée ne garantit pas qu'une progression ait réellement été pilotée.

Un appel au client ne résume pas douze mois de travail

Dans certaines organisations, la préparation du bilan commence quelques jours, voire quelques heures avant la réunion. Le Business Manager appelle rapidement le client et lui demande comment se passe la mission. Le retour obtenu devient alors la matière principale de l'évaluation.

Ce feedback peut être utile, mais il reste un instantané. Le client répond à partir des événements les plus récents, de ses propres attentes et de la relation qu'il entretient avec le consultant. Une difficulté survenue la semaine précédente peut prendre une place disproportionnée. À l'inverse, des progrès réalisés six mois plus tôt peuvent avoir disparu de sa mémoire.

Prenons un consultant qui a fortement amélioré sa communication au cours de l'année, mais qui vient de manquer une échéance importante. Un appel réalisé la veille du bilan risque de concentrer l'échange sur ce retard. Sans historique, le Business Manager ne peut ni mettre le retour en perspective, ni montrer l'évolution, ni distinguer un incident d'une tendance.

LA LIMITE DU FEEDBACK TARDIF

Un retour client recueilli juste avant l'entretien peut éclairer la discussion. Il ne peut pas, à lui seul, devenir la preuve de la performance ou de la progression sur une année entière.

Le consultant ne devrait rien découvrir d'essentiel

Quand le suivi est régulier, le bilan annuel ne contient pas de révélation majeure. Le consultant connaît déjà les points sur lesquels il est attendu, les progrès reconnus et les difficultés qui restent à travailler. La réunion sert à prendre de la hauteur et à décider de la suite.

À l'inverse, découvrir pendant l'entretien qu'un client juge la communication insuffisante ou que l'autonomie n'a pas progressé crée une rupture de confiance. Le consultant peut légitimement se demander pourquoi personne ne lui en a parlé plus tôt, alors qu'il aurait eu plusieurs mois pour agir.

Le Business Manager se retrouve alors dans une position inconfortable. Il doit défendre un retour qu'il n'a pas observé lui-même, expliquer pourquoi il arrive si tard et proposer un axe de progression sans avoir construit d'étapes intermédiaires. La conversation se crispe sur la légitimité de l'évaluation au lieu de porter sur le développement.

Un feedback utile doit pouvoir être travaillé. Par exemple, dire en novembre qu'un consultant manque d'impact dans les réunions client produit surtout de la frustration. Le dire en mars, définir deux comportements attendus puis observer leur évolution en juin et en septembre transforme le même retour en parcours de progression.

L'évolution se mesure dans le temps, pas dans une impression

La progression d'un consultant ne se résume pas à une appréciation générale comme "il a gagné en autonomie" ou "elle doit davantage communiquer". Elle doit s'appuyer sur des faits observables et sur une comparaison dans le temps.

Un consultant devient plus autonome lorsqu'il prépare seul un comité, identifie un risque avant qu'il ne devienne bloquant ou propose une solution sans attendre une consigne détaillée. Ces situations constituent des preuves. Encore faut-il les repérer lorsqu'elles se produisent et ne pas attendre le bilan pour essayer de s'en souvenir.

Le suivi continu permet aussi d'ajuster les objectifs. Une mission peut changer, un client peut réorganiser son équipe ou une compétence initialement prévue peut ne plus être mobilisée. Maintenir pendant un an un objectif devenu inaccessible, puis reprocher au consultant de ne pas l'avoir atteint, revient à évaluer le plan d'origine plutôt que le travail réel.

UNE PROGRESSION OBSERVABLE

Un objectif utile associe une compétence attendue, des situations dans lesquelles elle peut être exercée, des preuves concrètes et une date de revue. Sans ces repères, l'évaluation reste largement subjective.

Le Business Manager ne peut pas suivre ce qu'il ne regarde jamais

Le suivi des consultants est souvent victime de l'urgence commerciale. Les réunions de prospection, les recrutements et les fins de mission ont une échéance visible. La progression, elle, peut toujours sembler attendre quelques semaines. De report en report, le bilan annuel arrive avant que les échanges de fond aient eu lieu.

Le sujet n'est pas d'ajouter de longues réunions mensuelles à des agendas déjà chargés. Un échange de vingt à trente minutes, préparé autour de la mission, de la relation client, de la progression et de la prochaine étape, peut suffire s'il est régulier et documenté.

Par exemple, à la fin d'un point trimestriel, le Business Manager peut consigner trois éléments : ce qui a progressé, ce qui doit être travaillé et l'action à mener avant la prochaine revue. Trois mois plus tard, la discussion repart de ces engagements plutôt que d'une page blanche.

Cette trace légère change la qualité du bilan. Le manager ne reconstitue plus l'année ; il relit une trajectoire. Le consultant peut constater ce qui a évolué, discuter les faits et comprendre comment les décisions ont été prises.

Le client est une source, pas l'unique évaluateur

Le client dispose d'un point de vue essentiel sur la prestation, mais il n'observe pas tout. Il voit la contribution du consultant dans son contexte de mission. Il ne connaît pas toujours les efforts de formation, les contributions internes, l'accompagnement d'autres consultants ou les contraintes organisationnelles propres à l'ESN.

Le Business Manager doit donc croiser plusieurs sources : les retours client recueillis au fil de l'eau, les échanges avec le consultant, les résultats de la mission et les comportements observés. Il peut également distinguer ce qui relève d'une attente spécifique du client de ce qui constitue une compétence durablement utile au consultant.

Imaginons qu'un client apprécie surtout l'exécution rapide et sollicite peu la prise d'initiative. Le consultant peut parfaitement satisfaire la mission tout en progressant peu sur l'autonomie. Si le Business Manager se limite au feedback positif du client, il risque de conclure que tout va bien et de manquer un sujet de développement important.

LE RÔLE DU MANAGER

Évaluer ne consiste pas à transmettre au consultant l'opinion du client. Cela consiste à croiser les faits, à les mettre en perspective et à prendre position sur la progression attendue.

Faire du bilan la conclusion d'un cycle

Un entretien annuel utile commence plusieurs mois avant sa date. Les objectifs sont clarifiés en début de période, puis observés dans des situations concrètes. Les feedbacks sont partagés lorsqu'ils peuvent encore servir. Les priorités sont révisées quand le contexte change.

Le bilan peut alors remplir sa véritable fonction. Il relie les différents échanges, reconnaît les progrès établis, analyse les écarts qui subsistent et formalise la prochaine étape. Il ne cherche plus à tout traiter en une heure.

Pour le consultant, cette continuité rend l'évaluation plus juste et la reconnaissance moins aléatoire. Pour le Business Manager, elle apporte des faits, évite les discussions fondées uniquement sur le ressenti et facilite les décisions concernant la formation, l'évolution de mission ou la prise de nouvelles responsabilités.

Un problème de pilotage, plus que d'évaluation

Lorsqu'un bilan annuel paraît vide, subjectif ou déconnecté, la tentation est souvent de modifier la grille, d'ajouter des critères ou de former les managers à mieux conduire l'entretien. Ces améliorations peuvent aider, mais elles ne remplacent pas une année d'échanges absents.

La question à poser n'est donc pas seulement : comment réussir le prochain bilan ? Elle est : quelles conversations, quelles observations et quelles décisions doivent avoir lieu avant ce bilan pour qu'il repose sur une histoire déjà connue des deux parties ?

LA QUESTION DE MANAGEMENT

Si le manager doit reconstituer douze mois au moment de l'entretien annuel, il n'évalue pas réellement une trajectoire. Il tente de rattraper l'absence de pilotage qui l'a précédé.

Le bilan annuel ne doit plus être un rattrapage

L'entretien annuel reste un rendez-vous utile. Il donne du recul, permet de formaliser une reconnaissance et engage une nouvelle étape. Mais il ne peut tenir ce rôle que s'il s'inscrit dans une continuité.

Un consultant ne progresse pas parce qu'une grille est remplie une fois par an. Il progresse parce qu'il sait ce qui est attendu, reçoit des retours au bon moment, dispose d'occasions pour essayer autrement et peut constater le chemin parcouru.

Sans suivi, le bilan produit une photographie discutable. Avec un pilotage régulier, il devient le film d'une évolution déjà visible. La différence ne tient pas à la qualité du formulaire, mais à tout ce qui s'est

passé entre deux entretiens.