

Quel entretien d'évaluation ?

► Certains travailleurs n'en ont pas. D'autres voudraient le voir disparaître.

► La plupart estiment qu'il doit surtout évoluer.

Eclairage **Solange Berger**

Un bilan. Voilà ce qu'on fait en général en fin d'année. Et c'est encore frais dans les esprits, en cette mi-janvier. Pour les collaborateurs au sein de l'entreprise également, l'heure était au bilan en décembre. Mais seuls 7 Belges francophones sur dix ont bénéficié d'un entretien d'évaluation, selon une étude du spécialiste de la gestion du temps et du personnel Protime, réalisée auprès de 1 000 employés. Six travailleurs sur dix ont au moins un entretien d'évaluation par an, selon une autre enquête, du spécialiste en ressources humaines Acerta cette fois menée auprès de 1 700 Belges.

Avec quelle efficacité ? *“Les entretiens d'évaluation tels qu'on les a pratiqués longtemps n'ont plus la cote”*, constate Anne-Françoise Bettens, business manager de Protime. *“Il s'agit souvent d'un instantané qui génère beaucoup de stress pour de nombreux travailleurs.”*

Ce qui est remis en cause, c'est tout d'abord la fréquence de l'entretien d'évaluation. *“Est-ce qu'on se souvient de tout ce qui s'est passé pendant l'année écoulée ?”*, demande Anne-Françoise Bettens. *“Il faut des entretiens plus réguliers. Il faut réagir quand un événement se passe et ne pas attendre la fin de l'année pour en parler”*, estime Peter Tuybens, directeur d'Acerta Consult. *“Les plus jeunes demandent ce feedback immédiat, avec un effet sur les plus âgés qui sont aussi demandeurs alors. C'est presque une révolution culturelle. Avec la jeune génération, il y a un besoin plus important de transparence. Cela se voit dans les salaires aussi.”*

Ces feedback on the spot manquent. *“On remarque que quand ce principe est introduit dans l'entreprise, il a un effet positif”*, note Peter Tuybens. *“Notre CEO aime faire une comparaison avec le sport, lui qui est coach d'une équipe de hockey”*, ajoute Marie-Françoise Bettens. *“Le coaching se fait match après match. Cette régularité motive et permet d'améliorer les résultats.”*

Pour assurer un feedback plus fréquent, les spécialistes con-



L'entretien d'évaluation ne doit pas évoquer que le passé.

seillent aussi de donner aux collaborateurs la possibilité de solliciter ces entretiens. *“L'initiative doit venir des deux côtés”*, estime le directeur chez Acerta. *“Si un collaborateur dit qu'il n'a eu aucun entretien, on est en droit de lui demander s'il en a sollicité... Il doit avoir la possibilité de demander un entretien. Il faut pour cela qu'il soit dans la confiance. Il est essentiel de créer un climat tel qu'on ose dire les choses. Le patron doit aussi se montrer disponible.”*

Ce feedback régulier peut même se planifier. *“Quand c'est le cas, c'est souvent plus facile à réaliser. Sinon l'opérationnel a tendance à prendre le dessus. On ne prend pas le temps”*, constate Peter Tuybens. Il est important également de s'y préparer. *“Le manager peut envoyer quelques questions par mail. Cela donne au collaborateur le temps de réfléchir. C'est important pour certaines personnes qui sont plus timides.”* *“C'est intéressant de formaliser un moment pour se rendre disponible”*, estime Anne-Françoise Bettens. *“Mais cela n'empêche pas les échanges informels. Les managers doivent montrer qu'ils s'in-*

téressent aux collaborateurs, qu'ils investissent dans les talents.”

Une évolution doit également se faire quant au contenu de l'entretien. *“Quand l'entretien annuel n'est organisé que pour la forme, qu'il n'y a pas de réflexion sur l'adaptation des besoins des collaborateurs, cela peut conduire à une certaine frustration”*, avance Peter Tuybens. *“Si on demande au collaborateur de s'exprimer uniquement sur l'année écoulée sans parler de l'avenir, cela ne va pas. Il y a vraiment deux points à intégrer. Il faut parler des actions pour le futur et se baser sur le positif mais sans pour autant ne pas parler des points à améliorer. Certains managers ne parlent pas du positif car ils estiment que c'est normal que tout se passe bien. Nous conseillons aux managers d'aborder deux thématiques en posant les questions suivantes : ‘Qu'as-tu réalisé dont tu es très fier ? Qu'est-ce qui t'a donné de l'énergie ?’ et ‘Quelles sont les choses dont tu as appris pour le futur ?’”*

“L'entretien vise l'amélioration continue et l'encouragement. L'entretien doit être individualisé. Chacun a ses propres attentes par rapport à des moments d'échange”, note l'experte de Protime, qui estime que *“le rôle du N + 1 est important mais aussi celui des collègues. Un feedback positif de ceux-ci permet de renforcer la motivation.”* Protime a même développé un outil en interne, le *feedback quote*. *“Il s'agit d'une plateforme en ligne où les collaborateurs peuvent mettre différents feedback, qui viennent de l'entreprise, mais aussi des clients par exemple. Elle reprend tous les points positifs. À la fin de l'année, on imprime pour chacun tous ces moments d'échange de l'année.”*

Certains spécialistes RH estiment qu'il faut supprimer l'entretien annuel. *“Cela ne me paraît pas une bonne solution”*, déclare Peter Tuybens. *“Quand il est bien organisé, les collaborateurs apprécient d'avoir un temps d'échange, entre partenaires presque. C'est important de pouvoir dire ce qui s'est bien passé, moins bien passé, de comprendre les besoins du collaborateur pour bien évoluer... C'est un moment d'échange important, d'apprentissage, qui améliore aussi la collaboration.”*

L'idéal est donc de combiner des entretiens réguliers et un entretien en fin d'année. *“Si lors de celui-ci, le collaborateur ou le manager est confronté à une surprise, c'est un signal que le feedback n'a pas été suffisant pendant l'année... Mais on constate vraiment une évolution dans la bonne direction, avec une volonté de simplifier le feedback, de le renforcer et le rendre plus régulier.”*

“Les entretiens d'évaluation tels qu'on les a pratiqués longtemps n'ont plus la cote.”

ANNE-FRANÇOISE BETTENS,
BUSINESS MANAGER
DE PROTOME

“Quand l'entretien est bien organisé, les collaborateurs apprécient d'avoir un temps d'échange.”

PETER TUYBENS,
DIRECTEUR D'ACERTA CONSULT