

## ENTRETIENS DE FIN D'ANNÉE

## OUTIL DE (DÉ)MOTIVATION?

Les effets des entretiens de fin d'année se ressentent parfois longtemps. Tans mieux s'il s'agit d'effets positifs.

par Alain Mounir

**FIN D'ANNÉE** **Raison d'être d'un entretien de fin d'année...** Les rituels d'entretiens de fin d'année ont occupé bon nombre de personnes. L'utilisation du mot «rituel» peut surprendre, prenons le au sens propre du terme, soit «... manière d'agir propre à qqn ou à un groupe social et revêtant un caractère invariable...» (déf. 4. Petit Larousse 1999). L'entretien de fin d'année est notamment, en entreprise, un de ces rituels.

Dans notre société, l'importance du rituel s'explique par le besoin de points de références. L'appartenance au groupe, la contribution à la vie du groupe, sont entre autres des éléments importants pour l'individu. Si l'entretien de fin d'année est un rituel de cet ordre, il doit donc assumer cette responsabilité. Nous pouvons tous chiffrer l'ordre de grandeur des heures nécessaires à cette tâche. Les ressources humaines, le management, les collaborateurs, l'administration, sont tous impactés par cet entretien. Là encore, nous redirons l'importance de s'assurer que les investissements de tous ces acteurs seront bien utiles à l'entreprise.

Se pose alors la question: de quoi à besoin l'entreprise au travers de cet entretien de fin d'année?

**RISQUES OPPORTUNITÉS** **Les risques et opportunités d'un entretien bien mené...** Les risques et opportunités reposent sur la répartition des pouvoirs lors de ces entretiens. Le pouvoir s'appuie sur plusieurs critères possibles: la compétence, l'information, la répartition des responsabilités, l'objectivité des jugements. Selon la distribution de ces critères entre les parties en présence, les choses se passent plus ou moins bien.

La notion de répartition des pouvoirs nous paraît indispensable. Répartir les pouvoirs ne signifie pas un partage absolu de tous les facteurs. La décision finale de l'évaluation peut appartenir au management, à la condition que par contre, les responsabilités de construction de l'évaluation soient partagées. Les autres dimensions qui doivent être partagées selon nous, sont les informations, les critères d'évaluation et les enjeux.

Laisser un maximum de place à la cohérence, la transparence et les logiques d'évaluations permettra de mieux équilibrer l'aspect subjectif de toute démarche d'évaluation. En effet, même si des efforts importants sont faits dans ce sens, le mode per-

ceptuel de l'humain rendra de facto tout accord d'évaluation délicat. Cette fragilité peut être bien gérée si la confiance est établie entre les parties.

La confiance se construit et n'est pas due d'office, que ce soit vis à vis du manager ou du collaborateur. Des compétences relationnelles et de communication sont requises. Communiquer «juste» prend beaucoup moins de temps que de commettre des erreurs d'informations par méconnaissances ou incompétences. Nous observons malheureusement encore trop de ces dérives.

Lorsqu'une organisation constate les limites de sa manière de gérer ces entretiens de fin d'année, il lui faut beaucoup de courage, d'abstraction et de volonté managériale pour ajuster les manières de faire. La plus grande difficulté à surmonter est d'éviter de passer d'une solution «toute faite» à une autre. Notre marché requiert de l'innovation, de sortir des schémas qui ont montré leurs limites. Il est rassurant de se rabattre sur du connu, mais parfois, la créativité est une étape vers la transformation stratégique des savoir-faire.

**STRATÉGIES DE DEFENSES** **Les stratégies de défenses...** Nous avons déjà souvent remplacé avec bonheur le mot «résistance» par «défense». Ainsi, les mécanismes de résistances deviennent des mécanismes de défenses. Nous jouons sur les mots direz-vous ? Les mécanismes de défenses mettent en évidence que nous avons bien affaire à une action qui touche à un acquis ou un repère de l'individu. Pour le management en particuliers, il est probablement plus constructif d'être sensible à «ce à quoi tient l'individu qu'il craint de perdre» plutôt que de lui coller un profil de «résistance» (... qui empêche de...).

Lorsque nous parlons de créativité plus haut, il s'agit de poser ce à quoi nous tenons fondamentalement par rapport à une démarche. Pour l'entreprise, il s'agit de déterminer ce à quoi elle tient qui sera correctement soutenu par des entretiens de fin d'année pertinents. Une fois ces besoins clarifiés, même dans l'idéal, la définition des processus, de la forme, de la communication et de l'opérationnalisation des entretiens de fin d'années deviennent générateurs de profits multiples.



Aboutir à une bonne compréhension des impacts attendus des entretiens de fin d'année permet de communiquer efficacement afin de démontrer quelles défenses deviennent obsolètes. Dans les stratégies de défenses représentatives des failles des entretiens de fin d'années peut efficaces: les justifications des raisons d'échecs, la faible capacité à proposer des solutions, les aspects plus politiques que rationnels, la faible position de la hiérarchie, le déploiement «en arrosoir» des processus avec des propos de type «... on n'y peut rien, c'est la règle... ce n'est pas moi qui en décide...», la faible implication des acteurs, le niveau de motivations des acteurs une fois la démarche réalisées, etc. Tout ceci a un coût important qui peut s'exprimer en rotation excessive du personnel, en maladie, en erreurs, en non-décisions, en faible engagement des individus frustrés, des stratégies de divisions.

**QUE RETIRER?** **Que retirer d'un entretien de fin d'année?** Plusieurs pistes pour répondre à cette question. Ces pistes ne sont pas exhaustives et seront à chaque fois clarifiées par chaque entreprise, service ou groupe concerné.

La première est celle des performances. La performance durable n'est pas seulement le résultat mais la manière dont le résultat est généré. Un entretien de fin d'année devrait récompenser équitablement non seulement les résultats obtenus, mais également les stratégies individuelles mises en œuvre. Exemples: il ne suffit pas d'atteindre quantitativement

un résultat, mais de s'assurer de la qualité de celui-ci. La manière dont l'individu s'engage et gère les risques spécifiques à ces activités est également un facteur majeur de performance. Assurer la sécurité de ses tâches également. Le trio résultats-anticipation-sécurité est bien une richesse d'entreprise que possède potentiellement chaque collaborateur.

Deuxième piste possible, la visibilité pour le collaborateur sur les conditions de son avenir dans l'organisation. Être capable de se positionner comme individu dans une organisation dans le futur fait partie des besoins fondamentaux. Ce sera l'occasion de clarifier à quelles conditions (formations, compétences, expériences, attitudes, comportements) quelle sorte d'avenir est possible. Des liens avec les motivations de l'individu et sa réalisation personnelle pourront être productifs.

Troisième piste possible, montrer la contribution de l'individu aux stratégies et résultats de l'entreprise. Il est très rassurant pour un individu de comprendre à quoi sert son engagement, même pour la partie d'individus qui abordent le travail comme partie purement «alimentaire» de leur vie. Il n'empêche que plus un individu comprend à quoi il sert, plus il passe d'heure à donner du sens à ce qu'il fait.

Dernière piste pour le management: évaluer en quoi l'équilibre entre les types de managements élémentaires (management par le Sens, par Objectifs et par Instructions) est adéquat. Disposer d'une vue d'ensemble des compétences et stratégies de performances de l'équipe qu'il conduit. ◀◀