



MARTIN RICHER
MANAGEMENT & RSE
management-rse.com/

Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».

EN FINIR AVEC LA CORVÉE DES ENTRETIENS ANNUELS

Vers la fin février, collaborateurs, managers et DRH s'ébrouent pour entamer la nouvelle saison des EAE (entretiens annuels d'évaluation). Au fil du temps, ces entretiens se sont trop souvent transformés en des procédures administratives et rituelles, qui apportent peu au collaborateur, au manager et à l'entreprise. Résultat : au moins 30 % des entretiens annuels d'évaluation conduisent à une baisse significative de la performance du collaborateur (méta-analyse sur l'évaluation des collaborateurs publiée dans « The Psychological Bulletin » en 2013) et pour 90 % des salariés, l'entretien annuel d'évaluation est vécu comme stressant et n'apportant rien (étude de la Society for Human Resource Management). Voici cinq conseils concrets pour que cela change.

1) SE DÉTACHER DES CHIFFRES

Les objectifs sont trop souvent individuels, alors que dans une économie de la complexité, la coopération entre les salariés est de plus en plus déterminante.

La multiplication des primes variables risque de développer une mentalité de « mercenaires ». Elle se traduit par une batterie étouffante de KPIs (Key Performance Indicators), qui deviennent autant de « Killing People's Initiatives ».

2) SE CENTRER SUR LES ATTENTES RÉELLES DES SALARIÉS

Les enquêtes sur la relation de travail des salariés montrent qu'ils expriment trois attentes prioritaires : le besoin de connaître ce qu'on attend de moi ; le besoin de soutien professionnel et le besoin de reconnaissance (monétaire et non monétaire). Les entretiens devraient être réorientés vers ces trois éléments. Cela nécessite de remettre le travail et la qualité du travail au centre de l'entretien et d'accepter un dialogue sur ce qui va et ce qui ne va pas dans le travail.

3) FAIRE DE L'ÉVALUATION UN PROCESSUS ET NON UN MOMENT ISOLÉ

S'inspirer des principes du management agile en passant à un feed-back plus continu,

mais aussi plus diversifié (pas seulement par le n + 1 mais également par une personne « tierce », par des collègues, évaluation à 360°) et plus collaboratif, incluant de vraies discussions, une marge de manœuvre pour négocier les objectifs, une prise en compte des moyens, un échange sur les compétences, la formation, le partenariat.

4) EN FAIRE UN OUTIL DU MANAGEMENT DE SOUTIEN

Il faut passer de l'évaluation couperet à une évaluation d'appui. Si nous sommes clairs sur le fait que l'évaluation n'a pas d'intérêt en soi (pas de recherche de culpabilité), mais qu'elle a pour objectif de donner des points d'appui au collaborateur pour s'améliorer, arrêtons de parler d'entretien d'évaluation et parlons d'entretien de progrès. Fonctionnons selon le principe de la pyramide inversée : les ressources des strates de management plus élevées sont à la disposition de chacune des personnes et non plus l'inverse. Le rôle du manager est de faciliter l'accès à ces ressources lorsqu'elles sont nécessaires.

Veillons à ce que la conduite de l'entretien d'évaluation soit bien intégrée à la formation des managers, mais aussi, plus généralement, au plan de formation de l'entreprise, pour répondre aux besoins exprimés par les collaborateurs.

5) TRAVAILLER SUR CE QU'EST LA PERFORMANCE

Ces entretiens sont parfois dénommés « entretiens de performance ». Mais de quelle performance s'agit-il ? La performance est de plus en plus un processus collectif reposant sur la coopération entre les collaborateurs, qui font partie d'un processus d'intelligence collective. Elle fait aussi référence au concept de performance globale, qui tient compte des interactions avec toutes les parties prenantes et non seulement les résultats économiques ou la demande explicite du manager ou des clients.

Quand saurez-vous que vous avez gagné ? Quand l'entretien d'évaluation ne sera plus un moment redouté mais au contraire, un moment attendu à la fois par les collaborateurs et par les managers. ♦

Pour aller plus loin : Cinq conseils pour des entretiens d'évaluation socialement responsables
<https://management-rse.com/video-5-conseils-pour-des-entretiens-devaluation-socialement-responsables/>