



RESSOURCES HUMAINES

Les derniers articles :

- Comment gérer sa carrière (Première partie) (6/11/2001, RHR International)
- Les titres éligibles aux FCPE s'étendent à toutes les entreprises (16/10/2001, L'AGEFI)
- Les difficultés de recrutement des entreprises se réduisent (14/3/2001, L'AGEFI)
- Royaume-Uni : La baisse du chômage ne pèse pas sur les salaires (14/9/2000, L'AGEFI)

+ d'infos

INFORMATION

- A la une
- Panorama des media
- Fil des dépêches
- Dossiers
- Toutes les archives

ANNUAIRES

Vous cherchez à contacter ou sélectionner un prestataire ? Consultez notre guide de produits et services.

+ d'annuaires

SERVICES

Appels d'offres, services en ligne,... AGEfinance optimise vos moyens d'action.

+ de services

EMPLOI

Découvrez nos offres et nos services emploi

- Contrôleur de Gestion
- Auditeur Interne
- Credit manager
- Directeur Administratif et Financier (création de poste)
- Consultant en contrôle bancaire

+ d'offres

L'entretien de fin d'année

« Le management est l'art de mettre en œuvre les moyens pour que nos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. »

Avant les traditionnels repas et soirées de fin d'année, nous devons tous organiser les entretiens annuels. Historiquement, ils sont apparus il y a quelques 20 ans. Ils ont pris durant cette période différentes appellations : fin d'année, évolution, évaluation, progrès,... Quelle que soit la terminologie employée, **ils constituent désormais un acte de management à part entière**, et doivent s'intégrer dans le quotidien du manager. Et comme tout acte de management, c'est avant tout un grand moment de communication. Vous devez donc y mettre les formes avant, pendant et après.

La « mise en scène » de l'entretien

Tout d'abord, chacun doit être préparé à cet entretien. L'ensemble de vos équipes doit être informé de la mise en place de cette démarche, et chaque année vous devez prendre la peine de communiquer le lancement de la « campagne ». Ensuite, chaque manager prévient **individuellement** ses collaborateurs. Le collaborateur doit être à même de préparer son entretien, vous devez lui communiquer la date une semaine de jour avant : l'heure, le lieu et les différents thèmes que vous voulez aborder. La meilleure solution est que vous lui procuriez un document préparatoire où chacun des thèmes est évoqué.

Le lieu doit être choisi en **terrain « neutre »**. Votre bureau n'est pas l'endroit idéal, votre table de réunion sera mieux appropriée. Encore mieux, choisissez une salle où vous puissiez vous rendre ensemble et où vous seriez d'égal à égal. Le face à face n'a jamais été la meilleure solution. Vous veillerez à ne pas être dérangé, ni par le téléphone, ni par un autre collaborateur. Ces intrusions arrivent toujours au mauvais moment dans la conversation.

L'introduction se fera naturellement. Dans un premier temps, vous présentez le plan précis de l'entretien, afin que votre collaborateur puisse à tout moment se situer par rapport à l'objectif du rendez-vous. Vous inscrivez ce rendez-vous dans une démarche globale de management, tant individuelle que collective :
quand sera son prochain entretien ?
où se situe cet entretien dans le processus global de décision ?
quel est le but de celui-ci ?
quand aura-t-il une réponse aux différents points qui seront abordés ?

Vous suivrez alors le plan chronologique : passé, présent, avenir

Vous ferez avec lui un point sur les **objectifs** que vous lui aviez fixé lors du précédent entretien ou de son entrée dans votre service :
. comment les a-t-il atteints ? Cela lui permettra de raconter ses succès donc de le mettre en valeur.
. pourquoi ne les a-t-il pas atteints ? Vous entrez dans une démarche d'accompagnement.
L'évocation des objectifs de l'année écoulée est toujours un moment où vous pourrez « glaner » des informations importantes sur le fonctionnement réel de votre service et des volontés de votre collaborateur. Vous devez principalement écouter, vous ne l'interrompez pas, laissez le parler.



François Enlus est Directeur Associé du Cabinet Conseil ABSY LONE, spécialisé en Management, Ressources Humaines, et Gestion du Changement

Imprimer

Envoyer l'article

RÉAGIR

Vous souhaitez donner votre avis sur cet article, exprimez-vous.

+ de réactions

LIRE AUSSI

Entreprises

- Résumé économique Reuters 12h30 GMT 29/11/2001, Reuters
- Le rôle accru du pilotage stratégique et de la mesure de la performance 29/11/2001, AGEFINANCE
- L'évolution du métier de contrôleur de gestion 29/11/2001, AGEFINANCE

Femmes et hommes

- L'évolution du métier de contrôleur de gestion 29/11/2001, AGEFINANCE
- La mutation annoncée de la gestion prévisionnelle : vers la fin du budget ? 29/11/2001, AGEFINANCE
- France - Allemagne : différences et similitudes 28/11/2001, AGEFINANCE

Management

- Le rôle accru du pilotage stratégique et de la mesure de la performance 29/11/2001, AGEFINANCE
- La mutation annoncée de la gestion prévisionnelle : vers la fin du budget ? 29/11/2001, AGEFINANCE
- Andersen s'organise pour monter en puissance dans le "corporate finance" 27/11/2001, L'AGEFI

FORUMS

Vous avez une question d'ordre professionnel ? Vous souhaitez donner votre avis ? Consultez notre réseau d'experts.

[+ de forums](#)

CONFERENCES VIDEO

Avec AGEfinance, suivez directement les grands événements de votre profession .

- Doctrine Comptable
- Les Assises de l'Observatoire de la Qualité Comptable(OQC)

[Nous contacter](#)



[Plan du site](#)



[Recommander ce site](#)



Ne confondez pas le verbe être et le verbe avoir. Evoquer les faits, appréciez les performances et non l'individu. C'est son rendez-vous, pas une réunion de travail.

Vous échangerez sur les différentes étapes de l'année : **les lancements, les grandes opérations, les formations qu'il a suivies**.

Après cette phase sur l'année passée, si une réorganisation du service est en cours, c'est le moment d'en reparler avec lui pour lui expliquer concrètement sa position, son rôle, ses moyens au sein de cette nouvelle organisation. Vous devez échanger sur celle-ci et lui permettre d'exprimer son point de vue. Si la réorganisation est plus profonde et concerne l'ensemble de la Société, commencez votre entretien par cet aspect afin de lui permettre d'évoquer ses craintes. Ainsi vous entrez dans le fond du rendez-vous après avoir levé l'essentiel de ses réticences.

Ayant resitué le contexte à venir, vous abordez les différents objectifs tant quantitatifs que qualitatifs. Vous aurez avec lui une approche constructive et de négociation sur certains points. Ainsi, vous lui fixerez les différents rendez-vous de suivi et vous mettrez à sa disposition les différents moyens. Vous devez échanger sur ces moyens : humain, financier, technique, formation, coaching, ...

Vous parlerez aussi de sa rémunération. Dites-vous surtout que cet entretien est une prise d'informations ; vous n'êtes pas dans l'obligation de donner une réponse immédiate à tous les points évoqués. Vous prenez note et vous donnerez les réponses quelques jours plus tard après réflexion en ayant eu une vision globale de votre service.

Vous concluez par deux aspects importants :

Avez des points que vous vouliez aborder ?
Que pensez-vous de cet entretien ?

Ces deux questions vous permettent de valider le fait que votre collaborateur reparte confiant et motivé en ayant pu s'exprimer librement.

La **suite** est en fait la clef du réel succès de cette démarche. Si vous en restez là, ne vous étonnez pas de décevoir, de démotiver, voire de créer une non-adhésion à l'entretien de l'année prochaine. Après avoir consolidé les informations requises pour l'ensemble de votre service, une fois rendus les différents arbitrages tant au niveau de votre service que de la Société dans son entier, vous lui devez un compte rendu détaillé sur chacun des points qu'il a évoqués. Un compte rendu écrit n'est pas un retour. Il s'est mis à « nu » pendant son entretien, vous lui devez un rendez-vous d'argumentation en face à face.

N'oubliez jamais qu'une décision défavorable bien expliquée est plus motivante qu'une décision favorable non communiquée. Ce qui fera le succès de cette démarche dans son ensemble, c'est la forme et le respect que vous observerez dans le suivi.

François Enius

Formation

- Comment gérer sa carrière
Deuxième partie
6/11/2001, RHR International
- Comment gérer sa carrière
(Première partie)
6/11/2001, RHR International
- Couverture du risque
climatique : la demande
existe-t-elle ?
29/10/2001, AGEFINANCE

Communication

- Le rôle accru du pilotage
stratégique et de la mesure
de la performance
29/11/2001, AGEFINANCE
- L'évolution du métier de
contrôleur de gestion
29/11/2001, AGEFINANCE
- Les sociétés françaises ont
encore des progrès à faire
en matière de " corporate
governance "
22/11/2001, L'AGEFI

AGE COMPTA-GESTION Parlons Métier

visitez une autre communauté

INFO - ANNUAIRES - SERVICES - EMPLOI - FORMATION - FORUMS - AGENDA - OUTILS - ARCHIVES - PUBLICITE