



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Ne supprimez pas les entretiens annuels!

Les entretiens annuels sont indispensables. Même s'ils sont contestés. Encore faut-il assurer leur cohérence avec la politique RH de l'entreprise.

L'entretien annuel - d'appréciation, d'évaluation ou de progrès – représente l'outil central de la gestion des ressources humaines. Mais les critiques à son égard sont actuellement de plus en plus fortes: trop de bureaucratie, manque de sens, trop d'exigence ou de complaisance, trop de temps passé pour peu d'impact obtenu, trop d'individualisme, forte exposition des managers, ...

Autant de raisons valables pour remettre en question l'entretien annuel dans la forme pratiquée. De là à le jeter, comme beaucoup le suggèrent, il y a un pas que nous ne conseillons pas de franchir, car il s'agit certainement du temps potentiellement le mieux investi par un manager, à condition de savoir pourquoi et comment le faire: une ou deux heures pour influencer la productivité des 1800 heures travaillées durant l'année!

Rien que pour le partage, cet entretien mérite d'exister. Il complète, et ne remplace d'aucune manière, un feedback régulier - un des arts managériaux les plus importants et les plus difficiles à pratiquer. Pour qu'il soit efficace, il faut avant tout que l'entretien soit parfaitement aligné sur la politique RH, elle-même cohérente par rapport à la stratégie et à la culture de l'entreprise:

- Lorsque la politique RH est orientée vers la performance individuelle, l'entretien vise à définir les objectifs et à évaluer leur réalisation dans le but de déterminer in fine l'évolution salariale et la rémunération variable. A ce titre, l'outil est à la fois indispensable – on ne peut déterminer objectivement une rémunération variable sans avoir défini les attentes et évalué les résultats – et problématique - parce que les objectifs et le contexte évoluent

souvent en cours d'année et que la performance est de moins en moins purement individuelle.

- Lorsque la politique RH vise l'excellence des compétences, l'entretien a pour but d'identifier le potentiel, les talents, les compétences et les lacunes des individus, de manière à définir un chemin et des actions de progrès en lien avec les attentes évolutives des rôles et les aspirations individuelles. L'orientation «potentiel et développement» présuppose l'envie du manager de faire évoluer ses collaborateurs pour les mener au succès. Cette envie ne va pas de soi, pas plus que celle des collaborateurs de sortir de leur zone de confort et de s'impliquer pour leur progression. Cette orientation peut aussi conduire à des attentes irréalistes en matière d'évolution de carrière, lorsque le manager ne sait pas gérer ses promesses ou lorsqu'il confond mise en puissance des individus et plans de carrière. Définir comme principe la responsabilisation de chacun sur son développement et sa carrière, et le rôle de coach du manager, est à la fois indispensable et courageux.

- Lorsque nous avons affaire à des organisations fonctionnant en priorité en mode projet – comme c'est souvent le cas dans certaines industries, dans le bâtiment ou dans l'informatique p.ex. - l'entretien annuel vise à compléter l'évaluation collective de la performance du projet – qui reste l'objectif ultime – par la prise en compte de la contribution individuelle à celle-ci, à la dynamique de l'équipe, à l'amélioration des processus et à l'évolution des compétences. Le premier défi sera de faire reconnaître simultanément la hiérarchie du projet et celle du métier, lesquelles œuvreront main dans la main.

Le second sera de récolter le feedback de manière efficace à 360°, en utilisant au mieux les nouvelles technologies.

Dans chacun de ces cas, la réussite sera présente si les composantes culturelles associées sont dûment prises en compte dans les processus et la formation. Aucune de ces politiques RH ne peut exister sans entretien annuel. Au contraire, l'absence d'entretien rendrait les choses difficiles voire impossibles. Si l'entretien annuel pose problème dans votre organisation, c'est probablement que votre politique RH – et peut-être votre stratégie d'entreprise – manquent de clarté et de cohérence. C'est bien ce que nous constatons le plus souvent, avec des attentes multiples, floues et peu alignées à tous les niveaux. Point de rencontre aux finalités incertaines, l'entretien annuel ne peut alors que poser problème. En cette période où la plupart des entretiens annuels ont lieu, nous vous invitons à vous poser des questions précises quant à la finalité poursuivie par ces entretiens, à la manière dont cette finalité est comprise et portée par les acteurs et dont elle est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La performance des organisations tout comme le bien-être des collaborateurs ont besoin de cet outil. Mais d'un outil bien positionné, auquel les acteurs sont formés et dont la mise en œuvre est soigneusement pilotée. ■

\* Dr. Sc. Econ, Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change, spécialisé dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Partenaire international Savilleconsulting, enseignant dans plusieurs hautes écoles. [www.piman.ch](http://www.piman.ch) - [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch).