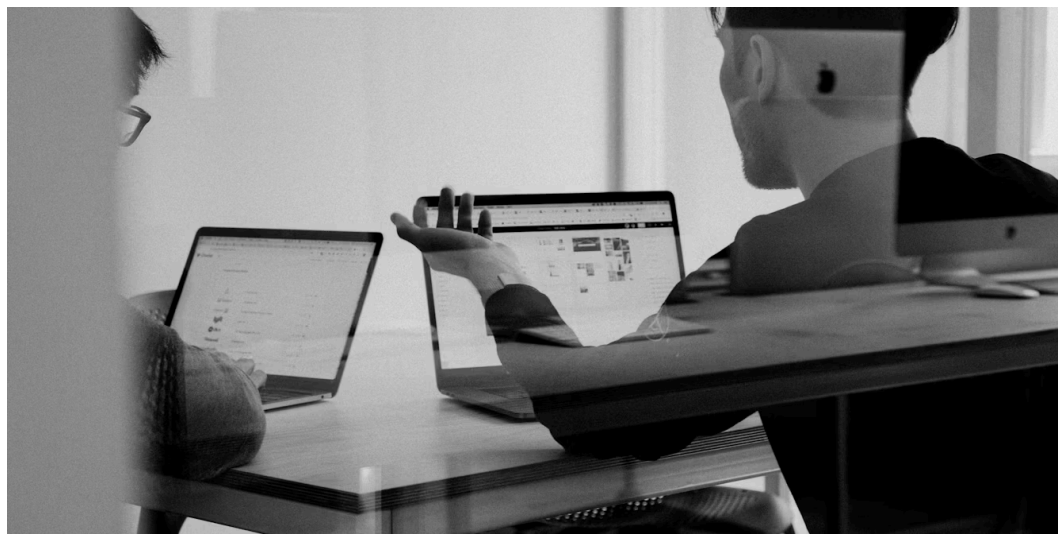


THE CONVERSATION

Academic rigour, journalistic flair



Un des défauts de l'entretien annuel est qu'il est principalement tourné vers le passé. Charles Deluvio/Unsplash, CC BY

Tout le monde sait que les entretiens annuels sont inefficaces, alors pourquoi en fait-on encore ?

Published: May 29, 2026 2.41am NZST

<https://theconversation.com/tout-le-monde-sait-que-les-entretiens-annuels-sont-inefficaces-alors-pourquoi-en-fait-on-encore-281354>

Pensées pour un monde du travail stable et prévisible, les évaluations annuelles peinent à saisir la complexité des contributions actuelles. Résultat : elles mesurent mal ce qui compte vraiment.

Chaque année, les organisations remettent à jour leur stratégie, annoncent de nouveaux indicateurs de performance, les fameux KPI (pour *Key Performance Indicators*), et affichent des objectifs ambitieux pour l'année à venir. Mais malgré l'évolution rapide des modes de travail, des technologies et des besoins des équipes, un élément reste étonnamment figé : les évaluations individuelles de performance.

La plupart d'entre nous voient très bien à quoi elles ressemblent : le formulaire classique à cases à cocher, les échelles de notation de un à dix, et cet espace vide un peu gênant réservé aux « commentaires complémentaires ».

Nous savons que ces dispositifs sont dépassés. Des travaux de recherche montrent depuis des années qu'ils regardent vers le passé, peuvent biaiser les comportements et négligent la collaboration ainsi que l'apprentissage. Nous savons qu'ils reposent sur une évaluation rétrospective d'une « performance » individuelle définie de manière étroite. Et nous savons qu'ils reflètent souvent mal le travail réel – par opposition à ce qui est effectivement valorisé. Pourtant, année après année, ils perdurent. Alors pourquoi continue-t-on à les utiliser ? (NDT : En France, la loi exige qu'un entretien professionnel ait lieu tous les deux ans. Cet entretien est à distinguer des évaluations annuelles dont nous parlons ici).

Un décalage avec le travail réel

De nombreux travaux expliquent pourquoi les dispositifs classiques d'évaluation de la performance et les KPI sont décevants. Une partie du problème tient au fait qu'ils brouillent la frontière entre rémunération et performance. Les chercheurs en management distinguent pourtant depuis longtemps la mesure de la performance – utilisée pour les salaires et les promotions – de l'amélioration de la performance, qui relève de l'apprentissage et du développement.

Fusionner ces deux objectifs dans un même processus annualisé crée une tension inhérente entre deux logiques pourtant très différentes. Le calendrier pose également problème. Des retours tardifs, concentrés une fois par an, sont souvent déjà dépassés et d'une utilité limitée, manquant des occasions clés d'amélioration tout au long de l'année.

Un article largement cité conclut d'ailleurs que les systèmes formels, fortement axés sur les notations, sont « fastidieux et de faible valeur ». L'amélioration de la performance, souligne-t-il, passe plutôt par des attentes continues, des retours en temps réel et des opportunités de développement – et non par des rituels annuels.

Une enquête de 2024 sur la gestion de la performance menée par le cabinet de conseil Betterworks va dans le même sens. Si la plupart des dirigeants jugent leurs dispositifs efficaces, les salariés dressent un constat bien différent : 44 % estiment qu'il s'agit d'un « échec significatif ».

Plus largement, les employés sont 57 % moins nombreux que les dirigeants à considérer que ces systèmes fonctionnent correctement. D'où vient un tel décalage – et pourquoi persiste-t-il ?

L'illusion d'objectivité

Le Center for Advanced Human Resource Studies de l'Université Cornell (État de New York) apporte quelques éléments de réponse. Son analyse des tendances en matière de gestion de la performance, publiée en 2025, montre que les systèmes traditionnels perdurent non pas parce qu'ils sont efficaces, mais parce qu'ils sont :

- profondément ancrés dans les organisations, généralement liés à la rémunération, aux promotions, à la conformité et aux cycles RH,

- perçus comme objectifs alors qu'ils ne le sont pas,
- longs et coûteux à réformer, ce qui freine les transformations,
- décalés par rapport aux attentes des salariés, dont seul un sur cinq se dit motivé par les dispositifs actuels.

Les indicateurs classiques de performance – production horaire, nombre de tâches réalisées, objectifs de vente – ont été conçus pour une époque où le travail était prévisible et ancré dans un lieu. Ils peinent à rendre compte de ce qui fait aujourd'hui la réussite des organisations.

Les sciences sociales rappellent depuis longtemps qu'à partir du moment où un indicateur devient un objectif, il cesse d'être une bonne mesure : les comportements s'ajustent pour maximiser le score plutôt que la réalité qu'il est censé refléter.

Concrètement, la sur-optimisation d'un KPI pousse à « jouer avec les chiffres » ou encourage des comportements contre-productifs. Les salariés prennent des raccourcis ou travaillent excessivement, au lieu d'améliorer réellement le résultat de leur travail.

Les organisations observent le même phénomène à une échelle plus large : se focaliser sur les volumes produits et la poursuite d'objectifs chiffrés peut nuire à la qualité, à la création de valeur à long terme et à la collaboration.

C'est d'autant plus vrai lorsque l'automatisation prend en charge les tâches routinières et que la contribution humaine se déplace vers la créativité, la résolution de problèmes et la production de valeur sur le long terme – autant d'éléments difficiles à résumer en un seul indicateur. À l'inverse, lorsque les indicateurs de performance manquent de clarté, les jugements subjectifs des supérieurs tendent à se substituer aux données réelles.

Pourtant, de nombreuses entreprises continuent de s'appuyer sur ces indicateurs anciens, simplement parce qu'ils sont familiers, quantifiables et profondément ancrés dans leurs pratiques. Le paradoxe est frappant : elles disposent de plus de données que jamais sur leurs salariés, mais leurs systèmes d'évaluation reposent encore sur des instantanés dépassés et des indicateurs réducteurs.

Comme le souligne un expert, des réalités de performance complexes sont souvent simplifiées à l'extrême dans des cadres qui « fabriquent » des données chiffrées pour créer une illusion d'objectivité.

Et si l'on mesurait ce qui compte vraiment ?

Les recherches sur les approches modernes de management de la performance montrent un net basculement : les évaluations annuelles rigides cèdent la place à des échanges continus, accompagnés par les managers.

Parmi les évolutions qui favorisent davantage la motivation et l'engagement des salariés :

- des retours continus, en temps réel,
- des objectifs à court terme, ajustables,
- des échanges informels et réguliers entre managers et collaborateurs,
- des dispositifs à « 360 degrés », où les retours proviennent de plusieurs collègues, offrant une vision plus équilibrée du travail collectif,
- une logique de développement tournée vers l'avenir, plutôt que la notation des performances passées.

Ces approches reflètent mieux la manière dont le travail de qualité se construit réellement : progressivement, de façon collaborative et souvent imprévisible. À l'heure où les organisations définissent leurs objectifs pour le nouvel exercice, le véritable indicateur à adopter pourrait bien être celui qui évalue... leurs propres dispositifs de mesure de la performance.

Favorisent-ils la progression ? Captent-ils la valeur réelle du travail ? Suscitent-ils l'engagement ? Reflètent-ils ce que font réellement les équipes ? Répondre à ces questions permet d'identifier ce qui ne fonctionne plus. Et, dans bien des organisations, les systèmes d'évaluation de la performance figurent sans doute parmi les chantiers les plus urgents à lancer.

This article was originally published in English

Danaë Anderson

Lecturer in Occupational Health and Safety, Te Herenga Waka — Victoria University of Wellington

Jeremy Morrow

Senior Lecturer, Business School, Auckland University of Technology



Languages

Français

English

DOI

<https://doi.org/10.64628/AAK.4uxmmwca6>