

# Dites adieu à l'entretien annuel



De plus en plus d'entreprises remplacent le traditionnel entretien annuel par des approches alternatives plus adaptées aux nouveaux enjeux du management. Quelles sont ces nouvelles méthodes ? Quels résultats en attendre ?

Par **Marc-Henri Drouin**,  
mh.drouin@booster.  
re, coach professionnel,  
gérant du cabinet Booster

## Un outil dépassé et coûteux

Dans un monde où l'engagement des salariés et l'agilité au sein de l'entreprise sont des enjeux majeurs, le classique entretien annuel de progrès ou de développement n'apporte plus les résultats attendus. D'après l'étude Deloitte sur les tendances RH 2017(1), 95% des managers interrogés ne sont pas satisfaits de ce système. 70% des employés considèrent que c'est une perte de temps. 70% des responsables RH l'estiment inefficace.

“Les salariés fonctionnent maintenant en mode projet et en équipe. Ils attendent des retours rapides et réguliers sur leurs performances. Rencontrer son manager une fois par an ne suffit plus pour ajuster les objectifs, évaluer les résultats et encourager”, explique Philippe Burger associé chez Deloitte. A l'heure du management motivationnel et de la psychologie positive, cette rencontre annuelle est souvent vécue comme une évaluation directive.

## Privilégier le feedback permanent

Ce point est essentiel notamment pour les milléniaux qui représenteront, en 2020, la moitié des actifs. Microsoft a ainsi remplacé l'entretien annuel par des “connect”, des entretiens d'une heure, 3 ou 4 fois par an. “Ces entretiens sont centrés sur ce qui a été

fait le trimestre précédent. Cela permet d'instaurer des discussions obligatoires régulières entre collaborateurs et managers. Et cela permet aussi d'ajuster en cours d'année ce qui en a besoin”, explique Caroline Bloch DRH de Microsoft France.

Des entreprises sont allées plus loin. Après six mois de phase pilote auprès de 80 collaborateurs, le groupe international d'audit Mazars a annoncé la fin de l'entretien annuel d'évaluation. La refonte des méthodes d'évaluation est davantage tournée vers la construction de carrière et met l'accent sur le management de proximité.

## Entretien de développement

Au-delà de la fréquence, la forme de ces entretiens se doit d'évoluer. La célèbre revue Harvard Business Review(2) s'appuyant sur des données internes de Deloitte a analysé les facteurs de performance des membres d'une équipe. Trois critères majeurs sont apparus : “mes collègues sont impliqués à faire un bon travail”, “la mission de mon entreprise m'inspire”, “j'ai la chance d'utiliser mes forces tous les jours dans mon travail”.

Faire évoluer les pratiques vers cette méthode collaborative demande une période d'adaptation. Ainsi Mazars a nommé des “ambassadeurs du feedback permanent”. “Ce programme est l'occasion de rappeler la différence entre feedback et jugement”, indique Mathilde Le Coz, directrice du développement des talents et de l'innovation RH chez Mazars. “Il montre aussi comment encourager, un automatisme peu présent dans la culture française.”

## Jouez la carte du feedback croisé

Le manager devient développeur de talent, le collaborateur est acteur de son développement. Le feedback croisé permet de partager les perceptions. On veillera à garder des temps d'évaluation plus formels pour des sujets comme la rémunération et l'évolution professionnelle. Selon l'étude de Deloitte, 90% des entreprises qui ont revu leur système d'évaluation ont constaté un meilleur niveau d'engagement. Ce point est particulièrement important quand on sait que la France ne compte que 6% de salariés engagés, le score le plus faible parmi les pays occidentalisés(3).

## Pour aller plus loin

- (1) Etude Deloitte "The rise of the social Enterprise", 2018
- (2) Harvard Business Review "Reinventing performance Management", April 2015
- (3) Gallup "State of the global workplace", 2017