

Phase essentielle de l'annonce

Entrons dans le vif du sujet. L'agenda du manager lui indique qu'il doit commencer les entretiens annuels.

Ce qui se passe souvent

Il commence à fixer des dates avec ses collaborateurs. Prenons le cas d'un collaborateur lambda, qui a déjà passé des entretiens d'évaluation. La plupart du temps, le manager lui dit en substance :

« La période des entretiens va commencer. Je viens donc te voir pour prendre rendez-vous. Voici la documentation de préparation. Fixons déjà une date : j'ai étudié le planning et je te propose le 15 janvier, plutôt le matin. Est-ce que c'est bon pour toi ? Pas de questions ? Non ? C'est clair ? Très bien. Si jamais tu as un problème, appelle-moi ou envoie-moi un e-mail. Bonne journée ! »

Cas 1 : le collaborateur ne pose pas de questions

Deux possibilités sont à envisager en fonction de la réaction du collaborateur.

Il n'y a pas de problèmes

Le précédent entretien d'évaluation s'est très bien passé. Le collaborateur vit cet exercice positivement, le prend au sérieux et y puise de la motivation. Il maîtrise bien la technique de préparation. La relation entretenue avec le manager est constructive. Le collaborateur n'a pas de questions à poser... Il se tait. Il demanderait bien certains éclaircissements, mais il estime que c'est à lui de trouver l'informa-

tion, ou bien il n'est pas sûr de donner une bonne image de lui en vous questionnant, donc il se tait.

Il y a des problèmes

L'entretien d'évaluation est vécu comme une formalité obligatoire parce que, dans l'esprit du collaborateur :

- « Tout est ficelé d'avance » ;
- « De toute façon, ça n'aura aucune incidence sur mon salaire » ;
- « On va nous fixer des objectifs qui ne seront plus valables dans deux mois » ;
- « La direction n'a même pas déterminé les objectifs pour l'entreprise » ;
- « Si c'est pour me jouer le même air de pipeau que l'an dernier, quel intérêt ? ».

Dès lors, se dit-il, pourquoi prendre le risque de se faire mal voir, puisque cela n'améliorera rien. Mieux vaut se taire.

Cas 2 : le collaborateur pose des questions

Ce sont de pures questions. Le collaborateur interroge le manager dans un esprit constructif. Soit ce dernier renseigne immédiatement son interlocuteur, soit il lui indique quand il pourra le faire. Toutefois, il n'est pas certain que le collaborateur lui pose les questions qui le préoccupent vraiment, de crainte de paraître réticent. Sur certains points importants, il se tait.

Ce sont en fait des objections

... voire le signe d'une réticence ou d'une opposition. Ce sera le cas dans l'hypothèse où « il y a des problèmes ». Les questions seront par exemple :

- « Je ne vois vraiment pas à quoi ça sert ? »
- « Est-ce qu'on va parler de mon augmentation ? »

- « Si c'est comme l'an dernier, je n'y crois pas, et je n'ai pas confiance. »

Opposition du collaborateur critique

Le collaborateur se tait

Pour le manager, cela semble la meilleure hypothèse. Il ne perd pas de temps à expliquer, n'entre pas en discussion, encore moins en conflit. Le silence du collaborateur signifie-t-il qu'il ne se pose pas de questions ? Nullement ! Conséquence : il va effectuer sa préparation, en continuant à nourrir certains doutes, interrogations, craintes ou ressentiments. Il risque de partir dans une mauvaise direction, faute d'éclaircissement ou de recadrage. Le manager ne saura rien de tout cela avant le jour de l'entretien et il sera obligé de recadrer les choses. Cela prendra du temps et de l'énergie.

Le collaborateur s'oppose explicitement

Le manager devra gérer sa résistance. Cela peut agacer le manager et le faire réagir de façon inadaptée (justification par exemple). Nous verrons que les pièges sont nombreux à ce stade. Le collaborateur va préparer son entretien dans un état d'esprit négatif, voire hostile. Le manager devra le recadrer, lui ré-expliquer les choses. L'entretien sera sans doute peu productif et le collaborateur y trouvera l'occasion de renforcer ses croyances négatives sur l'entretien d'évaluation, sur la direction et... sur vous, manager. L'année qui vient s'annonce mal.

Ce que nous préconisons

Cette entrée en matière est destinée à attirer votre attention sur le caractère essentiel de la phase d'annonce, celle qui va vous permettre de partir du bon pied et dans la bonne direction. Elle est à traiter avec soin. C'est tout l'objet de cette première partie.