Du bon usage de l’entretien annuel

Les risques à éviter

L’entretien annuel est un moment fort dans le management. il ne doit en aucun cas être galvaudé et surtout pas par le manager.
Ce risque existe, car pour le manager c’est parfois une dizaine voir plus d’entretiens qu’il doit mener dans un temps relativement court, alors que pour le collaborateur c’est SON entretien et il a forcément une importance capitale.
Pour le manager, précieux de son temps, la multiplication des entretiens peut l’amener à réduire la durée de préparation et de personnalisation des entretiens qui risquent alors de se transformer en formalités à accomplir.
Dans certains cas, notamment pour les cadres et les équipes commerciales, l’entretien annuel est associé au calcul de la prime sur objectifs pour l’année écoulée et à la définition des objectifs pour l’année à venir. c’est parfois le prétexte à ne limiter l’entretien qu’à l’aspect “prime sur objectifs” ce qui est franchement dommage au regard de l’occasion manquée d’un véritable échange en profondeur avec son collaborateur.
L’entretien annuel, de par sa fréquence, est une prise de recul par rapport à l’année écoulée et une perspective par rapport à l’année à venir. Il n’a pas vocation à régler des comptes qui n’auraient pas été traités aux moments opportuns comme la ponctualité, l’absentéisme, …..et pas plus celle de positionner le collaborateur sur une échelle de performance souvent arbitraire, sujette à controverse et qui réduit considérablement le sens que l’on donne au travail dans l’entreprise.

L’entretien est un moment précieux, il ne doit pas être galvaudé, c’est un moment d’écoute et d’échange, il ne doit pas se réduire au calcul de la prime sur objectifs, ni au règlement de compte, ni à”notation”.

La raison d’être de l’entretien

Le premier objectif, voir l’ultime objectif de l’entretien annuel est de renforcer la synergie d’action entre le collaborateur et l’entreprise et vice versa.

L’entreprise évolue dans ses priorités et ses attentes. Il en est de même pour le collaborateur.
L’entreprise le traduit dans sa stratégie, ses orientations et ses objectifs, le collaborateur dans son engagement et son investissement dans le travail.
En général, le dirigeant profite de la cérémonie des voeux pour présenter la stratégie de l’entreprise, les objectifs et exhorter le personnel de l’entreprise à relever le défi de la nouvelle année.
C’est évidemment important de la faire en collectif, mais le message est concentré et synthétique, du domaine du slogan pour entraîner et il est unidirectionnel, sans véritable échange.
Il faut aussi le faire en individuel pour expliquer, approfondir, personnaliser et surtout donner la possibilité au collaborateur d’exprimer lui aussi ses attentes. C’est une bonne occasion pour l’entreprise de mieux connaître et comprendre comment le salarié perçoit sa situation dans l’entreprise et quelles sont ses attentes pour le futur.

La bonne compréhension du projet d'entreprise permet plus facilement au collaborateur de se projeter et d'inscrire son projet personnel dans celui de l'entreprise. Il en découle une meilleure synergie entre les projets personnels du collaborateur et le projet d'entreprise.

L'entretien annuel est là pour harmoniser la trajectoire du collaborateur et celle de l'entreprise, et pour insuffler de l'énergie.

Les points clés à aborder

La première partie de l'entretien concerne le bilan de l'année écoulée.
Il faut se concentrer sur les faits marquants et objectifs de l'année tant pour l'entreprise que pour le collaborateur avec pour principal objectif d'en partager les acquis, les axes de progrès et s'il y a lieu les points de blocage.
Quelle a été, dans la collaboration entre le collaborateur et l'entreprise, la valeur ajoutée réciproque de cette année ?

La deuxième partie de l'entretien consiste à partager les projets pour l'année à venir :

- ceux de l'entreprise (stratégie, objectifs, évolutions, …)
- ceux du collaborateur (perspectives, attentes, évolution de sa situation personnelle, …)

et identifier les éventuelles opportunités.
C'est un moment important de l'entretien, il contribue à renforcer les liens, à montrer combien le collaborateur a sa place dans le projet de l'entreprise et comment l'entreprise peut compter sur la compétence et l'engagement de son collaborateur.

La troisième partie de l'entretien pose les bases de l'année à venir.
Quels sont les objectifs prioritaires de l'entreprise et comment ils se déclinent jusqu'au collaborateur concerné.
Quels seront les moyens mis en place de part et d'autre pour atteindre ces objectifs et tirer profit des enseignements de l'année écoulée ?
C'est une forme d'engagement réciproque qui contribue à responsabiliser et à développer la confiance entre le manager et son collaborateur.

L'entretien annuel pose un bilan de l'année écoulée, établit les objectifs de l'année à venir dans une perspective d'amélioration permanente des compétences et de renforcement de l'engagement.

La préparation de l'entretien

Cet entretien est un moment fort de la relation entre le manager et le collaborateur.
Il doit privilégier l'échange.
Cela nécessite qu'il soit préparé. Le collaborateur doit pouvoir disposer d'un document simple présentant la stratégie de l'entreprise et les thèmes qui seront abordés, sous forme de grandes questions laissant un maximum de liberté pour y répondre . Par exemple :

1) Bilan de l'année écoulée : sur la base des faits qui ont été marquants pour vous et de la réalisation de vos objectifs, quels sont les enseignements et axes de progrès que vous envisagez ?
2) Quels sont vos attentes et vos projets à termes ?
3) Sur la base du bilan de l'année écoulée et de la stratégie de l'entreprise quelles sont vos propositions d'actions, d'objectifs ? Cela nécessite-t il des actions de formation ?
4) Dans le cadre de votre évolution personnelle seriez vous intéressé par d'autres postes ou fonctions dans l'entreprise ?

Ces questions doivent évidemment être adaptées en fonction des postes occupés.
Exemple : pour un opérateur en fabrication, il y aura lieu dans la présentation de la stratégie de l'entreprise, de préciser comment s'y inscrit l'atelier où travaille cet opérateur.

Le manager doit donc dans sa préparation, traduire la stratégie de l'entreprise en orientations pour le secteur dont il a la charge et le communiquer dans le document de préparation de l'entretien.

La préparation de l'entretien est indispensable pour prendre le recul nécessaire et créer les conditions d'un échange constructif.

Le suivi de l'entretien

C'est une partie délicate qu'il convient de ne pas négliger.
A l'issue de l'entretien le collaborateur a bien conscience de ce que l'entreprise attend de lui, connait ses objectifs et ses axes de progrès.
Il a aussi fait part de ses projets et de ses attentes. Son supérieur n'est pas toujours habilité à lui apporter une réponse en temps réel. Il se doit alors de faire le nécessaire pour lui apporter une réponse dans un temps raisonnable.
Une réponse à un projet ou une attente, n'est pas forcément un oui ou un non, ce peut être une mise en perspective avec des étapes.
Ne pas apporter de réponse c'est entamer sérieusement la confiance et discréditer l'entretien annuel.
Le minimum est un accusé réception avec un délai de réexamen.

Les attentes exprimées lors de l'entretien ne peuvent pas restées sans réponse au risque de porter atteinte à l'entretien annuel et d'altérer la confiance entre le collaborateur et son hiérarchique.

L'entretien annuel est un superbe outil de management, quand il est construit sur le respect, la confiance et la recherche du progrès.