

Temps de lecture : 3''

Par Anne-Laure JOUBAIRE

Les entretiens annuels d'évaluation (EAE) menés en janvier font souvent de ce mois un synonyme de stress pour les collaborateurs et les managers. Leur efficacité est aujourd'hui largement questionnée et de plus en plus d'entreprises décident de s'en passer. Sont-ils indispensables et comment peut-on les améliorer ?

Rendus obligatoires pour les avocats par le Règlement Intérieur National, les EAE sont facultatifs dans la plupart des autres professions au contraire de l'entretien professionnel devant se tenir tous les 2 ans. La plupart des entreprises restent attachées à ce rituel, malgré un nombre croissant d'études mettant en cause sa pertinence.

UN RITE REMIS EN QUESTION

Passage obligé pour les managers et collaborateurs, les entretiens annuels sont de plus en plus critiqués pour leur inefficacité et lourdeur. Ainsi selon une étude de Deloitte, 58% des directeurs RH considèrent que cette étape leur fait perdre du temps et 95% des managers n'en sont pas satisfaits. De fait, en moyenne un manager consacre près de 210 heures/an à l'évaluation de ses collaborateurs (CEB). De l'autre côté, près de la moitié des collaborateurs ne semblent pas satisfaits du retour reçu (Deloitte). Les critiques sont variées : ce processus est vu comme une corvée par les deux parties, est infantilisant, coûteux en temps, stresse le collaborateur et ne prend pas assez en compte la performance collective. Il est également quasiment impossible d'effectuer un inventaire exhaustif des « bons et mauvais points » lorsque celui-ci n'a lieu qu'annuellement. Par ailleurs la fixation d'objectifs à un an apparaît aujourd'hui dépassée tant les missions sont variées et complexes.

Enfin, le manque de suivi ou de reconnaissance salariale de leurs efforts décourage l'investissement des collaborateurs.

SAUTER LE PAS : ELLES L'ONT FAIT

Confrontées à l'inadéquation de ce format avec les attentes de leurs collaborateurs, plusieurs entreprises ont fait le choix de le révolutionner. Certaines comme IBM, Dell, KPMG, PWC, Accenture l'ont tout simplement **supprimé et remplacé par des « check-in »**, sorte de rendez-vous informels réguliers. Ces firmes de services professionnels ont également décidé d'évaluer leurs collaborateurs après chaque mission.

A Zions Bank, l'EAE a été remplacé par une session de coaching mensuelle et des revues hebdomadaires. D'autres entreprises ont fait le choix de conserver l'entretien annuel mais de le transformer en un résumé des rendez-vous d'évaluation menés dans l'année.

Starbucks ou Netflix quant à elles, ont opté pour **l'approche 360** où chaque collaborateur est évalué de manière anonyme par l'équipe avec lequel il travaille. C'est sur cette base que s'appuie le manager pour travailler avec la personne sur ses points forts et faibles.

Une autre option pour favoriser l'engagement est de **laisser chaque collaborateur fixer les objectifs** qu'il souhaite atteindre et réfléchir ensemble aux moyens à se donner pour y arriver. C'est l'option choisie par Google, qui a également opté pour la conduite de 2 entretiens par plusieurs managers et/ou collègues.

Selon un rapport de Deloitte, « 90% des entreprises qui ont revu leur système ont constaté un meilleur niveau d'engagement chez leurs collaborateurs ».

LES CONSEILS D'ELIOTT & MARKUS

Avant de considérer tout changement à votre système d'évaluation de la performance, il serait intéressant de **questionner vos équipes sur leur ressenti** par rapport à ce dernier. Certaines souhaiteront garder le rendez-vous annuel tandis que d'autres pourront préférer un format plus souple.

Dans tous les cas, le **processus d'évaluation doit se faire de manière régulière**. Un seul tête à tête annuel non suivi est source de frustrations pour tous. Certains cabinets comme August & Debouzy proposent ainsi 2 entretiens annuels avec 2 associés. D'autres structures comme Microsoft proposent des réunions à leurs collaborateurs après chaque trimestre ce qui permet d'identifier rapidement les points de blocage et de travailler à les améliorer immédiatement. Mettre en avant des procédés innovants d'évaluation sur vos supports de communication (site web, plaquettes) peut également être un atout différenciant pour attirer des talents.

Par ailleurs, la réussite de ce processus tient également à la confiance construite entre le manager et ses équipes. Un manager

tyrannique, peu à l'écoute ou focalisé sur les chiffres obtiendra peu de retour digne d'intérêt. Outre la formation au management, certaines entreprises ont choisi de se tourner vers un processus d'évaluation mutuelle. En réduisant le biais induit par la relation hiérarchique, ce procédé aboutit à des retours plus honnêtes. Bénéfique pour tous, il ne peut réussir que si les managers sont prêts à accepter la critique et à se remettre en question.

Le suivi des entretiens est fondamental : au manager de tenir ses promesses de formation et au collaborateur de suivre la ligne fixée d'un mutuel accord. Les objectifs ne sont pas forcément quantifiables et il peut être plus intéressant de fixer des priorités liées à l'acquisition de compétences que de se focaliser sur le chiffre d'affaires par exemple. En adoptant une posture de coach, le manager sera plus à même de développer in-fine l'acquisition de CA que par une pression chiffrée.

Pour aller plus loin

[The performance management revolution](#), *Harvard Business Review*