

MENER L'ENTRETIEN ANNUEL

L'entretien annuel est un outil de management sur lequel s'appuient de plus en plus de dirigeants d'entreprise le plus souvent afin :

- de mettre en œuvre et évaluer les résultats d'une déclinaison des objectifs globaux de performance de l'entreprise à l'échelon des équipes et des collaborateurs,
- d'aborder avec les salariés les actions de formation ou autres à envisager afin de les accompagner dans leur développement professionnel.

Compte tenu de l'importance de cet outil dans le management des Ressources Humaines, il est indispensable que sa mise en œuvre s'effectue dans d'excellentes conditions ce qui suppose que l'ensemble des responsables et managers utilisateurs suivent une formation-action adaptée. Cette formation doit porter sur l'entretien lui-même mais également sur le dispositif d'appréciation et sa place dans la G.R.H. Il est souhaitable également que les collaborateurs reçoivent une information préalable au déploiement de cet outil afin d'en connaître les objectifs, les modalités et les incidences directes et concrètes en ce qui les concerne. Le système d'appréciation doit être connu de tous et, dans l'idéal, accepté par tous.

Toutefois, les expériences montrent que pour atteindre avec efficacité leurs objectifs et éviter les griefs qui accompagnent une mauvaise utilisation de ceux-ci (coûts élevés pour la direction, chronophage pour la hiérarchie, peu suivi d'effets pour les collaborateurs), les entretiens d'évaluation doivent répondre à des exigences de qualité lors des différentes phases de leur mise en œuvre. Sont listés ci-après, quelques conseils de nature à favoriser l'atteinte de cet objectif :

Préparation de l'entretien

- Planifier l'entretien à une date tenant compte du calendrier des autres processus auquel l'entretien d'appréciation est lié (budget, objectifs globaux de l'entreprise, plan de formation, révision des salaires, etc),
- Respecter un délai de prévenance entre la convocation et la réalisation de l'entretien (10 à 15 jours),
- Permettre également au collaborateur de préparer l'entretien (fournir un guide à cet effet est une bonne pratique),
- Se munir et s'imprégner de la définition de fonction et de tout document utile à l'entretien notamment le support d'entretien de l'année précédente et de l'année en cours,
- Noter les faits marquants de l'année,
- Lister les points importants à aborder, lister les questions essentielles à poser au collaborateur,
- Préparer si besoin, à partir des objectifs de l'équipe, des objectifs individuels qui doivent être réalistes et réalisables, concrets, mesurables (indicateurs), et assortis de délais et de dates,
- Se munir du document présentant la politique et les modalités de l'entreprise en matière d'entretien annuel d'appréciation

Mise en œuvre de l'entretien

- Rappeler les objectifs de l'entretien pour celui qui conduit l'entretien, l'équipe et l'entreprise (centrer l'entretien sur un objectif ou deux, exemple « performances », « performances et développement professionnel »; éviter de les multiplier),
- Inviter le collaborateur à évoquer ses propres objectifs et les points qu'il souhaite aborder (prendre un autre rendez-vous pour traiter de ceux qui ne seraient pas liés aux objectifs prévus de l'entretien d'appréciation),
- Ouvrir le dialogue sur chacun des points à aborder en visant la compréhension mutuelle par le biais de l'écoute, de la reformulation, du questionnement adapté, créer un climat de confiance (remercier le collaborateur de sa présence, créer le contact),
- Analyser complètement les facteurs de résultats en s'appuyant sur des faits,
- Formuler et recevoir les critiques dans un esprit de progrès et de construction,
- Responsabiliser plutôt que culpabiliser,
- Synthétiser résultats et explications pour trouver -si possible- une appréciation commune de la période écoulée dans les différents domaines,
- Conclure l'entretien par la formulation d'actions concrètes à engager en prévoyant moyens et dates.
- Au cas où la procédure prévoit une formalisation, finaliser le compte rendu de l'entretien (en général sur le support d'entretien que le collaborateur relit)

Exploitation de l'entretien

- Selon le choix de la direction la formalisation de l'entretien pourra se traduire par divers types de documents : une appréciation formalisée influençant ou non la rémunération, une formalisation des objectifs n+1, un plan de développement ou de professionnalisation ; ces documents sont remis ou non à l'apprécié, au n+2 et lorsqu'elle existe à la fonction Ressources Humaines,
- Veiller à la mise en œuvre du plan d'action défini,
- Accompagner le collaborateur dans la réalisation des points d'amélioration identifiés,
- Mettre en œuvre les moyens prévus pour la réalisation des objectifs fixés et le développement professionnel du collaborateur.