

# Les entretiens d'évaluation de fin d'année sont-ils vraiment utiles ?

- Dans beaucoup d'entreprises, c'est le moment de l'évaluation annuelle des employés.
- De plus en plus de patrons choisissent de s'en passer, estimant la démarche trop chère et décevante.
- Tel est aussi l'avis de la majorité d'entre vous qui avez répondu à notre appel à témoignages sur [lalibre.be](http://lalibre.be).

Dossier réalisé par Louise Vanderkelen

## C'est vous qui le dites

### Les évaluations annuelles servent-elles vraiment à quelque chose ?

Une enquête vient de révéler qu'un patron sur cinq se déclare peu satisfait par cette pratique, trop chère et décevante. Vous avez été plus de 150 à répondre à notre appel à témoignages sur [lalibre.be](http://lalibre.be). Une large majorité d'entre vous (**79,9%**) répond "**non**" : ces évaluations ne seraient qu'un moyen de mettre la pression sur l'employé qu'on devrait plutôt évaluer en permanence. Les défenseurs de l'évaluation (20,1%) estiment, eux, que ce système doit être maintenu car il permet de faire le point et, le cas échéant, de rectifier la trajectoire et d'évoluer.

Les fêtes de fin d'année approchent et, avec elles, la période des évaluations annuelles des employés prévues dans de nombreuses entreprises. Organisées en face-à-face avec le responsable direct du travailleur, elles se basent sur une série de règles et de procédures formelles, souvent gourmandes en temps. D'après une enquête réalisée par Acerta, un fournisseur de services en ressources humaines, la pratique serait largement répandue en Belgique. Pas moins de 82% des entreprises interrogées en organisent avec leurs employés, et 67% d'entre elles le font avec leurs ouvriers.

La même enquête révèle également que ces entretiens annuels ont de moins en moins la cote auprès des patrons. Un responsable sur cinq se déclare ainsi peu satisfait des évaluations organisées. Pourquoi? Car leur mise en place coûte cher à la boîte et que leurs résultats s'avèrent peu satisfaisants.

#### Des entretiens démotivants

Autre argument également évoqué par Acerta pour expliquer cette tendance : ces entretiens auraient un effet contraire à celui voulu : ils seraient en réalité démotivants pour les employés de l'entreprise! Donner un feedback sur l'année écoulée au lieu de se tourner vers les objectifs à atteindre pour l'année à venir serait apparemment néfaste pour le moral du travailleur. Sur-

tout si, par malchance, l'évaluation a lieu à une période où le travail fourni ne correspond pas aux attentes de l'entreprise.

Pour un entretien réussi, c'est vers l'avenir qu'il faut regarder. Sinon, la déception sera d'autant plus marquée chez le salarié quand l'évaluation ne débouche pas sur une augmentation de salaire, sur un bonus ou sur une promotion.

#### Evaluation permanente et bilan tourné vers l'avenir

Peter Tuybens, directeur d'Acerta, insiste lui aussi sur une évaluation permanente et explique pourquoi le feedback n'a selon lui pas sa place lors d'un tel rendez-vous. *"Pour profiter de l'effet positif du feedback, il (le patron) doit suivre les événements le plus rapidement possible, lorsque le lien de cause à effet est encore frais... Chaque employeur devrait pouvoir disposer d'un système de feedback en continu"*, détaille-t-il.

Pour autant, cette évidence n'entraîne pas la nécessité de supprimer totalement l'évaluation annuelle. *"Cela reste un moment officiel qui a sa place dans la relation employeur-travailleur. Il permet de confronter en tête-à-tête les objectifs à la réalité et surtout, se pencher ensemble*

sur l'avenir." Peter Tuybens propose d'ailleurs plutôt une double évaluation : celle de l'employé, mais aussi celle du patron.

Une position que suit Frank Vander Sijpe, responsable RH chez Securex. "Les gens ont régulièrement besoin d'évaluations tant formelles qu'informelles [...] Ne jetons pas trop vite le bébé avec l'eau du bain. Sans entretiens d'évaluation, il y a un risque pour l'entreprise de ne pas fonctionner ni évoluer de manière optimale", peut-on lire sur le site jobat.be.

#### Ils ont sauté le pas

Tous les patrons ne sont pas de cet avis. De plus en plus d'entre eux choisissent de supprimer totalement les évaluations annuelles qu'ils jugent inutiles, pour eux et pour leurs employés. C'est le cas des patrons de Gap, Microsoft, Netflix, Deloitte et Accenture.

Le groupe américain General Electric a été l'un des premiers à remplacer ces entretiens par une application mobile. Ce système de notation continue permet un suivi au jour le jour des performances de l'employé. Ce ne sont plus seulement les managers qui évaluent les travailleurs mais ces derniers peuvent opérer une introspection et détailler comment ils perçoivent leur façon de travailler et celle de leurs collègues.

En Belgique, le groupe de lingerie Van de Velde a suivi la tendance. Son patron, Ignace Van Doorselaere, a opté pour la communication permanente avec ses employés; une méthode qu'il trouve plus humaine. "Je préfère communiquer continuellement mes états d'âme avec mon personnel en réagissant immédiatement. Quelques

mots ou un simple regard peuvent parfois suffire. Une discussion plus approfondie en cas de besoin est également possible. Pas besoin de longs documents ni de formalités de fin d'année", explique-t-il dans un entretien accordé au "Tijd". Et il conseille : "Ne dites pas à quelqu'un qu'il ne fait pas bien quelque chose. Créez des circonstances dans

lesquelles il pourra évoluer de manière optimale. Soyez le plus possible sur le terrain et évitez de passer trop de temps dans votre bureau ou en réunion. Le tout est de faire le lien entre faire confiance et obtenir des résultats."

Avez-vous déjà pu évoluer positivement dans votre carrière à la suite d'une évaluation? Ou estimez-vous qu'il s'agit d'une perte de temps? Nous vous avons demandé votre avis sur lalibre.be. Et, sur plus de 150 participants, très peu d'entre vous ont pris le parti de défendre la démarche (lire ci-contre).

Quelque 82 %  
des entreprises  
interrogées  
dans un récent  
sondage  
organisent  
des entretiens  
d'évaluation  
avec leurs  
employés.

## QUELQUES-UNS DE VOS TÉMOIGNAGES PARTAGÉS SUR LALIBRE.BE

Olivier, 57 ans  
**Non**

C'est juste un moyen de plus pour mettre sous pression le travailleur et un outil pour exiger toujours plus de lui. Des évaluations doivent être faites mais de manière informelle et continue. Le dialogue entre le travailleur et son responsable doit être permanent et se faire dans la confiance. L'institutionnalisation des rapports humains est néfaste et provoque un rapport de force.

Laurent, 63 ans  
**Non**

C'est au quotidien que l'on motive son personnel et ce n'est

Jean, 45 ans  
**Non**

Il est rare d'apprendre quelque chose lors de son évaluation annuelle. Souvent, le manager doit y mettre du négatif et du positif, avoir une approche équilibrée qui ne correspond pas à la réalité. On pousse parfois le négatif un peu plus pour éviter une discussion sur une éventuelle augmentation de salaire.

Julien, 44 ans  
**Non**

Le patron sait très bien qui travaille "bien" ou "mal", sans avoir besoin

certainement pas en lui imposant des quotas et des KPI (Key Performance Indicator – Indicateurs clés de performance), toujours plus contraignants!

Luc, 58 ans

**Non**

Il est préférable de maintenir un dialogue permanent avec ses collaborateurs, de fixer des objectifs permanents et d'échanger régulièrement sur l'atteinte de ceux-ci. Le but étant bien sûr que l'employé atteigne ses objectifs sinon, employé et employeur auront perdu leur temps.

Charles, 55 ans

**Oui**

Les évaluations annuelles, c'est l'occasion de faire le point, de prendre le temps de regarder ce qui a été fait et comment on pourrait l'améliorer pour le futur. L'occasion de rectifier éventuellement la route, la direction à suivre et/ou de définir en commun de nouveaux objectifs.

d'évaluer son personnel. L'évaluation est un prétexte pour mettre de la pression sur certains salariés.

Jean, 62 ans

**Non**

Ces évaluations sont utilisées pour licencier (deux évaluations négatives consécutives sont assimilées à une faute grave) et non comme instrument positif d'évaluation. De plus, l'évaluation est soumise à des directives managériales visant à donner plus d'évaluations négatives et moins d'évaluations positives qui impliqueraient une augmentation ou des primes.

Jean-Charles, 42 ans

**Oui**

Cela permet de faire un feed-back sur les actions entreprises au cours de l'année écoulée et de définir la prime à recevoir en fonction des objectifs définis. Cela permet aussi de discuter avec son patron des éventuelles formations à organiser.