

## A la poubelle, l'entretien annuel!



Trop lourd, trop cher, inadapté... L'entretien individuel d'évaluation aurait du plomb dans l'aile, si l'on en croit experts et entreprises. Témoignages.

Les entretiens individuels annuels d'évaluation vivraient-ils leurs dernières heures ? Depuis quelques mois, le petit monde des RH s'interroge. En publiant, dans la très sérieuse [Harvard Business Review](#), un article sur la nécessité de réinventer le management de la performance en avril dernier, Deloitte a dit tout haut ce que beaucoup pensent tout bas : ce dispositif n'est plus le bon instrument pour mesurer la performance des collaborateurs. D'autres lui ont depuis emboîté le pas. D'Accenture à General Electric en passant par GAP ou encore Microsoft, de plus en plus d'employeurs sont prêts à jeter aux orties ce thermomètre.

# 1. Un tempo inadapté

Première charge contre cet outil : sa temporalité. "Il faut davantage de fluidité. Echanger avec ses collaborateurs une fois par an n'a pas beaucoup de sens aujourd'hui, notamment pour les entreprises qui fonctionnent en mode projet. De plus, l'évaluation porte davantage sur les mois précédents l'entretien, privilégiés inconsciemment par les managers car ils sont les plus récents", met en avant Hervé Borensztejn, directeur associé du pôle RH du cabinet de conseils Karistem.

Une conviction partagée par Laurent Choain, DRH de Mazars: "Pour éviter ce biais, nos managers donnent des feedback réguliers après chaque projet." Les managers n'ont pas de grille spécifique, il s'agit davantage d'une discussion où sont analysés les points positifs, les problèmes éventuels. On étudie aussi comment aider les salariés à améliorer leurs performances. "La multiplication des espaces "collaboratifs" de travail fait aussi disparaître un attribut symbolique fort de l'entretien annuel: le face-à-face théâtralisé, dans "un espace calme, isolé et discret", par exemple le bureau du manager. "Ca c'est vraiment vintage!", sourit le DRH.

Chez Microsoft, ce sont quatre face-à-face qui ont été mis en place, soit un par trimestre. Plus rapide que l'ancien entretien annuel, ils sont destinés à évaluer les compétences des collaborateurs au fil de l'eau, avec comme chez Mazars, la possibilité de rectifier le tir sans attendre la fin de l'année, en proposant par exemple des formations aux intéressés. Les managers sont d'ailleurs en train d'être formés à ces nouvelles approches qui consiste davantage à étudier ce qui pourrait être mis en place pour répondre aux besoins ou aux demandes des salariés qu'à faire le bilan dans le détail des objectifs atteints avec des grilles préétablies.

## 2. Un scoring contesté

L'institution de feedback réguliers a aussi le mérite d'inviter les salariés à se projeter davantage vers l'avenir au lieu de consacrer un rendez-vous annuel à établir le bilan de l'année écoulée.

Conséquence: de plus en plus d'entreprises abandonnent le scoring, consistant à mettre pour chaque collaborateur une note comprise entre 1 et 5 ou entre 1 et 10 en fonction de l'atteinte d'objectifs définis à l'avance. "Même en prenant toutes les précautions et en élaborant des grilles les plus rigoureuses possibles, les entreprises ne sont pas à l'abri de contestations sur le côté arbitraire de cette notation", relève Thomas Germain, directeur général du cabinet de conseil Sémaphores-entreprises. Et ce d'autant plus dans le contexte actuel où face aux faibles augmentations de salaires, ces notations qui permettaient de déterminer le montant de la part variable de la rémunération ne génèrent pas toujours les retombées escomptées auprès des salariés...

## 3. Le travail en équipe oublié

Troisième critique, et de taille, l'entretien individuel ne prend pas suffisamment en compte le travail en équipe. Celui-ci est pourtant indispensable pour mesurer la performance collective qui ne peut être réduite à la somme des performances individuelles. Dans un laboratoire pharmaceutique par exemple, la performance n'est pas seulement liée à l'efficacité de l'équipe de recherche développement ou à celle des commerciaux. Elle se situe au moment charnière de la mise sur le marché des nouveaux médicaments qui nécessite la mobilisation et la collaboration entre les différents services. "Quand il continue à exister l'entretien individuel devient donc un élément d'un processus plus global d'évaluation, via par exemple des entretiens d'autoévaluation collectif au sein des équipes : comment jugez-vous collectivement votre collaboration avec le service X ou Y ? Quels sont les axes d'amélioration depuis la dernière évaluation ? Quelles sont les pistes de réflexion à approfondir pour renforcer nos relations ?", illustre Thomas Germain, parlant que de plus en plus d'entreprises devraient s'engager dans cette voie.