

Evaluation de la performance

Après l'intervention de notre expert David Guillermain (**Head of Sales de la startup Javelo**) sur l'évaluation de la performance, plusieurs décideurs RH ont pu partager leurs bonnes pratiques :

- Sylvie Noël et Sylvie Zuliani - MAIF → RH dans la Communauté Expérimenteurs RH
- Anne-Sophie Leurent - HR Business Partner chez 3M
- Neus Le Bras Juarez, Responsable RH chez OPCALIA
- Dominique Thirion - EDF → Chargée de missions RH chez EDF
- Lise Thomas → Responsable mobilité et développement RH chez Air Liquide France
- Christelle Drouart - Sanofi → Responsable Talent Management France
- Isabelle Caron - La Française des Jeux → En charge du développement des talents et Chef de projet Qualité de Vie au Travail.
- Déborah Penaud - Responsable Développement RH pour Bpifrance
- David Guillermain - Javelo → Intervenant, Head of Sales de la startup Javelo
- Laurène Mayer et Alexandre Planel - Lab RH

Partie 1 : Intervention de David Guillermain

• Management de la performance : constats sur le fond et la forme

Au fil de son expérience, David a noté qu'il y avait un fort enjeu autour de l'évaluation de la performance :

> **Sur la forme** → les **outils sont souvent peu engageants** pour les collaborateurs et les managers. Ils sont surtout axés suivi RH.

> **Sur le fond** → Le management de la performance n'est souvent **pas en phase avec la réalité** business ni avec les attentes des collaborateurs ou des managers.

Pour s'approcher plus de la réalité business, la méthode OKR s'est développée (initiée chez Intel dans les années 1970 puis popularisée par Google): Suivi continu de la performance. Les objectifs sont revus tous les trimestres et partagés avec les collaborateurs. Cette approche plus en phase avec le business présente néanmoins des points faibles en fonction de la culture de l'entreprise en interne.

→ Les méthodes de travail évoluent : les équipes travaillent de manière **moins silotées** et il est donc nécessaire d'avoir une méthode d'évaluation cohérente avec cette transversalité et le travail en mode projet. Par exemple, privilégier le feedback avec plusieurs personnes

impliquées dans le projet en question plutôt qu'un(e) N+1 à distance qui connaît mal le collaborateur.

→ Arrivée des millenials sur le marché du travail, avec un effet de turnover plus important qu'avant. Ils veulent évoluer dans l'entreprise et que leurs attentes soient prises en compte.

• **Recommandations pour repenser l'évaluation de la performance**

→ Le management de la performance doit être **adapté à la culture de l'entreprise**. Il n'y a pas une seule méthode "miracle". Adapter les méthodes en fonction de l'objectif à atteindre vis-à-vis des collaborateurs (remotivation/ impact/ etc).

→ Travailler sur le sens de l'entretien, pour que les feedbacks contribuent au développement du collaborateur. L'entretien doit redevenir **rituel porteur de sens**. Le management de la performance est plus une question d'homme que d'outil.

→ Aujourd'hui, le **besoin d'un suivi plus continu** au fil de l'année se répand. Néanmoins, la fréquence exacte est à déterminer en fonction des cycles du business.

→ La mise en place d'un **feedback 360 degrés** ne doit pas être vue comme quelque chose de trop complexe, mais plus comme un regard croisé entre deux/trois acteurs. L'objectif étant de se parler plus souvent mais moins longtemps pour diluer les échanges dans l'année, grâce notamment aux "check-in".

"Check in" = mini entretien avec quelques questions très ciblées (sur l'on going). Exemple: "Comment te sens-tu ? Où en est-on des objectifs? + feedbacks ciblés

→ **1 entretien = 1 objectif**. Il est préférable de distinguer les entretiens liés à la rémunération et ceux liés au développement du collaborateur.

→ Instaurer une culture du feedback : en **formant les collaborateurs** à donner et recevoir un feedback, en incitant les **managers à être plus à l'écoute** des collaborateurs : (Méthodes moins descendantes)

→ Les nouveaux outils proposés par les startups sur l'évaluation de la performance permettent de **simplifier** les process ; de **guider** les collaborateurs grâce à des trames proposées, ou encore à bien faire la synthèse et **centraliser** toutes les données récoltées au fil de l'année. Bien sûr, les outils ne font pas tout : ils doivent être utilisés en parallèle de rituels adaptés et nécessitent que les collaborateurs se les approprient.

Partie 2 : Interactions entre l'expert et les participant(e)s

• Engager les collaborateurs dans les feedbacks

La communication interne est un point qu'il ne faut pas négliger : les actions de sensibilisation aident à faire en sorte que les collaborateurs comprennent l'intérêt des outils de feedbacks et qu'ils aient du sens pour eux.

Chez Sanofi, plusieurs actions sont menées:

- Des ambassadeurs/drices sont formées et prennent le relai ensuite auprès des collaborateurs
- Des kiosques sur site sont installés pour sensibiliser
- Des webinars sont organisés pour présenter le développement du mindset.
- Un questionnaire de satisfaction est envoyé quand un nouveau projet de récolte du feedback est lancé. Cela permet de revoir et ré-analyser le process pour comprendre pourquoi les collaborateurs n'ont pas adhéré plutôt que de relancer la communication maintes fois.

Plusieurs options possibles pour inciter les collaborateurs à récolter et donner du feedback:

- Faire des récoltes de feedback par des questionnaires (version push envoyée à X collaborateurs)
- Donner la possibilité de faire du feedback en temps réel de façon spontanée.
- David n'est pas très favorable à demander aux collaborateurs de remplir leurs objectifs sur des applications mobiles car les collaborateurs ne vont pas prendre le temps de le faire ...

• Quelles sont les conditions pour que la culture du feedback fonctionne ?

- **Former les managers à ces outils, aux rituels, et à apprendre et recevoir du feedback :** étape clé pour éviter le pugilat et les règlements de comptes. Cela aide à faire évoluer les a priori liés à la culture en France, car aux USA par exemple, le feedback est vu de façon positive et à double sens.
- **Anonymat :** le fait de nommer plus explicitement permet d'être plus constructif, mais bien se poser cette question en fonction de sa culture d'entreprise.
- **Donner de la matière au manager** pour qu'il puisse évaluer le collaborateur dans les meilleures conditions. Le manager est en effet souvent garant de la synthèse finale, et se sent pourtant souvent démunie d'informations suffisantes pour l'évaluation finale. Récolter des feedbacks complémentaires l'aide à pour alimenter sa pensée ou contrebalancer son impression.

Sanofi : pour la partie "évaluation ongoing", c'est le collaborateur qui s'évalue lui-même. La possibilité lui est offerte de demander les feedbacks d'une autre personne que le manager, mais ce dernier garde le choix final de prendre en compte ou non ce témoignage.

- **Travail en mode projet** : pour instaurer une culture du feedback, les nouvelles méthodes type lean management permettent de réintroduire des rituels à la fin de chaque projet à l'initiative du collaborateur ou du manager...
- Bien réfléchir au **vocabulaire utilisé** : on parle de plus en plus de **"feedforward"** plutôt que de "feedback". Ce terme invite à se concentrer plus sur "comment s'améliorer pour l'année à venir" qu'uniquement sur l'année qui vient de s'écouler.
- **Feedback positif** : bon levier car permet de travailler sur la confiance en soi et la psychologie positive. Néanmoins, on ne peut pas tout axer là dessus. Il faut également des points plus "francs".

Pour inciter les collaborateurs à partager très régulièrement leurs feedbacks positifs, renforcer la reconnaissance et la solidarité entre les équipes, des startups membres du Lab RH proposent de mettre en place une forme de monnaie virtuelle qui permet de s'envoyer des feedbacks positifs de manière spontanée.

Briq : <https://www.givebriq.com/fr>

Cocoworker : <https://www.cocoworker.com/>

Il ne s'agit pas de "monétiser" à proprement parler les feedbacks mais bien de rendre ludique et positif ce partage.

• Quelles sont les conditions pour que les outils de gestion de la performance soient adoptés ?

Cet enjeu suppose de se poser les bonnes questions :

- **Cadrage du lancement** : La personne sait-elle comment faire un feedback ? Quel est le process ? Quel temps prévu pour l'entretien ? Quel ton adopter ? Pour faciliter leur adoption, *"les outils doivent être innovants mais pas trop !"*
- Préparer des **formations à l'outil de management de la performance**
- Adopter un certain **formalisme** dans la démarche. Le questionnaire peut guider, en indiquant quel type de feedback est demandé (ex: donner la meilleure qualité de XXXX). Cela permet de donner un cadre au feedback !
- **Communication** : lancement de campagnes régulières de récoltes de feedbacks
- **Pro-activité** : inciter les collaborateurs à nommer des personnes avec qui ils ont beaucoup travaillé pour solliciter des feedbacks de leur part.

• Le management de la performance doit-il être uniformisé à l'échelle de l'entreprise ?

Recommandation de David : créer un tronc commun fort qui peut être porté par une charte managériale puis laisser une part de souplesse sur certaines fonctions / équipes. Il faut trouver le bon équilibre pour ne pas avoir trop de diversité. La différence peut par exemple porter sur le rythme et façon d'être évalué.

- **Faut-il imposer un workflow pour l'entretien ?**

Cela dépend des règles de l'entreprise, celui-ci peut être très flexible, mais souvent on ne prend pas en compte le manager (sous quel angle il souhaite aborder son évaluation...).

Sanofi : il existait avant un outil qui imposait un ordre au collaborateur puis au manager. Ce dernier a été enlevé pour permettre plus de souplesse.

Bpifrance : les entretiens sont très contraints légalement dans la structure de certains objectifs (réglementation applicable aux preneurs de risques). Ils ont donc pris le parti de dire que l'appréciation de la performance est une évidence: un bilan annuel sur le développement, un temps dédié à la rémunération, un sur la projection du manager et de l'équipe. Le mélange de ces trois entretiens ont permis de bien exploiter toutes les données récoltées.

Maif : mise en place de la culture du regard croisé pour les managers. Il y a quelques années, organisation d'un grand événement à l'extérieur à destination des managers pour les accompagner dans leur développement. Objectif : faire le bilan des regards croisés recueillis puis organisation d'une discussion sur les axes d'amélioration. Ensuite, plusieurs ateliers étaient proposés et les managers choisissent quels compétences ils souhaitent développer. Suite à cette journée, un programme se poursuivait avec un plan d'action sur la/les briques de développement particulières que les managers souhaitent développer pour eux ou avec leur équipe. L'enjeu était de lancer une dynamique auprès des managers pour qu'ils puissent le partager ensuite avec leurs collaborateurs.

- **Comment gérer les parties de l'évaluation portant sur les compétences comportementales?**

Bpifrance : les évaluations ne portent pas uniquement sur la performance en termes chiffrée. Sont aussi évaluées des compétences comme : comment avez-vous travaillé en équipe ? Le collaborateur a-t-il été un bon représentant de Bpifrance ? A-t-il/elle contribué au développement des nouveaux arrivants ? etc.

Chaque compétence comportementale a été définie dans un référentiel et est adaptée en fonction des postes et des profils.

• Comment bien former au feedback ?

Bpifrance: La formation sur le feedback est très appréciée. Cette formation repose sur :
- une partie théorique
- une expérimentation, fondée sur une grille qui permet de traiter la réponse émotionnelle / relationnelle / rationnelle.

Bien que cette formation puisse s'adresser à tous les collaborateurs, la cible des "nouveaux managers" a été formée à part car elle a besoin dans un premier temps d'ancrer la posture du manager Bpifrance, de s'approprier la théorie, et de s'entraîner entre pairs (co-développement) avant d'expérimenter les feedbacks avec les équipes qu'ils managent.

Sanofi : utilisation du co-développement professionnel pour inciter les managers à pratiquer le feedback

• Comment gérer la fixation des objectifs?

MAIF : le bilan de l'année coule et la fixation des objectifs se fait entre décembre et mars entre le manager et le collaborateur.
Tout au long de l'année, ils peuvent effectuer des points d'étapes et réajuster les objectifs.
Chaque situation est différente et la régularité de "check in" dépend des besoins des uns et des autres.

• Quelles bonnes pratiques autour de l'utilisation de la 9 box?

- Bpifrance: aide à choisir le plan d'action rapidement. Permet de projeter son équipe facilement → utile pour la gestion de carrière + anticipation de carrière.
- Nécessité de bien former les RH à "Comment débriefer d'une 9 box?"