

L'entretien annuel d'évaluation est-il obsolète, inutile et stressant?

« Ce rendez-vous ne correspond plus aux attentes ni des managers, ni des collaborateurs, ni des responsables en ressources humaines » analyse Deloitte, en s'appuyant sur son [étude sur les tendances RH 2017*](#). **95%** des managers interrogés ne sont pas satisfaits du système d'entretien annuel. Et **70%** des responsables RH estiment qu'il est inefficace.

"Les salariés fonctionnent de plus en plus en mode projet et en équipe, dans un marché concurrentiel et technologique très agile. 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, encourager et féliciter".

Toujours selon Deloitte, près de **90%** des groupes ont soit revu cette grande messe annuelle, soit prévoient de le faire ou travaillent dessus. Les alternatives envisagées sont de plusieurs ordres : passer à des entretiens **plus réguliers en continu**, opter pour un système **plus simple, flexible et proche des salariés**, privilégier **les données** plutôt que **les hypothèses** et surtout, transformer **l'entretien de performance** en un **entretien de développement**.

Parallèlement à l'adoption d'entretiens plus réguliers, de plus en plus d'entreprises se tournent vers le **feedback à 360°** (voir ci-dessous). A notre connaissance, à CASA, des managers inscrits pour faire le parcours directeurs sont évalués au travers du 360°. Pourquoi, les autres managers ne le seraient-ils pas aussi ?

En tout état de cause, un entretien annuel d'évaluation avec le manager reste **important** pour les salariés, notamment pour avoir **un retour sur le travail**, pouvoir évoquer **une évolution de carrière** et des souhaits en matière de **développement des compétences** et **souhaits de formations** (enquête BVA pour le club Média RH). Cet entretien est d'autant plus important pour les plus jeunes et ceux qui travaillent dans une TPE.

Malheureusement dans son format actuel à CASA, le débat se focalise beaucoup trop sur **la notation**. Selon les notes attribuées, l'entretien peut entraîner **satisfaction** ou **déception**. Le plus difficile à vivre pour un salarié est de constater des notes **en baisse** d'une année sur l'autre, **sans explication factuelle**, si ce n'est « c'est une consigne de la RH de ne pas attribuer des notes supérieures à 3 »* ; avec pour conséquence une RVP en baisse ou une non augmentation. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que **les seniors sont plus critiques** que les salariés plus jeunes sur l'objectivité de la notation. En effet, plus expérimentés et mieux payés, leurs taux de RVP (rémunération variable personnelle) et d'augmentation sont cependant moindres (en %), ce qui implique des notes moins élevées...

La RH CASA donne t'elle la consigne aux managers de l'entreprise de ne pas attribuer des **notes supérieures à 3 (notes allant de 1 et 5) ? Nous en doutons, ou alors bon nombre de managers n'obtempèrent pas, vu les résultats des campagnes managériales des années précédentes où **45%** des salariés **dépassaient les objectifs** et **43%** avaient un **niveau de compétence confirmé** (note de 4 sur une échelle de 5). Toutefois, nous avons eu écho **cette année**, que **des managers N+1** avaient reçu la consigne de **baisser les notes** (et s'ils ne le faisaient pas, le N+2 le faisait à leur place), ce qui a suscité bien entendu, de l'émoi parmi les collaborateurs.*

Le feedback à 360° (encore appelé « évaluation à 360° ») s'inscrit dans une logique d'analyse complète permettant de mesurer les forces et les faiblesses d'un individu.

Il s'appuie sur un outil qui permet de faire évaluer les comportements d'un manager par ses collègues, son ou ses responsables, au même titre que ses partenaires et clients internes ou externes. A ce titre, chacun reçoit le même questionnaire et y répond de manière anonyme. Souvent, une autoévaluation fait également partie du processus.

Ainsi, le feedback à 360° combine des informations émanant de plusieurs sources afin de dresser un portrait complet et objectif du manager évalué et lui permettre d'améliorer ses compétences personnelles et ses comportements au travail.