



Évaluation employés: les entretiens annuels dans l'impasse

Au cours de ces dernières années, l'instrument constitué par «l'évaluation des collaborateurs» a été perfectionné et déployé dans pratiquement toutes les entreprises. L'utilité n'a toutefois pas suivi dans la même proportion espérée – au contraire: de la frustration et de la démotivation se sont répandues chez les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs!

Mais pour quelle raison? Personne ne peut sérieusement contester les entretiens annuels d'évaluation entre les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs. La principale raison est que ceux-ci sont fortement structurés et qu'ils se déroulent généralement une fois par année dans le cadre d'un rituel devenu pratiquement obligatoire: si l'on considère la période antérieure, on fait des croix, on argumente de part et d'autre pour quelle raison la situation est adéquate et on formule avec difficulté des objectifs pour l'année suivante.

Tout cela en sachant qu'ils ne pourront pas être évalués sérieusement à la fin de la période d'évaluation. Ce qui fait que si des objectifs pourront être fixés de manière intelligente, ce ne seront pas forcément ceux qui apporteront véritablement une plus-value à l'organisation. Mais l'essentiel, c'est qu'ils soient intelligents. Lorsque l'entretien sera terminé, les documents seront classés dans un dossier et ils seront renouvelés près d'une année plus tard afin de déployer de nouveau le même rituel.

Une crispation

Plus la feuille d'évaluation sera précise et parfaite, surtout en présence de directives de remplissage, plus le supérieur se cramponnera à ces utilitaires. Et parce qu'ils manquent souvent des modèles appropriés, les supérieurs hiérarchiques inexpérimentés concentrent surtout l'entretien sur le «schéma x»: l'entretien est conçu sur la base d'un déroulement prédéterminé, il commence à la première page en haut à gauche et se termine à la dernière page en bas à droite. Ce qui fait que les collaborateurs sont cadrés dans un schéma d'entretien et d'évaluation et ne sentent ni pris au sérieux ni considérés tout court.

Les entretiens sont alourdis, dans de nombreuses organisations, par le fait qu'une lettre ou un chiffre résumé sera utilisé à la fin et que celui-ci servira généralement d'indicateur unique pour le pilotage du salaire. Dans ces conditions, il est clair que les collaborateurs veulent atteindre la note globale la meilleure possible. Ils vont marchander chaque objectif à évaluer ou chaque caractéristique de comportement et tenter de se mettre en valeur, eux-mêmes ou leur performance.



La chance de parler ouvertement et de manière constructive sur les forces et les faiblesses ainsi que des mesures requises de développement sera ainsi perdue.

Fatalement, les supérieurs hiérarchiques vont utiliser l'expression de «note» pour l'ensemble de l'évaluation et ils vont placer les collaborateurs dans une position d'écolières et d'écoliers sont confrontés à leur bulletin de notes.

La notation, une notion contre-productive

La question de savoir ce qu'est une «bonne» prestation fait toujours débat. Sur une échelle à cinq points que l'on utilise fréquemment, elle se situe généralement au milieu. Mais les collaborateurs ne veulent pas être considérés sous

forme «moyenne», ils apprennent année après année, ils maîtrisent leurs tâches techniques de manière toujours plus efficace et toujours plus fiable. Cette croissance, ils veulent la voir aussi convertie dans le tableau des évaluations. Ce qui est généralement en contradiction avec les indications qui ont été données à leur supérieur hiérarchique car, selon la répartition gaussienne normale, un certain nombre de collaborateurs doivent figurer à différents niveaux de la courbe.

Si cette manière de faire peut être considérée comme acceptable sur environ 250 collaborateurs, cela ne fonctionnera plus avec une équipe de 8 personnes.

Résultat, le supérieur hiérarchique ne pourra pas apprécier réellement la prestation fournie, il devra trouver une argumentation correcte pour expliquer dans quelle mesure la prestation répond aux niveaux prédéterminés de performance.

Ce qui aboutit à des déclarations paradoxales du genre «je voudrais bien t'évaluer mieux, mais je ne peux pas» ou «ne prends pas ton évaluation si au sérieux, ce n'est que du formalisme et cela n'a rien à voir avec toi». Ou encore, les supérieurs hiérarchiques font le choix de la stratégie de la victime: «Cette année, tu dois assumer les évaluations insuffisantes dans notre département, mais l'année prochaine, ce sera ton collègue».

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Individualisme au lieu de formalisme: Ignorez le formulaire, entrez dans un entretien réellement individuel. Avec les collaborateurs qui travaillent déjà depuis plusieurs années avec leur supérieur hiérarchique, il faut organiser

d'autres entretiens qu'avec les collaborateurs qui viennent seulement d'arriver dans l'organisation. Les salariés veulent être traités en tant que personnes individuelles et non pas en tant que porteurs d'une fonction. C'est la raison pour laquelle chaque entretien sera spécifique, il aura un autre objectif et il ne sera pas nécessaire de recourir à un formulaire pré-imprimé de plusieurs pages. Les indications existantes peuvent largement continuer à être utilisées en tant qu'utilitaires, mais l'entretien aura lieu à l'aide d'une feuille de papier vierge.

Elle contiendra les principales identifications et elle sera visée par les deux partenaires. Une «note finale» sera inutile – ce qui est important, ce sera l'échange sur le contenu.

Le retour d'information est une évidence: les collaborateurs veulent savoir où ils en sont. Ils veulent obtenir des retours d'informations sur la manière dont leur performance, leurs forces et leurs faiblesses sont perçues. Ils veulent savoir comment ils peuvent continuer à avancer et quel sera le support dont ils vont bénéficier de la part de leur supérieur hiérarchique. Les retours d'information font partie des tâches durables des cadres dirigeants, car le management se déroule dans la vie quotidienne, il ne peut pas être abandonné à la seule évaluation des collaborateurs.

La direction est un processus permanent:

Il faut, dans un environnement en perpétuelle mutation, présenter, demander et revendiquer la contribution des collaborateurs à la performance et convenir des mesures de support. Les salariés sont parfaitement prêts à assumer cette

contribution. Plus celle-ci sera présentée de manière ouverte, plus la volonté de s'engager en sa faveur sera forte. Cela réussit mieux dans les petites organisations que dans les grandes, parce que l'identification s'arrête souvent, dans ces dernières, au département ou à la division.

Définitivement, ne pas intégrer le thème du salaire à un tel entretien:



Le contenu principal de l'entretien est de clarifier la collaboration, les attentes réciproques et l'évolution des collaborateurs. Les supérieurs hiérarchiques formuleront le cas échéant, des mois plus tard, une demande fondée d'augmentation de salaire ou de promotion sur la base des évolutions et ils la défendront devant leur propre supérieur hiérarchique.

Il s'agit toujours d'organiser un échange entre le supérieur hiérarchique et les collaborateurs afin d'atteindre des objectifs communs. Plus ces entretiens seront évidents dans la vie quotidienne, moins il sera nécessaire de faire appel à des manifestations hautement formalisées. Plus le contact sera individuel et orienté vers l'objectif, plus l'utilité sera grande pour les collaborateurs, pour les supérieurs hiérarchiques et pour l'organisation!

C. Braendli