

Les entretiens annuels

Faire en sorte que ce soit un vrai moment d'échange et non un acte de soumission !

C'est généralement en début d'année qu'ont lieu les entretiens qui font le point sur l'année précédente entre le, la salarié.e et son, sa manager.euse. Pour bien le préparer, le Guide pratique de

l'entretien individuel publié par l'Ufict est un outil utile car il regroupe toutes les bonnes pratiques pour que le salarié puisse mieux maîtriser la reconnaissance de son travail. Car si l'employeur est tout à fait dans son droit d'évaluer le travail de ses salariés, il est indispensable qu'avant de s'y rendre, le salarié connaisse ses droits.



A la Direction des Achats Groupe d'EDF SA, l'entretien annuel se divise en deux parties : l'Entretien Annuel de Progrès (EAP), qui revient sur l'année écoulée, avec un focus sur l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente, et l'Entretien Professionnel (EP), centré sur le projet professionnel et le développement des compétences. Ces entretiens sont, en principe, un « moment privilégié d'échange » entre le manager et le salarié. Idéalement cela devrait se dérouler en terrain neutre, c'est-à-dire en dehors des espaces de travail de chacun des interlocuteurs. C'est rarement le cas et on peut s'interroger sur la pertinence de la forme actuelle qu'ont pris ces entretiens...

Une évolution contrastée

Ce rendez-vous annuel a évolué dans le temps au gré des politiques de l'entreprise. Pendant longtemps il a été considéré, au mieux, par certains, comme inutile, au pire, par d'autres, comme démobilisateur. C'était par exemple le cas quand un salarié en ressortait avec le moral au plus bas... Car la forme de l'entretien est totalement asymétrique, avec une hiérarchie à la fois juge et partie, offrant peu de possibilités au salarié de faire valoir son point de vue. La moins mauvaise solution, dans ce cas, consistait à en limiter les dégâts en oubliant très vite ce pseudo-échange, tout en espérant que le compte-rendu aille mourir au fond d'un tiroir.

Des évolutions... mais au profit de la direction

Si des propositions d'évolution sont restées lettre morte, telles la présence d'un modérateur neutre ou l'introduc-

Extrait du « Guide pratique de votre entretien individuel » Ufict

Ce qu'il NE FAUT PAS FAIRE

Refuser l'entretien : au contraire, préparez-le, demandez conseil, faites en sorte qu'il devienne VOTRE outil et un temps d'expression de vos exigences.

Vous auto-évaluer, car inconsciemment, vous aurez tendance à vous censurer et à vous sous-estimer.

Réaliser, commencer, poursuivre l'entretien au « pied levé » ou à l'improviste.

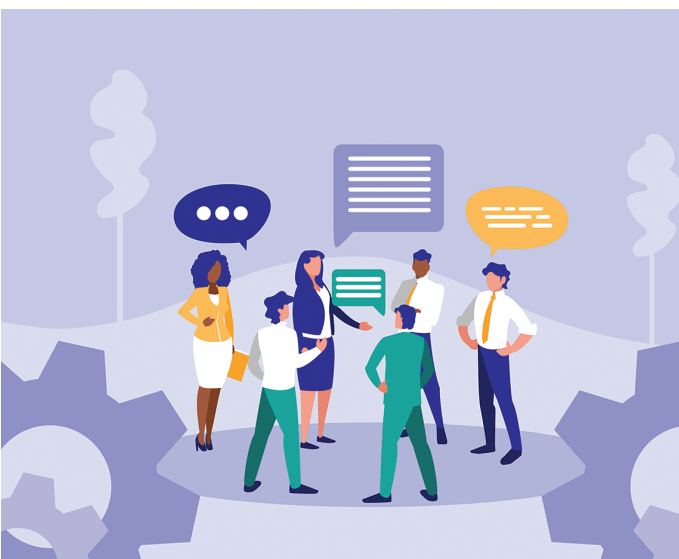
Ce qu'il FAUT FAIRE

Vous êtes en droit de refuser les entretiens par téléphone et de solliciter une rencontre, de disposer d'un délai de prévenance et du temps de préparation avec les documents préparatoires (descriptif d'emploi, lettre de mission, prévision de formation, grille de l'entretien...). Faites le bilan de l'année écoulée et mieux encore, partagez-le avec vos collègues.



tion d'une partie consacrée à l'appréciation de la qualité du management par le salarié, depuis quelques années la direction a récupéré et redynamisé, à son avantage, ces entretiens, notamment l'EAP. Car l'évaluation devant s'effectuer sur des éléments d'appréciation tangibles, la direction utilise l'entretien pour mesurer la performance du salarié. Mais cette notion, est très subjective, car c'est la hiérarchie qui fixe elle-même les règles du jeu, et qui s'attribue le rôle de juge de paix. Elle entretient la confusion entre les résultats attendus pour l'entreprise et la performance individuelle du salarié et cette situation ambiguë laisse au manager tout pouvoir pour minorer les résultats obtenus par son subordonné. En outre, des mentions relatives à la politique de la direction sont venues s'ajouter à des objectifs plus techniques, par exemple : « Participation au déploiement de... » ou « Participation à l'opération... ».

L'évaluation doit s'effectuer sur des éléments d'appréciation tangibles



Enfin, il faut aussi évoquer les objectifs axés sur l'apport individuel au collectif dans le cadre du management collaboratif. Ce mode de management, assez contesté, induit une culpabilisation du salarié qui ne contribuerait pas suffisamment et de manière ostensible, aux yeux de la direction, au fonctionnement de l'équipe. « Solidarité au sein du groupe », « Contribution à l'amélioration continue du management collaboratif » ou autre « Contribution à la mise en place du projet d'équipe »... autant d'objectifs relevant de la politique d'alignement menée par la direction et qui n'ont aucunement leur place au sein d'un entretien annuel.



Un instrument de soumission du salarié ?

De fait, l'entretien annuel, et notamment l'EAP, avec certains objectifs plus que contestables, constitue un outil très utile à la direction pour maintenir les salariés dans un état de dépendance et de soumission à des règles établies de manière unilatérale. Il semble, de surcroît, assez paradoxal que cet entretien, essentiel pour la reconnaissance et l'avenir du salarié, s'effectue uniquement en mode individuel, à l'heure où le management collaboratif s'installe de plus en plus dans les équipes. Le manager, qui joue un rôle de simple coach en réunion d'équipe, redevient alors le hiérarchique décisionnaire quand il s'agit de reconnaître le travail fourni par chacun.

Cet entretien est essentiel pour la reconnaissance et l'avenir du salarié

Au-delà de toutes ces évolutions, très discutables, de l'entretien individuel, il serait temps d'en reconsidérer la finalité au bénéfice de tous et de s'attaquer à son contenu...