

# Entretien Annuel

## Article Thématique



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management d'équipe et en techniques de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Entretien Annuel

Entretien annuel, entretien de performance. C'est ce qui est écrit sur le fronton de ce rendez-vous. Pourquoi est-il souvent vécu comme inutile, voire subi ? Quels en sont les enjeux ? Comment en faire un véritable entretien de **motivation** ?

Quand je pose la question : « quelles sont les entrées/sorties de cet entretien ? », la réponse la plus courante est : « Evaluations / Objectifs ». Vrai mais ne pas oublier les vrais enjeux qui s'y jouent :



« **Envie de découvrir de la part du manager** »/ « **Motivation du collaborateur** ».

Nous vous proposons donc cet article à quelques semaines des entretiens annuels (pour la majorité des entreprises).

Ce sujet me tient particulièrement à cœur car il fait partie des sujets qui m'ont amené à mon métier actuel de consultant-formateur. J'ai en effet mesuré l'importance de cet/ces entretiens et surtout en ai compris les enjeux dans les années 2000. Jusqu'alors, j'en avais la vision qu'en ont beaucoup de managers ou collaborateurs :

- Si ça se passe bien, c'est une discussion sympa. Dommage qu'on ne le fasse pas autour d'un café. Restons quand même sérieux, il faut transformer l'essai en augmentation sonnante et trébuchante.
- Si ça se passe mal, cela tourne au jugement dernier, le manager distribuant à la pelle les mauvais points... La notion de bons points et d'images revisitée en sens inverse et qui nous rappelle les bancs de l'école (enfin pour les baby-boomers et la génération X dont je fais partie).

Et que dire à tous ceux qui pensent (si, si, vous l'avez certainement pensé à un moment ou à un autre) :

- Bon c'est obligatoire. Alors je le fais, comme cela les RH seront contents.
- A quoi ça sert, l'entretien c'est une fois par an. Le management c'est autre chose. Ca se passe tous les jours, dans les bureaux, à l'atelier, autour de la machine à café.
- Bon, c'est top. Il m'a demandé d'améliorer ma com. ! Concrètement, il attend quoi ?
- On aurait pu faire un copier/coller de l'année dernière. On aurait gagné du temps !
- Bon maintenant, il a des objectifs. Bon vent ...

Etc, Etc, Etc.

Bon, j'ai forcé le trait. A peine. Alors, cet entretien, concrètement c'est quoi ?

### Est-il obligatoire ?

Aux yeux de la loi, absolument pas ([l'entretien professionnel](#), qui peut être couplé à l'entretien annuel, lui est obligatoire). Aux yeux de la **motivation**, absolument oui. Car rien n'est plus démotivant que la non **considération** de son travail. Tiens, nous venons de lâcher 2 mots importants :

- **Considération** : ce que vient chercher votre collaborateur dans cet entretien. Car, même si les **objectifs** ne sont pas atteints, votre collaborateur a fait des choses cette année. Parmi ces choses, il en a réussi certaines. Les avez-vous vues, référencées, notées de manière factuelle ? Les avez-vous partagées de manière formelle ? Avez-vous dépassé la banalité « tu as été bon cette année sur ce sujet » ? Développez-vous une **évaluation** ou restez-vous dans la globalité, dans des jugements de valeurs, bons ou mauvais ?
- **Motivation** : les conditions que vous devez créer pour votre collaborateur. Comment ? Par une reconnaissance du travail accompli, par un **travail collaboratif** pour l'établissement des **moyens** et des **indicateurs** de succès vis-à-vis des **objectifs** que vous allez partager avec lui, par la mise en relation de ces objectifs avec la mission et les valeurs du service et de l'entreprise, par une compréhension des préférences de votre collaborateur.

### Quels en sont les enjeux ?

Si on a une vue processus de l'acte « entretien annuel », on peut en dresser le tableau des entrées sorties :

Entrées	Sorties
Fiche de poste Fiches de missions Valeurs de l'entreprise Entretien professionnel Faits marquants de l'année Objectifs visés et indicateurs associés	Evaluation Voies d'améliorations Objectifs N+1 et indicateurs associés Moyens

Cette vue est importante car elle conditionne la **préparation** de l'entretien mais elle ne doit pas cacher une Entrée/Sortie importante et humaine :

<b>ENVIE DE DECOUVRIR</b>	<b>MOTIVATION</b>
---------------------------	-------------------

**Envie de découvrir** du manager qui n'arrive pas avec des idées toutes faites, mais avec la volonté de questionner, de comprendre, de partager ce qui a pu amener telle réussite ou tel échec.

Je suis toujours impressionné en formation, lorsque nous jouons l'entretien annuel entre deux personnes se connaissant peu ou pas, de la qualité d'écoute et de questionnement. Ne connaissant rien du métier de leur partenaire, les « managers virtuels » jouant le jeu, arrivent à une compréhension du contexte et à une définition d'objectifs avec une grande justesse d'indicateurs. Je me suis demandé alors pourquoi ? Une des réponses qui s'est imposée est : cela fait tellement de temps que manager et collaborateur sont ensemble qu'ils pensent tout savoir de la situation et ne se posent plus de questions ? Alors redécouvrez les questions simples :

- Qu'est ce qui t'a permis de réussir cet objectif ?
- Quelles difficultés as-tu rencontrées ?
- Quelles améliorations as-tu mises en place ?
- Qu'as-tu apprécié cette année ?
- Qu'as-tu appris ? Qu'as-tu aimé ? Que n'as-tu pas aimé ?
- **Comment allons-nous savoir que nous aurons réussi cet objectif l'année prochaine ?...**

Cette dernière question est primordiale pour la définition des indicateurs. Elle révèle une volonté de partenariat. Ce n'est pas parce que vous donnez des objectifs à une personne que vous avez fait votre job. Votre rôle est de développer l'implication de votre collaborateur (cf les pôles de la motivation ci-après) et son appropriation de ces objectifs.

Certes vous allez rencontrer des collaborateurs en difficulté qui aborderont l'entretien de manière revendicative, agressive, timide, « cause toujours »... Venez, surtout pour ces personnes, avec votre envie de découvrir et comprendre son environnement.

Concernant la **motivation**, je m'appuie sur les 4 pôles de la motivation que nous avons explicités dans notre article [Managers intermédiaires, porteurs de sens et facilitateurs de la performance](#).

### Comment gérer l'humain et le factuel ?

C'est le challenge auquel vous êtes confronté pendant l'entretien et tout au long de l'année.

#### **L'humain se gère par sa capacité à :**

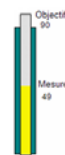
- Porter la conviction que le collaborateur a des compétences et souhaite s'améliorer, quels que soient les résultats.
- Reconnaître l'autre : réalisations, écoute, compréhension de son mode de fonctionnement.
- Oser montrer et partager les problèmes.

Sur ce point, je vous renvoie sur [nos valeurs d'entreprise](#).

#### **Le factuel se gère dans sa capacité à partager des objectifs S.M.A.R.T.**

- **S** comme **S**pécifique
- **M** comme **M**esurable
- **A** comme **A**mbitieux, **A**tteignable, **A**ccépté
- **R** comme **R**éaliste
- **T** comme défini dans le **T**emps

+ **Enjeux**



Avec un peu de pratique, vous arriverez à quantifier les objectifs, tout en impliquant votre collaborateur. Nous vous ferons même vivre le S.M.A.R.T. dans nos formations.

Beaucoup de choses à dire sur la formulation des objectifs. Trois règles :

- Tout objectif non quantifiable est jeté
- Tout objectif doit être associé à un indicateur
- Tout indicateur venant de votre collaborateur est bien souvent meilleur que le votre

Dans tous les cas, cette capacité à indiquer ensemble les objectifs, est la seule garante d'une évaluation équitable.

Votre job ne s'arrête pas là : des points intermédiaires sont indispensables. Ils sont dépendants de la situation (environnement stable ou instable), de la personne (degré d'autonomie), des métiers. Je vous laisse imaginer le GF38 (équipe de foot de Grenoble qui en 2009 venait d'aligner 11 défaites consécutives et de conquérir son 1er point de la saison) ne pas redéfinir les objectifs de début de saison.

Pour pratiquer, s'outiller, gérer en toute intelligence les différents temps de l'entretien et les situations délicates, aborder les points que nous n'avons pas pu développer ici, sollicitez nous pour une intervention en intra-entreprise. Cette intervention est réalisée sur vos formulaires d'entreprise. Vous n'en disposez pas, nous vous en proposerons.

- [Manager : Motiver par l'entretien annuel](#)
- [Collaborateur : Positiver son entretien annuel](#)

A propos de l'auteur :

**Marc VILCOT** : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de management terrain. Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.



Marc VILCOT  
[Com-Hom](#)

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes pour développer votre performance et celle de l'entreprise.



**Copyright :**

Les textes sont la propriété des auteurs référencés.  
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.