

Entretiens annuels : pourquoi un tel sentiment d'injustice ?



Pas facile pour un manager d'évaluer ses subordonnés d'une manière juste quand chaque salarié a une perception différente de la justice. Les recherches de Marion Fortin incitent à modifier des pratiques RH bien ancrées.

L'entretien annuel est un moment crucial pour le salarié en entreprise. Un rendez-vous qui génère des attentes fortes, mais aussi parfois de la déception et un sentiment d'injustice, au point que cette pratique, non obligatoire mais largement répandue depuis le début des années 2000, est de plus en plus perçue comme inefficace et chronophage. On assiste même aujourd'hui à sa remise en question notamment par des grands groupes tels que Microsoft ou Gap.

Avec Hayley German de la London Schools of Economics et Daniel Read de la Warwick Business School, nous avons interrogé de manière systématique un échantillon de salariés afin de comprendre pourquoi les entretiens d'évaluation semblaient ainsi ne pas tenir leurs promesses.

Quelles attentes ?

Qu'espèrent-ils de leur entretien annuel ? L'objectif de cette première question a été de cerner les attentes des personnels au sein d'une même entreprise. Certains veulent d'abord de l'écoute de la part de leur hiérarchie, d'autres souhaitent avant tout que leur effort soit pris en compte. Nous avons tenté de mesurer si le poids des critères différait vraiment d'une personne à l'autre.

Verdict ? Positif.

“ D'une personne à l'autre ” Une dizaine de critères ont été évoqués, tels que le respect du salarié, la qualité de l'écoute, la précision des informations

données, la transparence du processus, etc. Contrairement à l'opinion dominante, le poids de chaque critère s'est révélé très variable selon les individus.

Nous avons ensuite cherché à savoir si les attentes des salariés évoluaient dans le temps. Chaque participant à l'enquête a donc été amené à juger plusieurs situations d'entretien. Résultat ? L'enquête montre que les attentes de chacun restent stables, ce qui est de ce côté-là assez rassurant.

Enfin, nous avons tenté de mesurer si les gens avaient conscience des critères à partir desquels ils « jugeaient » la justice. Ont-ils une perception consciente de ce qu'ils considèrent comme

juste ou injuste ? La réponse est ici négative. En effet, lorsque nous interrogeons les salariés, ils citent un des éléments importants à leurs yeux mais pas forcément le plus important. La plupart du temps, ils n'ont pas conscience de ce qu'ils considèrent comme prioritaire.

Sentiment d'injustice et démotivation

Ce travail de recherche montre que pour aboutir à des entretiens perçus comme « justes » le manager a donc intérêt à ne laisser de côté aucun type de critère, que ce soit la reconnaissance du travail effectué, l'équité, la justice de la procédure utilisée. Il doit veiller aussi à ne jamais mélanger le personnel et le professionnel lors d'un entretien, prendre garde à ce que les salariés soient informés au bon moment et impliqués dans l'organisation, etc.

Pas étonnant que beaucoup de cadres ou chefs d'équipe soient aujourd'hui à la peine. Formés avec des recettes a priori adaptées à tous leurs collaborateurs, ils ont forcément du mal à satisfaire le besoin de justice de chacun d'entre eux. Des formations ad hoc s'avèrent indispensables pour qu'ils deviennent capables de ne négliger aucun élément.

L'enjeu est de taille. En effet le sentiment d'injustice entraîne à sa suite stress et démotivation, avec des conséquences particulièrement néfastes sur la vie et les performances des équipes, des services et des entreprises.



Marion Fortin

Maître de conférences en sciences de gestion, chercheur au Centre de Recherche en Management de Toulouse (CRM), **Marion Fortin** consacre la majeure partie de ses travaux aux questions de justice dans les organisations.



Elle est responsable du **Master 1 Management des ressources humaines** à l'Université Toulouse Capitole.



Pour aller plus loin

« **Sentiment de justice : comparaison des critères individuels et évolution dans le temps** », synthèse de l'article de recherche publié par Marion Fortin et ses collègues Hayley German et Daniel Read, dans la revue *Academy of Management Discoveries*.

« **Les entretiens d'évaluation sont-ils équitables ?** », un article du quotidien américain *Businessnewsdaily* consacré à ces recherches.

Marion Fortin, interviewée dans le magazine **Liaisons Sociales**.

Un article de **l'Express** sur les grandes entreprises qui se détournent des entretiens annuels, considérés comment plus démotivants qu'efficaces.

[Magazine UTIC' \)\)\);](#)

