



Mettez un peu d'agilité dans l'évaluation de la performance

© Juliette514

D'ici la fin de l'année, 75 % des salariés européens auront passé un entretien d'évaluation. Pourtant, s'il y a bien une chose sur laquelle tout le monde s'entend, managers comme collaborateurs, c'est la pénibilité (voire l'inutilité) de ces sacro-saints rendez-vous annuels. Pourquoi alors les répéter année après année ? Par habitude et parce que vous ne savez pas vraiment par quoi les remplacer. General Electric, Accenture, Microsoft ou Deloitte ont trouvé une alternative agile : une culture du *feedback* permanent.

“ Les bouleversements technologiques sont tellement nombreux qu'ils nous obligent à être plus rapides et plus souples dans nos objectifs. ”

Selon le cabinet Tower Watson, seules 36 % des entreprises européennes jugent aujourd'hui leurs processus de gestion de la performance - largement basé sur les entretiens annuels - efficace¹ ! Rien d'étonnant, « dans sa forme actuelle, le seul entretien annuel, centré sur la performance individuelle passée, n'engendre ni engagement ni performance, soutient Sami Rahal, directeur associé des ressources humaines chez Deloitte. Il est nécessaire de transformer de façon innovante et pragmatique notre revue de la performance individuelle et collective. Cette refonte est une clé pour renouveler le contrat de confiance mutuelle entre collaborateur et manager ». Avec à la clé un peu plus d'agilité dans l'évaluation de la performance.

De nombreux griefs pèsent sur les entretiens annuels

Pourquoi les entretiens annuels sont-ils souvent accusés d'être inutiles ? Parce qu'ils ne permettent pas de rendre compte de la performance réelle des collaborateurs et d'accompagner leur développement. Ils sont :

- **Généralistes** : trop vagues pour en tirer quoi que ce soit de concret. En alternant les messages positifs et négatifs, le manager essaie de ménager son collaborateur qui ressort de l'entretien plus confus qu'en y entrant.
- **Subjectifs** : le manager peine à se rappeler précisément des réalisations de ses collaborateurs, il a tendance à se fier davantage à ses

Hacker le processus d'évaluation de la performance

Comment, en tant que manager, détourner le processus d'évaluation annuel ? L'idée n'est pas de le pirater radicalement, mais d'y ajouter une couche de *feedbacks* réguliers :

- **Développez une culture** dans laquelle les équipes se sentent libres d'échanger des *feedbacks* spontanément, naturellement et quotidiennement plutôt qu'aux seules évaluations formelles.
- **Multipliez les moments de *feedbacks*** : faites des retours à la fin de chaque projet important pour discuter des résultats, des manquements et des compétences à développer pour optimiser la performance future sur des projets similaires.

L'enjeu est ensuite d'utiliser ces informations notées tout au long de l'année pour préparer vos entretiens annuels d'évaluation.

D'APRÈS :

The End of Annual Performance Reviews: Are the Alternatives Any Better? »

(*Knowledge @ Wharton*, septembre 2016) ;

« Entreprise : la mort programmée de l'entretien annuel » Loïc Farge (RTL, décembre 2016) ;

« General Electric signe la fin de l'évaluation annuelle des salariés » de Lucie Robequain (*Les Echos*, septembre 2016) ;

« Why big business is falling out of love with the annual performance review » de By Lillian Cunningham et Jena McGregor (*The Washington Post*, août 2015).

impressions récentes qu'à des faits.

• **Démoralisants** : les employés pensent surtout à leur augmentation, quand les managers essaient de préserver leur maigre enveloppe budgétaire. La conversation tourne au dialogue de sourds dont tout le monde ressort frustré.

• **Stressants** : risques de conflit, interlocuteurs sur la défensive, volonté de justifier tous les reproches... c'est LE moment de l'année qu'employés et managers redoutent le plus parce qu'il exacerbe les tensions accumulées pendant l'année.

• **Chronophages** : tout le monde passe un temps fou à les préparer pour un impact sur la performance dont personne n'a jamais vraiment pu prouver l'existence.

• **Coûteux** : une entreprise de 10 000 collaborateurs dépenserait en moyenne 35 millions de dollars par an dans ce processus.

Remplacer les entretiens par des points réguliers

Solution, face au mécontentement général : en finir purement et simplement avec ces entretiens ? Mais alors par quoi les remplacer ? De General Electric à Accenture en passant par Microsoft ou Deloitte, toutes les entreprises qui ont décidé de supprimer les entretiens annuels encouragent les moments d'échanges réguliers entre les collaborateurs et leurs managers. Qu'il s'appellent « *check-ins* » (Deloitte) ou

« *touchpoints* » (General Electric), ces moments s'apparentent à des conversations hebdomadaires en face à face lors desquelles les managers et leurs équipes peuvent échanger sur les projets en cours, se féliciter pour les succès récents ou au contraire se faire passer les messages difficiles. Dernière étape du processus de suppression des entretiens annuels amorcé chez General Electric : fluidifier les *feedbacks* en permettant une évaluation 360° en temps réel et non anonyme grâce à une application mobile. Un changement radical dans une entreprise où les entretiens annuels visaient surtout à permettre à la direction de classer les salariés, en leur attribuant à chacun une note (les 10 % au bas de l'échelle étant sommés de quitter l'entreprise). « C'est un système qui avait été conçu pour une autre époque et qui n'est plus adapté au monde d'aujourd'hui, explique Janice Semper, chargée de piloter la transition chez General Electric. Il n'y a plus rien qui se fasse à un rythme annuel chez nous. Les bouleversements technologiques sont tellement nombreux qu'ils nous obligent à être plus rapides et plus souples dans nos objectifs². »

Redonner sa place à l'appréciation du manager

Aux moments d'échanges privilégiés mis en place chez General Electric, Accenture ou Deloitte, →

“ Avec des échanges permanents, le manager n'a pas à prendre des pincettes quand il doit émettre une critique, puisqu'il a eu l'occasion de féliciter régulièrement son collaborateur. ”

UN *FEEDBACK* QUOTIDIEN CHEZ VOLKSWAGEN MEXIQUE

« Chez Volkswagen au Mexique, tous les ouvriers entrant dans l'usine ont le choix d'appuyer sur trois boutons : un vert ('Tout va super bien'), un orange ('Je ne suis pas très en forme mais je suis OK pour travailler') et un rouge ('Ça ne va vraiment pas') », raconte Gaël Châtelain. Le résultat est reçu immédiatement par le manager et la DRH qui peuvent immédiatement réagir et s'entretenir avec le collaborateur concerné. Un des atouts de cette méthode est qu'elle augmente la transparence et facilite les échanges – y compris difficiles – entre employés et managers. Ainsi, en moyenne, 85 % des salariés appuient au moins une fois dans l'année sur le bouton rouge, ce qui donne une vraie occasion de discussion avec le manager et a permis de faire diminuer le *turnover* de 30 %.



→ s'ajoutent des questionnaires simplifiés que les managers sont invités à remplir à la fin de chaque projet/mission (en moyenne 3 à 4 fois par an). Particularité, chez Deloitte notamment, ces questionnaires ne visent pas à noter un collaborateur dans l'absolu, mais à évaluer la manière dont il est perçu par son manager. Les questions sont formulées pour accorder une part importante à l'appréciation (avec des assertions du type « Au regard de la performance de cette personne, je voudrais qu'elle reste dans mon équipe » à évaluer de 1 à 5). L'objectif n'étant pas que le manager dise ce qu'il pense de la performance passée d'un collaborateur, mais ce qu'il a envie de réaliser avec lui dans le futur. En fin d'année, toutes ces données sont agrégées pour tracer un flux continu d'appréciations qui donne une image claire de l'évolution de la performance des collaborateurs de Deloitte. Chacun sait en permanence comment il se situe et a naturellement tendance à demander de l'aide à son manager pour progresser.

Les avantages de la méthode du *feedback* permanent

Les avantages de cette approche sont multiples. D'abord, managers et employés se focalisent sur la performance future au lieu de chercher à dresser un bilan de l'année écoulée. Ensuite, elle permet de renforcer l'objectivité de l'évaluation

qui s'appuie sur des mesures relevées en temps réel, sans pour autant négliger la part de subjectivité inhérente à tout processus d'évaluation. L'approche améliore également la communication en mettant un terme aux *feedbacks* « sandwichs » (enrober un message négatif de messages positifs) qui permettent certes de ne pas froisser les susceptibilités, mais empêchent de véhiculer des messages clairs. Avec des échanges permanents, le manager n'a pas à prendre des pincettes quand il doit émettre une critique, puisqu'il a eu l'occasion de féliciter régulièrement son collaborateur pour d'autres projets rondement menés. Enfin, l'entreprise dispose d'un outil vraiment fiable de gestion de carrière. Tous les progrès sont en effet dûment renseignés, ce qui permet de garder une trace pérenne des variations de performance, consultables aux moments où sont décidées les promotions ou les augmentations de salaire. Enfin, les employés ont ainsi une idée claire et constante de ce qui est attendu d'eux. Concrètement, selon Gallup, basculer dans un mode d'évaluation plus fluide de la performance permettrait d'augmenter la productivité des collaborateurs de près de 13 %³.

Preuve que les entretiens d'évaluation annuels vivent peut-être leurs derniers jours, aux États-Unis, 10 % des entreprises du Fortune 500 y auraient déjà mis fin. Un chiffre en constante progression.

1. « Gestion de la performance en Europe: des évolutions, pas de révolution » (Tower Watson, décembre 2015).

2. « General Electric signe la fin de l'évaluation annuelle des salariés » de Lucie Robequain (Les Echos, septembre 2016).

3. « Faut-il mettre fin aux entretiens annuels d'évaluation ? » (Relais Managers, novembre 2015).

4. « Why big business is falling out of love with the annual performance review » de By Lillian Cunningham and Jena McGregor (The Washington Post, août 2015).