

iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE  
DE MANAGEMENT



Novembre 2010

## DOSSIER DE PRESSE

### ENQUETE RH

Les entretiens  
individuels annuels

Regards croisés  
collaborateurs/managers

Contact :

CATHERINE PARMENTIER  
Responsable Communication  
Tél. 04 78 78 71 49  
Port. 06 72 57 34 00  
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce dossier de presse  
sur notre site :  
<http://iae.univ-lyon3.fr>

**IAE Lyon**

Université Jean Moulin Lyon 3  
6, cours Albert Thomas  
69008 Lyon



# Les entretiens individuels annuels

## Regards croisés collaborateurs/managers

Outil favori des DRH, l'entretien annuel individuel fait partie des incontournables de la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Il permet de faire le point sur l'année écoulée, de définir de nouveaux objectifs, de préparer le plan de formation, d'évoquer une éventuelle augmentation de salaire ou une évolution de carrière, etc.

Dans cette étude, nous avons choisi de demander l'avis sur ces différents sujets, de ceux qui vivent

l'entretien de près... que ce soient les managers qui sont en charge de l'animation de ces entretiens ou bien leurs collaborateurs, puis de comparer leurs perceptions.

L'enquête révèle des points de convergence entre responsables (managers) et collaborateurs mais également des attitudes plus contrastées.

L'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services Ressources Humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus dans les organisations. Elle a fait l'objet de nombreuses critiques et, alors que certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt au moment où les entretiens professionnels sont imposés par différentes réglementations.

Les conventions collectives et les normes de certification donnent aussi une place croissante à diverses formes d'appréciation du personnel. Dans la fonction publique, les récentes évolutions législatives prévoient l'extension progressive mais généralisée du principe d'entretien individuel.

Connecté aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et d'orientation professionnelle, l'entretien est devenu une pratique sollicitée, répondant aux besoins des managers, des collaborateurs et des services Ressources Humaines.



## Rappel de l'enquête

L'étude s'est appuyée sur les réponses de plus de 600 salariés à un questionnaire portant sur leur dernier entretien annuel d'évaluation. L'enquête a été réalisée en ligne et les données ont été recueillies du 01/01/2010 au 31/07/2010. Le questionnaire comportait des questions sur les objectifs, les conséquences et le vécu de l'entretien individuel.

Enquête réalisée par des chercheurs du Centre de Recherche Magellan (groupe OREM - Organisation et relation d'emploi), IAE Lyon.

- Alain Roger, Professeur des Universités, responsable du groupe de recherche OREM - IAE Lyon
- Jocelyne Ientile-Yalenios, Doctorante ATER - IAE Lyon

# L'échantillon

## > TAILLE DES ORGANISATIONS, TOUS SITES CONFONDUS

NOMBRE DE SALARIÉS EN %	
1 à 49	16,9%
50 à 249	13,8%
250 à 449	11,9%
500 à 999	13,5%
Plus de 1000 salariés	43,9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Près de 70% des salariés font partie d'un groupe.

## > SECTEUR

SECTEUR D'ACTIVITÉ EN %	
Industrie	21,6%
Collectivités locales - Administrations publiques	6,6%
Services	19,5%
Santé - Recherche - Enseignement	12,5%
Services à la personne	2,3%
Autres	37,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## > STATUT DES RÉPONDANTS

STATUT DES RÉPONDANTS		
STATUT	EFFECTIFS	%
Ouvrier	5	0,8%
Employé	111	17,8%
Technicien	66	10,6%
Ingénieur	32	5,2%
Cadre	408	65,6%
<b>TOTAL</b>	<b>622</b>	<b>100%</b>

## > ÂGE DES RÉPONDANTS ET ANCIENNETÉ

ÂGE DES RÉPONDANTS		
FRÉQUENCE	EFFECTIFS	%
18 - 24 ans	23	3,7%
25 - 34 ans	223	35,9%
35 - 44 ans	188	30,2%
45 - 54 ans	145	23,3%
55 - 65 ans	43	7%
<b>TOTAL</b>	<b>622</b>	<b>100%</b>

ANCIENNETÉ (EN NOMBRE D'ANNÉES)	
Ancienneté moyenne dans l'entreprise	9,45
Ancienneté moyenne au poste	4,79



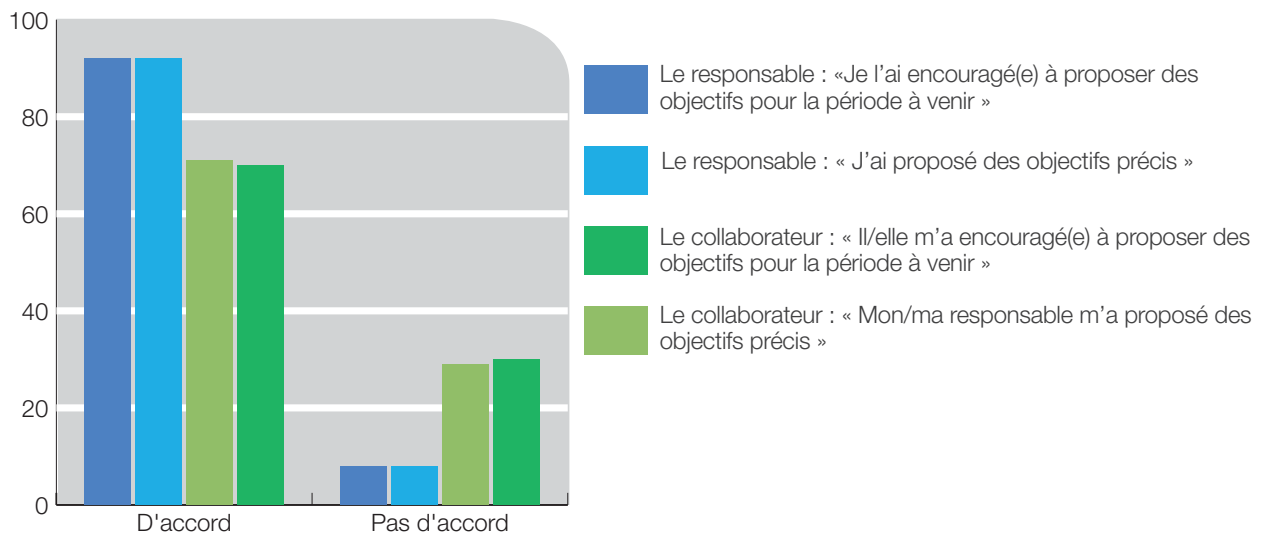


# Les objectifs du système d'appréciation

## LE MANAGEMENT PAR OBJECTIF

Le management par objectifs, dont on annonçait la fin en le jugeant trop américain et peu adapté à la culture française, semble avoir encore de beaux jours devant lui. La définition d'objectifs annuels demeure fréquemment associée à l'entretien annuel. Cela semble particulièrement vrai pour la population de cadres pour lesquels les contenus d'emploi restent

difficiles à préciser. La définition des objectifs apparaît toutefois de plus en plus comme une co-construction entre le responsable et son collaborateur lors d'un échange dans lequel chacun s'implique.



Autre évolution : lors de l'entretien, on a maintenant tendance à discuter des moyens associés à l'atteinte des objectifs et les difficultés rencontrées dans l'atteinte de ces derniers.

Alors que l'atteinte de certains objectifs est directement reliée à la partie variable de la rémunération, celle-ci ne fait pas fréquemment l'objet d'une discussion lors des entretiens individuels.

# Le lien avec la rémunération

La question du lien entre l’entretien d’appréciation et la prime qui pourrait en découler est souvent sous-jacente, même si la question n’est pas explicitement posée dans les formulaires d’entretien. Les résultats de l’enquête montrent que les évaluateurs comme les évalués considèrent rarement que ce point est abordé dans l’entretien (28 % des évalués, 34 % des évaluateurs). Une analyse plus précise montre que ce point est abordé **encore moins souvent pour les salariés plus anciens dans leur entreprise ou dans leur poste**, pour ceux qui ont **un niveau de formation plus faible**, et pour **ceux qui travaillent dans des organisations plus grandes**.

Le fait que les évalués considèrent plus rarement que le point est abordé peut être lié au fait qu’ils n’ont pas de réponse à leurs questions lorsqu’ils cherchent à l’aborder.

Outre ces thèmes classiques articulés autour du modèle de la performance et du management par objectif, de nouvelles approches sont apparues en matière d’évaluation du personnel telle l’appréciation fondée sur les compétences.

# L’appréciation des compétences

	ÉVALUATEURS		ÉVALUÉS	
	D’ACCORD	PAS D’ACCORD	D’ACCORD	PAS D’ACCORD
« J’ai (ou mon responsable) a pu mieux apprécier les compétences à développer pour améliorer son (mon) travail »	89%	11%	62%	38%

Il s’agit dans cette perspective de s’assurer que les collaborateurs disposent des moyens personnels (capacités) pour répondre de manière adéquate aux exigences fluctuantes de l’environnement.

On peut remarquer cependant que les évalués ont nettement moins souvent le sentiment que cet aspect

est pris en compte. Les responsables qui les évaluent peuvent faire une estimation de leurs compétences sans aborder explicitement cette question.

# L'entretien comme moyen de reconnaissance

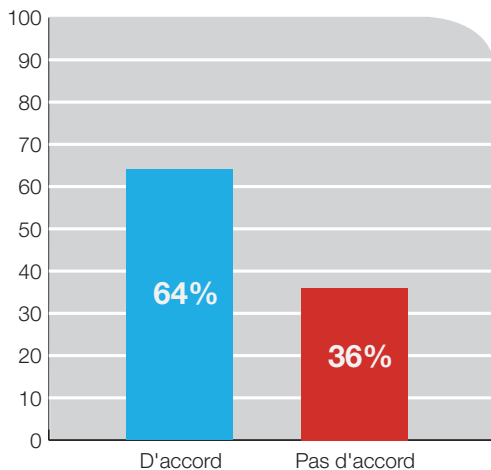
La question de la reconnaissance a fait l'objet de nombreux articles, attestant de la montée en puissance de ce concept. La reconnaissance ou plutôt le déficit et/ou le manque de reconnaissance font partie des arguments fréquemment mis en avant pour expliquer les phénomènes de souffrance au travail. Les résultats de l'enquête Samotrace<sup>1</sup> publiés en 2009 mettent notamment en évidence le déséquilibre perçu entre efforts et récompenses comme facteur générateur de souffrance au travail. La pratique de l'évaluation a plus récemment été mise en cause sous l'angle de la santé au travail. L'entretien est parfois perçu comme un instrument de contrôle, de pression (cf. Rapport « Bien-être et efficacité au travail », rendu par la commission Lachmann en février 2010).

<sup>1</sup> Nathalie Quéruef, Santé & Travail n° 065 - janvier 2009

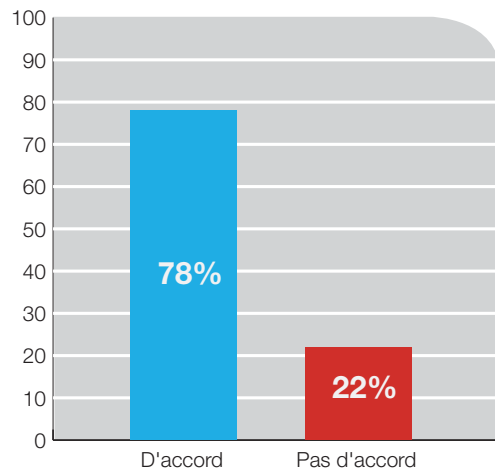
Pourtant la presse comme la littérature managériale ne manquent pas depuis de nombreuses années de vanter les mérites de la reconnaissance et de proposer à l'attention des managers des sessions de formation destinées à développer leur capacité à adresser des signes de reconnaissance à leurs collaborateurs.

Dans notre enquête, les managers estiment à 91% avoir encouragé et adressé des signes de reconnaissance à leurs collaborateurs tandis que ces derniers se montrent plus nuancés. Ils estiment toutefois à 64% avoir été encouragés et à 78% avoir perçu des signes de reconnaissance en provenance de leur responsable hiérarchique.

« J'AI ÉTÉ ENCOURAGÉ(E) PAR MON ENTRETIEN »



« J'AI APPRÉCIÉ LES SIGNES DE RECONNAISSANCE QUE MON/MA RESPONSABLE M'A APPORTÉS DANS L'ENTRETIEN »



Par ailleurs, l'entretien leur a généralement permis de s'exprimer et d'être écouté.

	ÉVALUÉS	
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
« Mon/ma responsable m'a encouragé(e) à exprimer mon opinion, même si elle contredisait la mienne »	62%	38%
« En m'écoutant, il/elle a mieux compris certaines situations »	75%	25%

# La qualité de la relation

	ÉVALUATEURS		ÉVALUÉS	
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
« L'entretien a permis d'améliorer la qualité de nos relations »	83%	17%	67%	33%

84% des collaborateurs estiment « avoir de bonnes relations avec leur responsable hiérarchique », et, comme leurs responsables, ils notent une amélioration de leur relation à la suite de l'entretien.

construire la confiance réciproque. C'est la raison pour laquelle les DRH les incitent à mener leur appréciation de manière continue et régulière tout au long de l'année. C'est ce que relèvent à 77% les répondants.

Développer la qualité de l'échange entre les responsables et le collaborateur est un moyen de

	ÉVALUÉS	
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
« Tout au long de l'année, j'ai des échanges réguliers avec mon/ma responsable hiérarchique sur mon travail et sur les difficultés que j'ai rencontrées »	77%	23%

L'enjeu est d'éviter tout effet de surprise au moment de l'entretien et de faciliter l'échange et la compréhension, voire une meilleure acceptation des décisions prises. Cela peut contribuer à réduire l'appréhension des collaborateurs, mais aussi des managers qui considèrent parfois l'appréciation comme une menace

pour la relation.

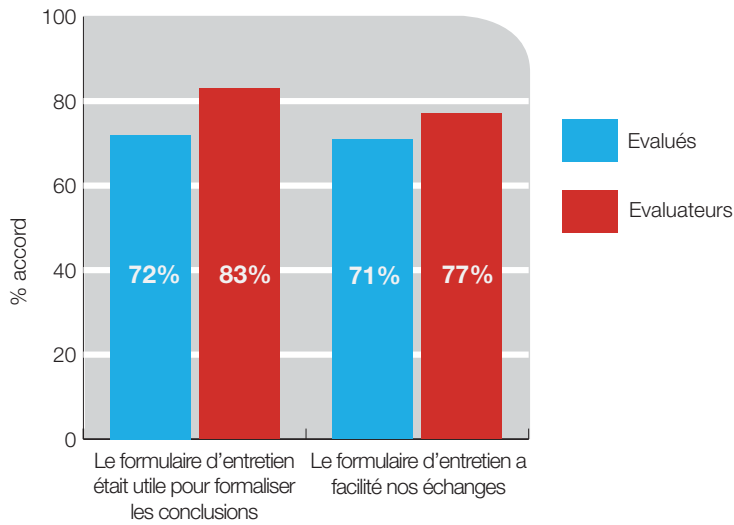
L'entretien offre l'opportunité aux responsables d'approfondir des points traités trop rapidement durant l'année et de mieux comprendre certaines situations.

	ÉVALUATEURS	
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
« Nous avons pu mieux comprendre comment son travail était influencé par des facteurs extérieurs qu'il/elle ne maîtrise pas »	77%	23%
« En l'écoutant, j'ai mieux compris certaines situations »	97%	3%

La qualité de la relation entre les interlocuteurs au cours des entretiens annuels est le critère essentiel de la réussite de cette procédure<sup>1</sup>. Sans support formel rappelant les différents thèmes à aborder et permettant de transmettre les informations aux services de gestion des Ressources Humaines, les systèmes d'appréciation ne peuvent cependant pas répondre

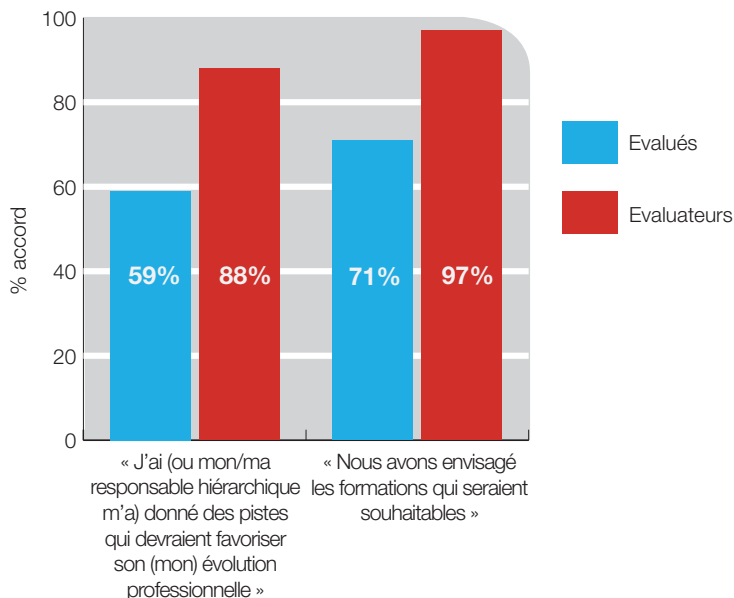
complètement à leurs objectifs. Alors qu'on pourrait penser que ces formulaires sont considérés comme des contraintes, nos résultats montrent au contraire que les évalués comme les évaluateurs considèrent qu'ils sont utiles.

<sup>1</sup> Ientile-Yalenios et Roger, *La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personnel*, XIX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Dakar, 2008



# La formation et les souhaits d'évolution professionnelle

Utilisée dans une perspective de développement des compétences, de progression et d'évolution professionnelle, la démarche d'évaluation peut constituer un élément fort de motivation pour le salarié.



Concernant les perspectives de formation et d'évolution professionnelle, les avis des responsables et des collaborateurs sont légèrement différents : les responsables mettent en avant des avancées sur ces sujets, alors que les collaborateurs sont plus mitigés.

Ils ne sont que 59% à reconnaître un rôle actif de leur responsable en matière de perspectives d'évolution professionnelle. La définition d'actions de formation a semblé un objectif plus abordable à traiter lors de l'entretien (71%).



# La mise en oeuvre des entretiens

## > LA PRÉPARATION DES ENTRETIENS

On sait par exemple qu'il est important de se fonder sur des éléments factuels. Alors que les responsables estiment à 94% avoir préparé et mené l'entretien sur des faits précis, les collaborateurs sont plus mitigés

et soulignent pour 38% un manque de préparation en amont. Le désaccord est encore plus marqué en ce qui concerne la mise en place d'un plan d'action précis à l'issue de l'entretien

	ÉVALUATEURS		ÉVALUÉS	
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
« J'ai (ou mon/ma responsable a) préparé l'entretien en relevant des faits précis »	94%	6%	62%	38%
« L'entretien a débouché sur un plan d'action précis »	85%	15%	51%	49%

## > LA FRÉQUENCE DES ENTRETIENS

Les entretiens sont généralement annuels. Seules 13,5% des personnes interrogées indiquent que leur dernier entretien a eu lieu depuis plus d'un an

DATE DU DERNIER ENTRETIEN		
FRÉQUENCE	EFFECTIFS	%
Moins de 6 mois	361	58%
Entre 6 mois et 1 an	177	28,5%
1 an à 2 ans	67	10,8%
Plus de 2 ans	17	2,7%
<b>TOTAL</b>	<b>622</b>	<b>100%</b>

## > LA TAILLE DE L'ÉQUIPE ET LE TEMPS CONSACRÉ AUX ENTRETIENS

Nombre de personnes évaluées (par responsable en moyenne)	11
---	----

Si nous écartons les réponses atypiques de 4 personnes qui indiquent que leur responsable évalue plusieurs centaines de collaborateurs, le nombre moyen de collaborateurs évalués est de 11 (30 disent ignorer combien de personnes leur responsable doit évaluer). Même si l'entretien apparaît comme le moment phare dans le système d'appréciation avec des durées généralement préconisées de 1h30 à 2h00, le système requiert une disponibilité du collaborateur, et surtout du responsable en amont et en aval de l'entretien, tout d'abord pour la phase de préparation de l'entretien et de collecte de données qui peut être plus ou moins aisée

(outil de suivi de l'activité, connaissance du travail...), et ensuite pour la phase aval de synthèse et de traitement des données recueillies. Cette phase aval doit également comporter un retour sur les décisions effectivement prises. L'importance accordée à ces phases varie en fonction des organisations, du degré d'intégration de l'appréciation à l'ensemble de sa politique de gestion des ressources humaines mais également en fonction de la taille des équipes, du temps que le manager pourra effectivement consacrer à la démarche, et des habitudes en matière de pilotage de l'activité ou de suivi de la performance.

# En synthèse

Contrairement à certaines idées reçues, managers et collaborateurs ne vivent pas l'entretien comme « une contrainte qu'ils auraient mieux fait d'éviter » mais se rejoignent à 87% pour affirmer l'intérêt de cet échange vécu comme « constructif ». Ils sont également d'accord pour dire que l'entretien permet au collaborateur de s'exprimer et de partager sur ses souhaits d'évolution avec son responsable hiérarchique. En revanche, les collaborateurs regrettent le manque de pistes d'évolution professionnelle offertes par leur responsable. Autre point important : le lien avec la rémunération n'est généralement pas abordé lors de cet entretien.

Parfois remis en cause voire dénigrés dans l'exercice de leurs fonctions, les managers ont

l'occasion lors de cet entretien de mettre en avant leur contribution pour encourager, écouter, faciliter le dialogue, apprécier les compétences, repérer les besoins en formation de leurs collaborateurs, favoriser les évolutions professionnelles...

Leurs réponses s'avèrent sur l'ensemble du questionnaire plus positives que celles des collaborateurs. Ils ont peut-être conscience qu'ils sont le premier interlocuteur RH de leurs collaborateurs, et qu'à ce titre ils jouent un rôle essentiel dans la réussite des entretiens d'appréciation.

