

Comment maintenir vos entretiens annuels efficaces sur le long terme

Les entretiens annuels provoquent des malentendus au sein des organisations. Souvent considérés comme une perte de temps, ils sont pourtant des outils de gestion incontournables. Pour les maintenir efficaces, plusieurs conseils. Le processus gagne à être régulièrement mis à jour. La périodicité des entretiens est également décisive.

Depuis une vingtaine d'années, des outils performants à disposition des services des ressources humaines foisonnent, la plupart en version électronique, plus confortable d'accès. Nous pouvons nous réjouir de ce principe, que les fournisseurs de logiciels n'oublient pas le domaine des ressources humaines, avec des processus performants pour une gestion élaborée et performante d'indicateurs. Mon propos dans l'instant est de partager avec vous un «outil connu» mais pas toujours bien exploité dans les organisations: «l'entretien annuel de qualification». Les résistances du processus en interne ont la peau dure: «On n'a pas le temps...». «On est déjà surchargé...», sont les freins les plus courants.

Et pourtant, les effets d'une application réussie sont mesurables et pertinents sur le long terme pour une politique RH performante. Selon les organisations et la sensibilité culturelle, le vocable «qualification» peut se définir en d'autres termes plus sexy comme «entretien d'évolution ou de progrès». Mais l'emballage du terme choisi n'enlève en rien la substance initiale de cet entretien important entre le supérieur et son collaborateur. Deux facteurs sont essentiels pour obtenir une crédibilité de tous les acteurs internes dans l'organisation:

1. Périodicité

L'entretien de développement annuel se pratique généralement à raison d'une fois par année. Il est judicieux d'éviter la fin de l'année sauf si les résultantes de l'entretien sont intimement liées aux augmentations salariales. La politique congruente de l'organisation peut être remise en question si les collaborateurs ne profitent pas de la même «générosité» que pour les actionnaires ou les dirigeants de l'organisation lorsque des bénéfices sont établis et annoncés dans les médias...



L'auteur

Patrick Riat est psychosociologue, formateur coach diplômé en entreprise.
Contact sur www.pr-diffusion.ch



2. Processus qualité

Si l'on souhaite obtenir un bon retour sur investissement de l'opération, compte tenu du facteur «temps» (une heure de préparation + une heure d'entretien par collaborateur), le responsable RH et le service formation, valident trois éléments:

- La pertinence du document à disposition: si le document date de plusieurs années, il est fort probable qu'il ne soit plus adapté aux exigences de l'organisation. Il peut s'avérer judicieux de mandater une personne-ressource en externe (étudiant, stagiaire, consultant, etc.) et lui confier ce mandat de mise à jour. Selon le niveau hiérarchique ou la spécificité des professions, plusieurs versions de documents sont élaborées.
- La compétence pour la conduite des entretiens de développement annuel: deux jours de formation pour l'enseignement de base sont indiqués pour les conducteurs de l'entretien (responsable hiérarchique du collaborateur). Le contenu porte sur les aspects contractuels de l'entretien, sur la politique RH de l'organisation, le système de pondération utilisé, la présentation du document par segment de collaborateur, l'éthique indispensable, et le suivi administratif. Une journée supplémentaire sur des jeux de rôles concrets apporte une validation bienvenue et un training rassurant

pour le public. Pour les collaborateurs, des formations allégées sont également recommandées afin de les préparer à leur rôle.

- Le traitement des informations: quand l'organisation traite et utilise concrètement les informations recueillies par l'ensemble du personnel, cela donne du sens à l'événement et du crédit à l'opération. Il semble opportun de donner suite aux demandes explicites. Les collaborateurs ont une mémoire d'éléphant pour certaines demandes non suivies ou s'ils se rendent compte que rien ne change avec leurs remarques confrontantes envers la hiérarchie!

Conclusion

Lorsque les résultats de l'évaluation annuelle ne sont pas satisfaisants, il peut s'avérer pertinent de revoir les deux facteurs cités ci-dessus pour raviver en interne la philosophie initiale de l'outil.

Patrick Riat



Patrick Riat est l'auteur de «Comment devenir développeur de talent dans son management?» éd. Société des Ecrivains, Paris, 2008, 303 pages.