|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Réflexion 5 – Pourquoi l’entretien d’évaluation est souvent inutile ou raté | | |
| Durée : 20’ | Homme avec un remplissage uniou Deux hommes avec un remplissage uni | Source |

**Travail à faire**

Après avoir lu le **document,** répondez aux questions suivantes :

1. Quelles informations prouvent que l’entretien est une obligation stressante pour le personnel ?
2. Pourquoi ce pensum est-il stressant ?
3. Quelle solution permettrait d’améliorer l’entretien et pourquoi ?
4. Quelles est la 1re cause de démotivation des salariés ?
5. Quelles est la limite de l’évaluation matricielle ou à 360° ?
6. En quoi consisterait un entretien réussi ?

**Doc. Pourquoi l'entretien annuel est souvent inutile ou raté**

*Source : Les echos du 04/11/2022 : Muriel Jasor*

On ne cesse d'annoncer sa suppression mais, chaque année, il reprend du service. Le rituel de l'entretien annuel, bientôt de retour en entreprise, est pourtant redouté par 41 % des cadres et 42 % des professions intermédiaires ainsi que par 44 % des employés et 36 % des ouvriers, alors que c'est souvent leur seule occasion de se faire entendre, nous apprend une étude Javelo réalisée par OpinionWay.

Trop d'entreprises laissent employés et managers vivre ce rendez-vous, à très forte dimension émotionnelle, comme un pensum ou une contrainte. A l'heure où elles sont confrontées à des problématiques d'engagement et à une montée en puissance des démissions - effectives comme silencieuses (le « quiet quitting », en jargon professionnel) -, il est étonnant que les organisations n'accordent pas davantage d'importance à la manière dont elles évaluent leurs collaborateurs. Cela est d'autant plus dommage que 79 % des salariés (86 % des moins de 35 ans) estiment qu'un entretien *« amélioré »* pourrait contribuer à les fidéliser.

**Multiples feedbacks plutôt**

Au lieu de cela, 48 % des sondés ressentent un pic de stress à l'approche de l'entretien annuel, car pour 47 % (la moitié chez les moins de 35 ans), tout se joue sur la capacité orale à se justifier. Certains estiment aussi que ce rendez-vous est, de part et d'autre, mal préparé (29 %), inégalitaire (41 %) et très subjectif avec nombre d'enjeux (44 %). *« Il vaudrait mieux, tout au long de l'année, nourrir les échanges entre managers et managés de multiples retours d'appréciations (feedbacks, en langage d'entreprise) quant aux réalisations, points de désaccord et moyens octroyés pour réaliser des objectifs réalistes et atteignables en un temps raisonnable. La temporalité de l'entretien annuel n'est vraiment pas la bonne »*, juge Paul Baratte, directeur du marketing de Javelo, solution de management de la performance et de gestion des talents.

Mais revisiter ce rituel nécessiterait de revoir le mode de management en place. Les entreprises y sont-elles disposées ?

Quelques-unes - Accenture, ADP, Orange, Google - ont revu, voire abandonné ce rituel annuel au profit de multiples feedbacks. Nombre d'organisations, en quête de flexibilité, l'ont digitalisé : la Sade a, par exemple, choisi la plateforme HR Process (ADP Link), Drieux-Combaluzier celle de Javelo, Celio celle de Suite Digitale Zest tandis que d'autres se tournent vers des dispositifs comme, par exemple, ceux de PayFit.

Une manipulation numérique de plus, qui s'ajoute à d'autres, notamment aux multiples tickets électroniques à émettre pour toute demande de dépannage informatique ou réparation d'imprimante ? *« Pas du tout, la digitalisation vise à supprimer l'aspect chronophage de l'entretien annuel et à donner la possibilité à toute entreprise de créer un questionnaire ad hoc, de relancer les employés et managers pour qu'ils se rencontrent ou encore d'obtenir des données agrégées. Quant aux collaborateurs, ils peuvent facilement prendre la plateforme en main, depuis un ordinateur ou une tablette, pour préparer leur rendez-vous,* précise Paul Baratte. *Ainsi, le jour venu, chacun se concentre, pendant une petite heure, sur l'avenir et la qualité de l'échange.  »*A priori de bonnes fondations pour réussir l'exercice.

**Quid des situations matricielles ?**

Mais si le manager, après l'échange, oublie - parce que débordé - de finaliser puis valider en ligne l'entretien, existe-t-il un système de relance ? *« A ce stade, c'est au collaborateur ou aux RH de le faire »,* répond Paul Baratte. Mais, quand cela se produit, le plus souvent, le collaborateur n'ose pas relancer son N+1 [supérieur hiérarchique direct, NDLR] et la direction des ressources humaines n'assure pas toujours le suivi. Quid aussi des situations matricielles et des modes projet qui multiplient les managers ? *« Il m'est arrivé d'être évalué par un N+1 américain, qui ne m'avait jamais rencontré »,*déplore un cadre intermédiaire. Autant de situations problématiques quand on sait que la première source de démotivation des salariés est l'absence de reconnaissance et de considération de la part de leur hiérarchie.

Que serait alors un entretien annuel réussi ? Un échange sur un pied d'égalité, idéalisent 29 % des personnes interrogées par OpinonWay. Un rendez-vous qui *« évoque davantage le bien-être et les besoins du salarié »,*prônent 40 % des sondés. Et/ou qui fait*« suivre les sujets évoqués par davantage d'actions concrètes (formation, primes, etc.) »* pour 36 %. Les collaborateurs ont besoin de savoir vers où ils vont.

**Réponses**

1. Quelles informations prouvent que l’entretien est une obligation stressante pour le personnel ?
2. Pourquoi ce pensum est-il stressant ?
3. Quelle solution permettrait d’améliorer l’entretien et pourquoi ?
4. Quelles est la 1re cause de démotivation des salariés ?
5. Quelles est la limite de l’évaluation matricielle ou à 360° ?
6. En quoi consisterait un entretien réussi ?