

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Entretiens annuels d'évaluation: stop ou encore? Conclusions des ateliers

Flohimont, Valérie; Lo Giudice, Christophe

Published in:
HR Square

Publication date:
2018

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Flohimont, V & Lo Giudice, C 2018, 'Entretiens annuels d'évaluation: stop ou encore? Conclusions des ateliers', *HR Square*, VOL. 20, p. 56-59.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Quatre ateliers pour prendre position

« Le **feed-back** est et restera essentiel »

■ Christophe Lo Giudice

Faut-il mettre un terme aux entretiens annuels d'évaluation, purement et simplement ? Ou faut-il les remplacer par « autre chose » ? Ou convient-il plutôt de les maintenir en les adaptant pour tenir compte des critiques formulées à leur égard ? Les participants au séminaire du 30 novembre 2017 ont planché sur ces questions. Voici leurs conclusions.

Plus de 100 responsables RH ont participé au séminaire organisé par HR Square, en partenariat avec Quintessence, Younity, Signium et Sodexo. Les travaux en ateliers ont exploré les deux options de la question — stop ou encore ? — en articulant la réflexion autour de plusieurs axes. Quelles sont les principales raisons d'arrêter ou de modifier les systèmes existants ? Quel serait le dispositif « idéal » qu'on voudrait avoir ? Comment y arriver ? Quels leviers activer pour évoluer dans le sens souhaité, de façon concrète et pragmatique ? Les ateliers ont été animés par des « tandems » composés de Laurent Peeters (DRH) et Alessandra Cool (consultante), Magali Carlier (Human Capital Manager) et Claire Dambrin (académique), Doris Sessolo (DRH) et Valérie Flohimont (académique), Olga Daniel (Talent & Change Manager) et Charles Senard (consultant).

Les « stop »

Les principales raisons pour lesquelles il serait pertinent de mettre fin aux évaluations annuelles ont été résumées par les deux groupes en un « top 5 » : ces entretiens sont à la fois démotivants, lourds et chronophages, vus comme très subjectifs, vecteurs d'une perte de sens au travail et, enfin, porteurs de risques pour la santé (stress et risques psychosociaux). Les participants ont également regretté des dynamiques plus négatives que positives, le fait qu'ils poussent à la compétition, l'opacité de l'exercice, l'excès de

formalisme, voire leur utilisation dans une perspective de licenciement.

La définition d'un « dispositif idéal » pour les remplacer a été menée au travers d'une approche centrée sur les parties prenantes : l'équipe de direction, les managers et les collaborateurs. Imaginons que nous fassions partie d'une nouvelle entreprise et qu'un dispositif alternatif à l'évaluation peut être mis en place : qu'en attendraient le CEO, l'équipe de direction, les managers et les travailleurs ? Une série d'attentes communes ont ainsi pu être identifiées, comme le fait de passer d'un outil de contrôle à un outil de responsabilisation, de développement et de reconnaissance.

De l'avis des participants, les collaborateurs souhaitent qu'on les écoute, qu'on fasse preuve de clarté et qu'on s'intéresse davantage à leurs talents, à leurs forces et à leur développement, à leurs possibilités de s'améliorer plutôt que d'évaluer le passé et de se concentrer sur les résultats. De même, l'équipe dirigeante veut être certaine que les talents sont (bien) utilisés et développés dans une optique de long terme, et que le dispositif choisi contribue à leur engagement et leur créativité. Enfin, les managers ont besoin d'un outil qui soit simple et efficace, peu consommateur en temps (a fortiori s'ils ont beaucoup de collaborateurs dans leurs équipes) et qui puisse nourrir la motivation des gens et l'esprit d'équipe.

Les deux ateliers plaident en faveur d'un dispositif de feed-back plus informel — ce qui nécessite aussi de former les gens à donner ce feed-back. Un dispositif qui soit aussi plus flexible, adaptable aux profils individuels et aux personnalités. Certains travailleurs sont autonomes, d'autres ont davantage besoin d'être guidés. Il conviendrait dès lors qu'un même système ne soit pas impératif pour tous. Les participants insistent également sur l'intérêt de co-construire ce système avec les collaborateurs, en donnant une place à l'auto-évaluation, voire en laissant le choix aux individus de définir qui va être impliqué dans l'évaluation (parfois il est moins pertinent de recevoir un feed-back d'un superviseur

Ils/elles ont animé les ateliers



► Doris Sessolo (Biotech Quality Group) et Valérie Flohimont (Université de Namur)



► Magali Carlier (D'leteren) et Claire Dambrin (ESCP Europe)



► Alessandra Cool (Quintessence) et Laurent Peeters (ADB Safegate)



► Charles Senard (Quintessence) et Olga Daniel (Degroof Petercam) © Hendrik De Schrijver

TEMPS FORTS

- Au terme des ateliers, on observe plus de points communs que de divergences entre les « stop » et les « encore ».
- L'évaluation doit sortir du contrôle et de la sanction pour privilégier l'échange positif, constructif, centré sur ce qui va donner de l'énergie et favoriser le développement.
- Une autre temporalité que l'année est à privilégier : le feed-back gagnerait à être régulier, voire permanent.

que de pairs, de clients, d'autres managers selon les projets, etc.).

Une autre temporalité que l'année est enfin à privilégier : le feed-back gagnerait à être régulier, voire permanent, mais aussi à pouvoir se projeter à plus long terme. Une quasi unanimité se dessine pour séparer la rémunération du dispositif — qu'on n'appellerait plus évaluation : chez Accenture, on parle de *meaningful conversations* — et aussi pour le découpler

« Une ligne claire se dégage : découpler l'évaluation et la rémunération »

et aussi pour le découpler d'une perspective de licenciement. Les deux ateliers insistent encore sur l'importance de stimuler des formes de reconnaissance non pécuniaires permettant de valoriser le travail par rapport à l'environnement interne et externe. Dernier point : la congruence du dispositif avec les valeurs affichées dans l'entreprise...

Les « encore »

Pourquoi (vouloir) garder ce qui existe déjà en matière d'entretien annuel d'évaluation ? Les deux autres ateliers ont cherché à répondre à cette question, au vu de toutes les critiques que l'outil suscite. Une unanimité se dégage pour favoriser la culture du feed-back, et l'entretien d'évaluation est un élément qui le permet. C'est aussi un moment privilégié de dialogue entre le manager et son collaborateur. Il permet, s'il est mené de façon professionnelle, de reconnaître, de remercier, de motiver, et de jeter les jalons d'un développement ultérieur. C'est aussi un moment clé d'alignement des équipes et des individus sur la stratégie, les objectifs, le fonctionnement, le travail. Et, parfois, il est simplement impossible d'opter pour un « stop », parce que l'évaluation est inscrite dans un cadre réglementaire (secteur public) ou parce qu'elle est imposée d'en haut (dans les filiales de multinationales).

Comment dès lors améliorer l'outil ? Une fois encore, les participants insistent sur une déconnexion nécessaire avec la question de la rémunération. Ils soulignent le besoin de remettre le focus sur le « pourquoi » des évaluations : il y a, dans l'entreprise, un besoin de réflexion commune, de clarification et de communication à l'intention de tous les acteurs. Le constat qui se dégage : les travailleurs sont trop souvent traités comme des enfants, plutôt que comme des adultes responsables. D'où l'intérêt de les impliquer dans une approche de co-construction des outils d'évaluation et de co-responsabilisation : participer à la détermination des objectifs ; au choix du mode d'évaluation, de qui va être impliqué ; à l'élaboration du plan de développement, etc. Il peut aussi être intéressant d'offrir aux individus des opportunités d'apprendre à mieux se connaître et à valoriser leurs talents et forces pour capitaliser sur ceux-ci. Tout cela exige de faire évoluer la culture, en mettant en place un trajet d'accompagnement du changement et en alignant les autres processus RH.

« Chacune des parties doit jouer un rôle actif dans le processus »

Les deux ateliers pointent l'élargissement de la notion d'évaluation à celle de feed-back continu tourné vers le développement. L'ambition est d'enrichir le « momentum » en rendant autant que possible l'échange positif, constructif, centré sur ce qui va donner de l'énergie. Plus que s'intéresser aux résultats, il faudrait se concentrer sur les moyens engagés et à engager pour progresser, sur le chemin plus que sur l'aboutissement. Une fois encore, les participants veulent encourager une diversité d'approches en fonction des besoins et des attentes des travailleurs : certains ont besoin d'un moment formel, d'autres fonctionnent mieux si l'échange est plus informel, par exemple. Laisser le choix de qui va évaluer permettrait en outre de placer davantage le manager dans un rôle de coach. Et pourquoi ne pas moderniser l'outil et son agilité en recourant au digital ?

Points communs

Les deux professeurs, Valérie Flohimont et Claire Dambrin, concluent en observant qu'il

est assez remarquable, au terme des quatre ateliers, d'observer plus de points communs que de divergences entre les « stop » et les « encore ». Une ligne claire se dégage :

1. Découpler l'évaluation et la rémunération ;
2. Clarifier les rôles, les attentes, les objectifs ;
3. Renforcer la dynamique de feed-back qui apparaît à tous essentielle ;
4. Se placer dans une dynamique de développement et de valorisation des talents ;
5. Travailler en co-construction : co-responsabilisation des parties qui doivent chacune jouer un rôle actif dans le processus ;
6. Donner du sens à l'outil choisi, qui doit lui-même contribuer à donner du sens au travail effectué ;
7. Veiller à la cohérence de l'évaluation avec les valeurs, la culture de l'entreprise, les processus et leurs déclinaisons. ■

Trois alternatives aux entretiens annuels d'évaluation à tester

- Aujourd'hui professeur au sein de la business school du King's College London, Frederik Anseel évoquait voici un peu plus d'un an plusieurs pistes alternatives aux traditionnels entretiens annuels d'évaluation :
- les « **Progress Check-Ins** », fondés sur une mission et qui amènent la personne et son superviseur à avoir des moments d'évaluation réguliers, informels et axés sur les progrès. On ne parle que de la tâche. Et le feed-back se fonde sur des principes démontrés scientifiquement ;
 - les « **After-Event Reviews** », menés soit individuellement, soit en équipe. Il ne s'agit pas d'une évaluation, mais d'un partage d'expériences intervenant au terme d'une période et visant, de façon formelle, à analyser ce qui a marché et ce qui n'a pas marché, et pourquoi, dans une perspective d'apprentissage ;
 - le « **Feedforward** », un échange formel, basé sur les forces de la personne, pour envisager le futur, dans la philosophie du « job crafting ».

« Il faudrait se concentrer sur le chemin plus que sur l'aboutissement »

NOTRE TRAVAIL, VOUS MENER AU SUCCÈS

Chez Synergie Belgium, nous excellons dans ce que nous faisons, parce que nous aimons notre travail. Nous ne recherchons pas les résultats à brève échéance : nous nous engageons dans des partenariats à long terme, aussi bien pour nos clients que pour nos intérimaires et nos propres collaborateurs. Dans notre quête de solutions, nous osons repousser nos limites. Ainsi, nous jouons ensemble la carte de la croissance et assurons l'avenir.

Découvrez ce que nous pouvons représenter l'un pour l'autre sur
www.synergiejobs.be/fr/business

our job is your job

SYNERGIE

Votre job, motiver vos collaborateurs. Le nôtre, vous y aider.



La motivation commence par des choses simples.

Chez Sodexo, nous savons que la motivation vient souvent de la reconnaissance. Découvrez toute notre gamme de chèques pour encourager vos équipes. Téléphonnez-nous, nous serons ravis de vous donner un coup de pouce : 02/547.55.04

benefits-rewards.be

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES