

L'entretien annuel d'évaluation, l'outil oublié pour détecter les talents

Dans une économie mondialisée, hypercompétitive, centrée sur l'[innovation](#) et la connaissance, les entreprises s'efforcent d'optimiser les ressources dont elles disposent. Des modèles de gestion stratégiques des ressources humaines (RH) apparus dans les années 1980 ont été déployés pour soutenir un management des collaborateurs dirigé vers la création d'un avantage concurrentiel durable. Dans cette optique, le management des [talents](#) est un enjeu crucial pour les directions RH, tant dans le recrutement des talents que dans leur fidélisation.

Les entreprises redoublent alors d'imagination sur les réseaux sociaux, sur le contenu et l'image de la marque employeur, en lançant des challenges d'open innovation comme des [hackatons](#). Mais si les DRH tentent de recruter de [nouveaux talents](#) et se heurtent parfois à la difficulté de les [fidéliser](#), elles ne semblent en général pas se préoccuper de les détecter en [interne](#).

De quoi parle-t-on exactement ?

Souvent, le talent est réduit et assimilé à un haut potentiel, ou à des compétences supérieures utiles à l'entreprise. Or le talent apparaît comme « *la somme des capacités d'une personne-les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère* » ([Michaels et coll., 2001](#)). C'est donc davantage la [performance exceptionnelle](#) qui va révéler le talent, et non une norme définie à l'avance. Le talent apparaît en fait comme la conjugaison de la différence et de l'excellence, il est la source de richesse d'un individu, potentiellement en lien avec une passion.

Le talent peut être considéré soit comme un don à la naissance, soit comme le résultat d'un [travail exceptionnel](#) reposant sur une méthode délibérée, un mental fort, une mémoire hors du commun et un environnement favorable, approche qui ne concernerait que [moins de 5 % des collaborateurs](#). Cette dernière approche, dite exclusive, suggère que les talents relèvent d'une élite managériale, un sous-ensemble restreint de salariés. À l'opposé, la démarche inclusive avance que le talent serait [inhérent à chaque personne](#) et que les organisations auraient à obtenir le meilleur de tous les individus [plutôt que des meilleurs individus](#).

Détecter les talents lors de l'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation (EAE), bien que non obligatoire, demeure l'outil principal d'appréciation de la performance [dans 80 % des entreprises](#) de plus de 200 salariés. Ses [finalités](#) sont : faire progresser les collaborateurs, influencer la carrière, fixer l'évolution de la rémunération. Pourtant, cet outil fait l'objet d'une littérature critique depuis les années 1980 et suscite l'[insatisfaction des acteurs](#).

L'EAE apparaît « *diminuer plutôt qu'augmenter la performance* » ([Levy et William, 2004](#)). Destiné à apprécier la performance individuelle, il mesure les écarts entre les résultats et les objectifs et constitue en France le cadre légal de la relation employeur/employé.

Notre étude de 20 entretiens annuels d'évaluation de cadres confirme les travaux du professeur de psychologie du travail [Claude Lévy-Leboyer](#) sur la structure de l'EAE, l'hybridation des [trois modèles](#) : les modèles de marché, de clan et de métier.

Nous identifions classiquement les trois grandes familles d'indicateurs qui en découlent, la première basée sur la performance, les objectifs, et les compétences, la seconde basée sur le comportement, le développement personnel, l'aide aux collègues, le sens de l'engagement et l'attachement aux valeurs du groupe, la dernière se référant aux aléas, aux actions, aux contributions et à la réalisation.

Pourtant, certaines entreprises intègrent dans leurs EAE des éléments comme le temps, la créativité, la passion, la transversalité, la flexibilité, l'exploration, l'autonomie, la confiance, l'apprentissage, l'initiative et surtout des items relevant du management des talents, la performance exceptionnelle, l'excellence, le plaisir, la curiosité et la créativité.

Les entreprises ouvertes à ces approches, que nous avons par exemple pu observer chez Ikea ou Décathlon, favorisent des espaces d'expression de la créativité ou d'activités d'exploration, bénéficient de leurs retombées et se distinguent par trois capacités clés :

- La capacité d'inspirer l'initiative et la créativité chez les collaborateurs ;
- La capacité de lier des activités d'expertise et des activités entrepreneuriales au sein d'une organisation ;
- La capacité de renouveler constamment une organisation et ses produits.

Les DRH doivent réfléchir à la mise en place d'un temps de travail alloué à l'exploration et à la créativité librement conduit par le collaborateur. Ainsi l'EAE peut formaliser une zone de créativité permettant l'expression des talents individuels propres à chaque salarié.

A l'heure où l'innovation est devenue indispensable dans la stratégie des entreprises, l'intrapreneuriat apparaît comme un moyen de favoriser ce processus. Xavier Hollandts, professeur en stratégie et intrapreneuriat à KEDGE, en analyse les enjeux.

Selon Xavier Hollandts, dans une interview pour Xerfi Canal, la volonté des entreprises à développer l'intrapreneuriat s'explique par « la rapidité et le coût moins élevé du développement de l'innovation en interne », et constate par ailleurs que cette approche « vient fidéliser des compétences et attirer de nouveaux talents, tout en bousculant les méthodes traditionnelles de management et en introduisant de nouvelles pratiques managériales ».

En termes de défis intrapreneuriaux, Xavier Hollandts indique l'importance des enjeux managérial, juridique et liés à la culture d'entreprise.

Il faut adopter une posture de laisser faire managérial, introduire de la souplesse car l'intrapreneuriat est une prise de risques... Il est question également de propriété intellectuelle, à savoir si l'idée appartient à l'entreprise ou à l'intrapreneur... Il est nécessaire que les organisations passent à une culture de la confiance, ce qui impose pour certains une vraie révolution managériale.

Xavier Hollandts

« Les bonnes pratiques pour favoriser l'intrapreneuriat seraient de faire en sorte que les dirigeants soient plus des facilitateurs que des managers, de déterminer un statut juridique et de développer un ADN intrapreneurial au sein de l'organisation », conclut l'expert en intrapreneuriat.

Xavier Hollandts est à votre disposition pour toute demande d'interview ou reportage sur ce sujet d'actualité.

Voir l'intégralité de l'interview XERFI : <https://kedge.edu/insights/pourquoi-l-intrapreneuriat-ne-se-developpe-t-il-pas-plus-vite>

Autres

KPMG a cartographié les enjeux RSE pour l'entreprise en les structurant autour de 10 piliers sociaux et environnementaux interconnectés et identifié les risques (Concurrentiel, Réputation, Physique, Réglementaire, Légal ou Social) et les opportunités (Réduction des coûts, Croissance par le développement de nouveaux services, produits et marchés, Renforcement de la Réputation et des liens avec ses parties prenantes) qui en découlent.

Afin d'exploiter au mieux l'ensemble de ces opportunités tout en réduisant les risques, **KPMG vous accompagne avec une offre méthodologique incluant six étapes clés.**

Notre réseau international KPMG Climate Change & Sustainability Services créé en 1993 comprend plus de 800 professionnels répartis dans 60 pays sur tous les continents. KPMG est membre du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) et du GRI.