



Chaire laboRH en Management Humain et
Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol. 9, no 3., 2020

Axe 3 – Performance management : quelles alternatives ?

Rapport final – Juin 2020

Claire Faieta, Charlotte Rodriguez Conde,
Pr. Anne Rousseau, Pr. Laurent Taskin

Université catholique de Louvain
Ecole des Sciences du travail & Louvain Research Institute in Management and Organizations



Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AGC, AXA, Banque Nationale de Belgique, BNPP Fortis, ORES, Solvay, Société Wallonne Des Eaux, RTBF et UCLouvain, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université. Située à l'École des Sciences du Travail(EST), elle est aussi le fruit d'une collaboration avec le Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM).

www.uclouvain.be/laboRH

Référence à citer/To quote as follows :

Faieta, C., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A. & Taskin, L. (2020). Performance management : quelles alternatives ?, Rapport complet de la Chaire laboRH, vol. 9, no. 2, 110 p.

Table des matières

Résumé.....	8
Executive summary.....	8
Introduction générale.....	11
Partie théorique	13
Chapitre 1 : La performance – fondements théoriques	14
1. Définitions des concepts.....	14
1.1. Les notions de performance, de performance individuelle et de mesure de la performance	14
1.2. La distinction entre évaluation de la performance et gestion de la performance	14
2. La recherche de performance individuelle : du focus sur le dispositif d'évaluation à une vision plus holistique de la gestion de la performance	15
2.1. Le dispositif d'évaluation traditionnel et ses principales caractéristiques	16
2.2. Les principaux écueils des dispositifs d'évaluation traditionnels identifiés dans la littérature scientifique	17
2.2.1. La pertinence de la performance individuelle et du niveau d'action individuel	19
a) La complexité du lien entre comportement individuel et performance individuelle	19
b) La difficulté à établir un lien clair entre performance individuelle et performance globale et le manque d'adéquation entre objectifs individuels et objectifs organisationnels	19
2.2.2. Les finalités poursuivies par l'évaluation : le conflit d'intérêt entre jugement et développement	20
2.2.3. Les écueils liés à l'influence des acteurs sur la qualité de l'évaluation	20
a) L'évaluateur : l'existence de biais inhérents à l'évaluateur, la poursuite d'objectifs personnels et les comportements abusifs	20

b) L'évalué : la perception du processus d'évaluation, la réception du feedback reçu et la poursuite d'intérêts personnels	22
c) Conclusion.....	23
2.2.4. La mesure de la performance	24
2.2.5. L'intégration de l'évaluation dans un système de gestion de la performance	25
2.3. Vers une conception plus holistique de la gestion de la performance individuelle	25
3. Proposition d'une « grille d'analyse » des dispositifs de gestion de la performance	26
3.1. Première proposition de grille : la description du processus	26
3.2. Seconde proposition de grille : la gestion de la performance à la lumière de la philosophie managériale et des configurations organisationnelles	27
4. Alternatives à la gestion de la performance identifiées dans la littérature...	32
4.1. Les alternatives aux dispositifs d'évaluation classiques : leurs forces et leurs faiblesses	32
4.1.1. L'évaluation 360°	32
4.1.2. L'évaluation collective et la définition d'objectifs collectifs	33
4.1.3. Le <i>development center</i>	33
4.2. Les alternatives mettant le focus sur l'intégralité du processus de gestion de la performance et la finalité de développement	33
4.2.1. La pratique du feedback continu et la recherche d'une culture du feedback continu.....	33
4.2.2. La pratique du feedforward	34
4.2.3. Les autres pratiques liées à l'abandon de l'entretien d'évaluation annuel : des pratiques propres à chaque organisation	35
4.3. Les alternatives au performance management, garantie de réussite ?	36
5. Conclusion.....	37
Partie empirique	42
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche	43

1. Une recherche qualitative par étude de cas.....	43
2. La sélection des études de cas	43
3. La collecte des données	44
3.1. La sélection des répondants.....	44
3.2. Les entretiens semi-directifs et la synthèse des données récoltées	44
4. Analyse des données.....	45
Chapitre 3 : Les alternatives au performance management traditionnel et la présentation des études de cas Deloitte (Belgique) et Carmeuse	46
Etude de cas n°1 : Deloitte (Belgique)	47
1. La logique managériale derrière le projet.....	48
1.1. Les défauts de l'ancien dispositif au regard des objectifs de Deloitte en matière de gestion de la performance	48
1.2. Les ambitions du projet	49
1.3. Le projet SPARK au sein de Deloitte (Belgique)	50
2. Les différents acteurs impliqués dans le dispositif SPARK	51
3. La description du dispositif de gestion de la performance	52
3.1. La définition des objectifs.....	52
3.1.1. Les objectifs de réalisation liés aux projets en cours.....	53
3.1.2. Les objectifs annuels : entre objectifs de réalisation et objectifs de développement	53
3.2. L'évaluation et le feedback.....	55
3.2.1. Le <i>check-in</i> en tant que moment d'évaluation et de feedback.....	55
3.2.2. Le performance snapshot.....	55
3.2.3. La <i>talent review</i> en tant que moment d'évaluation	56
3.2.4. Conclusion : quelques commentaires.....	57
3.3. Le suivi et les pratiques visant à améliorer la performance.....	58
3.3.1. Le rôle du <i>team leader</i> à travers les <i>check-ins</i>	58
3.3.2. Le rôle spécifique du <i>coach</i> et la tenue de discussions informelles...	59
3.4. Les autres conséquences et finalités poursuivies.....	60

3.4.1.	La reconnaissance de la performance individuelle	60
3.4.2.	L'importance du bien-être au travail	61
3.5.	Conclusion autour de la description du système de gestion de la performance mis en place chez Deloitte	61
4.	Le retour d'expérience	64
Etude de cas n°2 : Carmeuse		67
1.	La logique managériale derrière le projet GPS	68
1.1.	Les défauts de l'ancien système au regard des objectifs de Carmeuse en matière de gestion de la performance	68
1.2.	Les ambitions du projet GPS.....	70
1.3.	Le projet GPS au niveau local	71
2.	Les acteurs impliqués dans la gestion de la performance	72
3.	La description du dispositif de gestion de la performance	72
3.1.	La définition des objectifs.....	72
3.1.1.	Les objectifs de réalisation et de contribution à la performance de l'entreprise.....	72
3.1.2.	Les objectifs de développement individuel.....	73
3.2.	L'évaluation et le feedback.....	73
3.2.1.	La réalisation d'un <i>self-assessment</i> , d'un <i>assessment</i> et d'un entretien de développement en milieu d'année.....	74
3.2.2.	Les <i>check-ins</i> et le feedback tout au long de l'année	74
3.2.3.	La clôture de l'année par une <i>talent review</i>	75
3.2.4.	...et par une appréciation de la contribution à la performance globale	76
3.2.5.	Conclusion.....	76
3.3.	Le suivi et les pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	78
3.3.1.	Un plan de développement adapté à chaque catégorie de talents ...	78
3.3.2.	Une plateforme de formations et une plateforme de recrutement ...	79
3.4.	Les conséquences et finalités poursuivies	79
3.4.1.	La gestion des talents et des carrières	79

3.4.2.	La reconnaissance de la performance et la récompense financière ..	79
a)	L'influence de l'évaluation sur les augmentations salariales	80
b)	L'influence de l'évaluation sur le montant du bonus octroyé.....	80
3.5.	Conclusion.....	81
4.	La conception du nouveau dispositif	82
4.1.	L'organisation d'un <i>hackathon</i>	83
4.2.	L'organisation de <i>workshops</i>	83
4.3.	L'implémentation du projet dans l'outil ERP	84
4.4.	Conclusion autour de la démarche adoptée.....	84
5.	Premiers retours d'expérience	86
Chapitre 4 : Discussion et conclusion.....		87
1.	Les pratiques alternatives adoptées et leur pertinence au regard des écueils classiquement associés à la gestion de la performance.....	88
2.	Quelques perspectives plus critiques autour de la gestion de la performance	91
2.1.	La philosophie managériale à l'œuvre et les incohérences potentielles qu'elle révèle en termes de finalités poursuivies et de pratiques	91
a)	L'autonomie VS le contrôle ?.....	92
b)	L'épanouissement et le bien-être au travail VS la performance ?.....	93
c)	L'individualisation de la gestion de la performance VS la dimension collective du travail ?	94
2.2.	La reconfiguration des rôles joués par les différents acteurs impliqués : quels rôles pour le manager et la fonction RH ?	94
Conclusion générale.....		96
Bibliographie		97
Annexes.....		104
Annexe 1.....		104
Annexe 2.....		106

Liste des figures

Figure 1- Distinction entre gestion de la performance et évaluation de la performance (définitions de DeNisi & Murphy, 2017).....	15
Figure 2- Principaux écueils et points d'attention des dispositifs d'évaluation traditionnels	18
Figure 3. Les différentes configurations organisationnelles et leurs modèles de GRH selon Pichault et Nizet (2013), notre production	30
Figure 4. La gestion de la performance chez Deloitte: points de rencontre sur la période d'un trimestre.....	63
Figure 5. La fréquence des points de rencontre en matière de gestion de la performance au sein de Carmeuse sur une période d'un an.....	78
Figure 6. Déroulement du projet de révision du dispositif de gestion de la performance chez Carmeuse (production personnelle)	85

Liste des tableaux

Tableau 1 - Arguments justifiant le recours à l'évaluation de la performance individuelle	17
Tableau 2 - Principaux écueils des dispositifs d'évaluation liés aux acteurs.....	23
Tableau 3. Grille de lecture du processus de gestion de la performance individuelle (notre production, inspirée du processus de gestion de la performance développé par Kinicki et al., 2013)	27
Tableau 4. Grille d'analyse finale : le processus de gestion de la performance à la lumière des modèles de GRH proposés par Pichault et Nizet (2013) - Déclinaisons de dispositifs	31
Tableau 5. Description des pratiques alternatives identifiées au regard de notre grille d'analyse	40
Tableau 6. Synthèse des caractéristiques a priori innovantes des systèmes des cas étudiés	43
Tableau 7. Résumé des entretiens réalisés	44

Tableau 8. Synthèse des pratiques évaluatives au sein de Deloitte	57
Tableau 9. Synthèse des pratiques alternatives en matière de gestion de la performance au sein de Deloitte	62
Tableau 10. Les différents acteurs impliqués dans la gestion de la performance individuelle au sein de Deloitte	64
Tableau 11. Synthèse des pratiques évaluatives au sein de Carmeuse, incluant le feedback	77
Tableau 12. Synthèse des pratiques alternatives en matière de gestion de la performance au sein de Carmeuse.....	81
Tableau 13. Les pratiques alternatives au regard des écueils classiquement associés à la gestion de la performance	90

Résumé

La présente recherche vise à questionner les dispositifs de gestion et d'évaluation de la performance traditionnellement mis en place dans les organisations et à explorer le potentiel de pratiques alternatives en la matière. Pour ce faire, plusieurs sous-objectifs ont été identifiés :

- (1) Réaliser un état des lieux des différents processus de gestion et d'évaluation de la performance existants ;
- (2) Identifier les avantages et inconvénients attribués aux différents processus de gestion et d'évaluation de la performance et, plus spécifiquement, à la mesure de la performance individuelle ;
- (3) Identifier et analyser la pertinence de pratiques alternatives et innovantes en termes de gestion et d'évaluation de la performance.

Plus concrètement, nous avons premièrement réalisé une revue de la littérature qui nous a permis de réaliser l'importance de la distinction entre évaluation et gestion de la performance. L'évaluation fait, en effet, partie intégrante d'un processus de gestion de la performance plus global qui reprend l'ensemble des activités, politiques et procédures destinées à améliorer la performance des collaborateurs. Dans ce cadre, nous avons traité l'important corpus de littérature qui traite principalement de la question des écueils des dispositifs d'évaluation traditionnels - écueils résumés à la figure 2.

Notre exploration théorique nous a également permis de réaliser une **grille de lecture** (cf. tableau 3) devant faciliter la comparaison entre dispositifs de gestion de la performance et l'identification de pratiques innovantes. La grille s'inspire des différentes étapes du processus de gestion de la performance tel que décrit par Kinicki et al. (2013).

Deuxièmement, lors de la phase empirique de cette recherche, nous avons réalisé deux études de cas au sein de Deloitte (Belgique) et de Carmeuse - deux organisations qui ont récemment révisé leur dispositif de gestion et d'évaluation de la performance. Afin d'obtenir un descriptif détaillé des dispositifs implémentés, nous avons réalisé un total de 9 interviews avec quatre profils d'acteurs différents. Nous avons ainsi pu identifier une série de bonnes pratiques qui sont reprise dans le tableau 13. Fondamentalement, nous constatons que les dispositifs étudiés s'intègrent dans une stratégie RH plus globale, ce qui contribue à une plus forte cohérence entre pratiques RH au sein de l'organisation.

Troisièmement, dans le cadre d'une perspective plus critique des dispositifs de gestion de la performance nous avons pris du recul par rapport aux tendances actuellement

observées dans les organisations en la matière. De façon générale, ces dispositifs tendent à une plus grande individualisation des pratiques adoptées et se traduisent par un accompagnement de plus en plus personnalisé du collaborateur. Ce phénomène est susceptible d'alimenter différentes tensions pouvant apparaître entre : (1) l'autonomie et le contrôle, (2) le bien-être et la performance des collaborateurs ainsi qu'entre (3) les dimensions individuelle et collective. De même, nous constatons qu'il tend à renforcer la charge de travail dans le chef de différents acteurs, dont le manager appelé à devenir un *people development manager*.

Executive summary

This research conducted within the Chaire laboRH between September 2019 and June 2020 aims at investigating systems of individual performance management and at exploring alternative management practices in that respect.

In order to do so, we have determined three sub-objectives, which are:

- (1) A listing of management practices regarding performance management and performance appraisal;
- (2) An identification of benefits and drawbacks of the latter practices;
- (3) An exploring of alternative and innovative practices in the scope of performance management and the study of their relevance.

More concretely, we first performed a literature review in order to list management practices aiming at assessing and improving individual performance. In that context, we realized that we had to make a clear distinction between the concepts of performance appraisal and performance management. Indeed, appraisal turns to be only a tiny part of performance management process, which actually encompasses all activities, policies and procedures designed to improve an employee's performance. Furthermore, we examined the pitfalls of traditional performance management and appraisal systems. Figure 2 (in French) summarizes those different pitfalls.

The literature review also allowed for the designing of an analytical framework that helps to compare management practices more easily. We developed our framework (cf. Table 3, in French) based on the performance management process as described by Kinicki et al. (2013).

Secondly, we undertook two case studies at Deloitte Belgium and Carmeuse that have recently revised their systems of performance management. In order to obtain a detailed description of management practices, we conducted nine interviews within both organizations. We identified several good practices, which are listed in Table 13 (in French).

We notably found that Carmeuse and Deloitte had integrated their systems of performance management into a more global HR strategy. This kind of approach contributes to greater consistency between HR practices within a given organization.

Finally, we introduced a critical discussion on performance management as well as on the current trends towards the individualization of management practices. This phenomenon is likely to fuel various tensions that may arise between: (1) autonomy and control, (2) employee well-being and performance, as well as between (3) the individual and collective dimensions. In addition, we observe that such individualization of management practices tends to increase the workload for various actors, including the manager who become a *people development manager*.

Introduction générale

Faut-il supprimer la mesure de la performance individuelle ? De plus en plus d'organisations se questionnent sur la pertinence des processus de gestion de la performance mis en place en leur sein et notamment, sur leurs impacts au niveau de la motivation et de l'engagement de leurs collaborateurs. Habituellement, ces processus se traduisent par l'élaboration d'objectifs individuels qui font ensuite l'objet d'un suivi-plus ou moins continu selon les organisations-ainsi que d'une évaluation, le plus souvent en lien avec la rémunération. Certaines organisations ont néanmoins pris la décision de revoir leurs politiques en la matière. Quelles sont les alternatives dans le domaine de la gestion de la performance et qu'apportent-elles de nouveau dans le fonctionnement de l'organisation ? Faut-il conserver un lien entre évaluation de la performance et rémunération ?

Dans la continuité de notre précédente recherche sur la culture du feedback, cette recherche vise à questionner les processus de gestion et d'évaluation de la performance traditionnellement mis en place dans les organisations et à explorer le potentiel de pratiques alternatives en la matière. Pour ce faire, plusieurs sous-objectifs sont identifiés : (1) Réaliser un état des lieux des différents processus de gestion et d'évaluation de la performance existants ; (2) Identifier les avantages et inconvénients attribués aux différents processus de gestion et d'évaluation de la performance et, plus spécifiquement, à la mesure de la performance individuelle ; (3) Identifier et analyser la pertinence de pratiques alternatives et innovantes en termes de gestion et d'évaluation de la performance.

Afin de mener à bien cette recherche, un dispositif méthodologique en **deux temps** a été imaginé.

Dans un **premier temps**, une revue de la littérature à propos de la gestion de la performance et de ses écueils a été effectuée. Le but était de réaliser un état des lieux en la matière et d'identifier des éléments permettant de caractériser les différentes politiques de gestion et d'évaluation de la performance rencontrées dans la pratique. À l'issue de cette exploration théorique, une grille de lecture destinée à l'analyse de cas a été développée afin de faciliter la comparaison entre les dispositifs étudiés et l'identification de pratiques innovantes.

Dans un **second temps**, nous avons réalisé deux études de cas au sein d'entreprises particulièrement inspirantes ayant récemment révisé leur dispositif de gestion et d'évaluation la performance. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 4 acteurs clés au sein des entreprises étudiées : (1) un chef de projet, (2) un responsable RH, (3) un collaborateur et (4) un manager.

Notre analyse nous a permis une meilleure compréhension des pratiques alternatives, lesquelles doivent toujours être étudiées à la lumière de la philosophie managériale dans laquelle s'inscrivent les organisations qui les adoptent. Nous nous sommes, en outre, intéressés à la pertinence des alternatives proposées, en examinant les réponses qu'elles offraient aux critiques formulées à l'égard des dispositifs d'évaluation et de gestion de la performance, dans la littérature.

Enfin, dans un **troisième temps**, nous avons adopté une perspective davantage critique visant à questionner les récentes évolutions observées au sein des organisations en matière de gestion et d'évaluation de la performance.

Partie théorique

Chapitre 1 : La performance – fondements théoriques

1. Définitions des concepts

1.1. Les notions de performance, de performance individuelle et de mesure de la performance

Dans la littérature scientifique, la notion de performance semble avoir été longtemps considérée comme allant de soi, ne suscitant pas de réelle tentative de définition (e.g. Gilbert & Yalenios, 2017 ; Sonnentag & Frese, 2002). Malgré l'absence d'un consensus apparent autour d'une seule et unique définition de la performance, Bourguignon (1997) estime que nous pouvons raisonnablement donner trois sens principaux à la performance, à savoir : (1) celui d'un jugement relatif à l'existence d'un succès, (2) celui du résultat d'une action ainsi que (3) celui de la mise en acte d'une compétence en tant que telle, laquelle n'est alors qu'une potentialité.

En termes de performance individuelle, cela se traduit en partie par le choix conceptuel d'une performance mesurée relativement aux résultats obtenus ou celui d'une performance mesurée relativement à certains comportements adoptés dans certaines situations particulières sur le lieu de travail (Sonnentag & Frese, 2002 ; Taskin & Dietrich, 2016). La première hypothèse renvoie, dans les faits, à l'approche traditionnelle de la mesure du rendement, entendu au sens d'un « *ensemble de tâches dont la production peut être mesurée* » (Lemaître, 2007, p.11). Avec l'apparition de tâches plus complexes et plus difficilement quantifiables, cette première approche s'est vue progressivement remplacée par une nouvelle approche de la performance se référant davantage aux comportements individuels, dans la mesure où ces derniers sont perçus comme étant à l'origine des résultats recherchés (Taskin & Dietrich, 2016). Les aspects de la performance en tant que résultats et comportements sont donc, par la force des choses, intimement liés (Sonnentag & Frese, 2002).

Outre la distinction entre les aspects résultats et comportements, la performance individuelle se caractérise par une nature multidimensionnelle¹ - qu'il est donc illusoire de vouloir réduire à un critère unique - et par une certaine variabilité qui est le reflet de processus d'apprentissage et de divers changements d'ordres psychologique et physiologique au niveau individuel (Taskin & Dietrich, 2016).

1.2. La distinction entre évaluation de la performance et gestion de la performance

La littérature établit une distinction claire entre l'évaluation de la performance d'une part et la gestion de la performance, d'autre part (e.g. Aguinis & Pierce, 2008; Den

¹ Borman & Motowidlo (1993) distinguent ainsi, par exemple, la performance de la tâche de la performance contextuelle. Cette dernière ne se réfère pas au cœur technique de l'activité mais aux activités qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel les objectifs de performance sont poursuivis.

Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; DeNisi & Murphy, 2017 ; Gruman & Saks, 2011 ; Kinicki, Jacobson, Peterson, & Prussia, 2013). Alors que l'évaluation de la performance individuelle désigne le *processus formel durant lequel un individu est évalué sur sa performance en tenant compte d'un ensemble de dimensions données et se voit attribuer un score pour ensuite être formellement informé de la notation reçue* (DeNisi & Murphy, 2017, p.421, notre traduction), la gestion de la performance individuelle englobe un spectre plus large d'activités, politiques et procédures visant à améliorer la performance des collaborateurs. Le but n'est alors plus seulement de mesurer efficacement la performance individuelle mais de veiller à ce que cette dernière s'aligne concrètement avec les objectifs stratégiques de l'organisation, de sorte qu'elle contribue à la performance globale (Aguinis & Pierce, 2008).

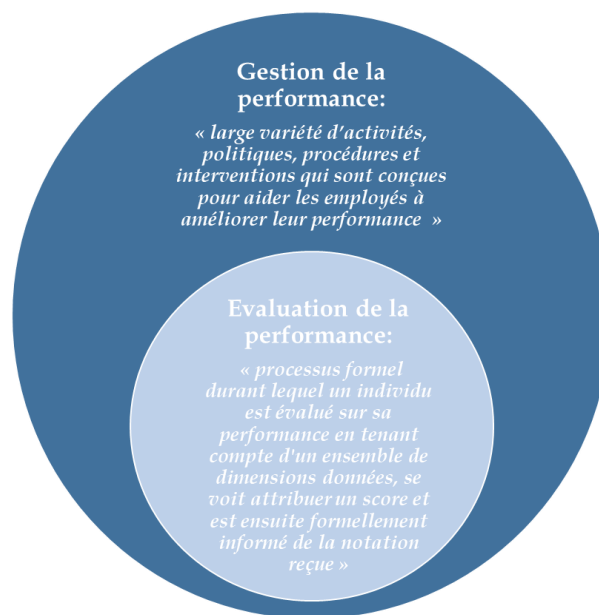


Figure 1- Distinction entre gestion de la performance et évaluation de la performance (définitions de DeNisi & Murphy, 2017)

En d'autres termes, l'évaluation de la performance - événement isolé et ponctuel - fait partie intégrante d'un processus de gestion de la performance plus englobant - qui influence, quant à lui, l'expérience professionnelle des collaborateurs au quotidien (Kinicki *et al.*, 2013). Dans ce cadre, son principal objectif est de fournir l'information nécessaire aux managers désireux d'améliorer la performance de leurs collaborateurs (DeNisi & Pritchard, 2006).

2. La recherche de performance individuelle : du focus sur le dispositif d'évaluation à une vision plus holistique de la gestion de la performance

La littérature scientifique s'est d'abord focalisée sur les dispositifs d'évaluation dont elle a, en grande partie, cherché à augmenter la qualité à travers une amélioration de la mesure de la performance. Ce n'est que plus récemment qu'elle a commencé à

s'intéresser au processus de gestion de la performance individuelle dans son ensemble (DeNisi & Murphy, 2017 ; DeNisi & Pritchard, 2006). Cela explique pourquoi la plupart des critiques formulées le sont essentiellement à travers le prisme du dispositif d'évaluation. Pour cette même raison, la plupart des alternatives imaginées à la gestion de la performance classique se sont au départ concentrées sur la manière dont l'individu est évalué, ignorant de nombreux autres leviers d'action potentiels.

Dans cette section, nous abordons dans un premier temps le dispositif d'évaluation traditionnel et les différentes critiques qu'il a pu soulever avant de nous intéresser au processus de gestion de la performance tel qu'il est – très peu - décrit dans la littérature.

2.1. Le dispositif d'évaluation traditionnel et ses principales caractéristiques

L'évaluation de la performance consiste, classiquement, en deux étapes principales, à savoir : (1) l'observation d'une situation existante et (2) la comparaison de cette dernière à une situation souhaitée (Bouquin, 2004). Originellement pensée dans le but d'éviter l'inconnu et l'arbitraire, l'évaluation a d'abord été conçue comme un moyen de contrôle et de sanction de la mauvaise performance (Kennedy & Dresser, 2001), avant de devenir un moyen d'inciter les collaborateurs à devenir plus performants (Kondrasuk, 2011).

D'après Fletcher (2001), la conception traditionnelle de l'évaluation dominante se définit dans les faits par a) un système articulé de formulation d'objectifs, b) l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci, c) le partage d'un feedback sur les améliorations possibles et d) la formulation de nouveaux objectifs. Il en découle un format d'évaluation itératif reposant principalement sur un entretien individuel entre un supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs, et durant lequel le premier émet une appréciation sur la performance du second en se basant sur des mesures prises préalablement, au moyen de techniques diverses (Lemaître, 2007). Les organisations prennent ensuite une série de décisions qui concernent le collaborateur évalué sur base de l'évaluation reçue (DeNisi & Murphy, 2017).

Bien que la littérature scientifique semble peiner à prouver l'existence d'un lien concret entre évaluation de la performance et performance organisationnelle (DeNisi & Smith, 2014), plusieurs arguments issus de la recherche en gestion sont généralement avancés pour justifier le recours à l'évaluation de la performance dans les organisations. Drewes et Runde (2002) mentionnent ainsi, en particulier, que l'évaluation offre la possibilité d'améliorer la pertinence de la formation, qu'elle définit les objectifs et donc les attentes en toute transparence, qu'elle incite les collaborateurs à poursuivre les objectifs pour lesquels ils reçoivent un feedback au moment de l'évaluation, qu'elle facilite l'identification de profils internes dont les compétences sont recherchées dans le cadre d'un projet spécifique et qu'elle motive les collaborateurs en leur offrant de la reconnaissance et en leur permettant de développer leur potentiel.

Par ailleurs, plusieurs recherches en comportement organisationnel ont établi l'existence d'un lien entre le feedback reçu lors de l'évaluation et certaines conséquences positives dans le chef des personnes évaluées, telles que la clarté de rôle (Ashford, De Stobbeleir, & Nujella, 2016 ; Whitaker et al., 2007), la motivation et l'engagement au travail (Baker et al, 2013), le bien-être au travail (Sparr & Sonnentag, 2008) ou encore la fidélisation des collaborateurs (Linderbaum & Levy, 2010). La synthèse de ces différents arguments est reprise dans le tableau 1, ci-dessous.

<u>Arguments issus de la recherche en gestion :</u> Le lien entre évaluation et amélioration des politiques de gestion (Drewes & Runde, 2002)	• Standardisation d'un processus qui ne dépend plus du bon vouloir du supérieur et qui permet la comparaison entre profils • Pertinence de la formation et du suivi proposé • Transparence en termes d'attentes et d'objectifs • Meilleure connaissance des profils internes • Système de récompense et de reconnaissance
<u>Arguments issus de la recherche en comportement organisationnel :</u> Le lien entre évaluation/feedback et attitudes/comportements individuels	• Performance professionnelle (e.g. Gong et al., 2017 ; Smither et al., 2005) • Motivation et engagement (Baker et al, 2013 ; Drewes & Runde, 2002) • Clarté de rôle (Ashford, De Stobbeleir, & Nujella, 2016 ; Whitaker et al., 2007) • Bien-être au travail (Sparr & Sonnentag, 2008) et confiance en soi (London & Smither, 2002) • Fidélisation des collaborateurs (Linderbaum & Levy, 2010 ; Drewes & Runde, 2002)

Tableau 1 - Arguments justifiant le recours à l'évaluation de la performance individuelle

2.2. Les principaux écueils des dispositifs d'évaluation traditionnels identifiés dans la littérature scientifique

Déterminer l'efficacité d'un processus d'évaluation n'est pas une tâche aisée, d'autant plus qu'il n'y a pas de réel consensus sur les critères les plus pertinents à mobiliser dans ce cadre (Gosselin & Murphy, 1994). La qualité des modes d'évaluation s'est souvent vue étudiée sur base de critères relatifs aux qualités psychométriques des échelles utilisées lors de l'évaluation. Or, malgré l'important volume de recherches focalisées sur le développement d'instruments de mesure optimaux, il demeure difficile d'identifier un format d'évaluation garantissant un niveau de précision réellement supérieur (e.g. DeNisi & Murphy, 2017 ; Gosselin & Murphy, 1994 ; Schay, 1993 ; Tziner & Kopelman, 2002), notamment parce que cette précision demeure toujours influencée, en partie, par les acteurs impliqués dans l'évaluation (Schay, 1993) et parce que peu d'indicateurs objectifs et fiables existent pour comparer l'évaluation découlant de l'instrument utilisé avec la performance *réelle* des collaborateurs (Gosselin & Murphy, 1994).

Cette constatation a amené certains auteurs tels que Gosselin et Murphy (1994) ou Adler *et al* (2016) à davantage considérer la perception des usagers des systèmes d'évaluation quant à la qualité et la pertinence des dispositifs mis en place, dans la mesure où l'un des objectifs de l'évaluation reste finalement de pouvoir appuyer et justifier les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines. Dans un même ordre d'idées, d'autres auteurs se sont intéressés aux conséquences des différents formats d'évaluation en termes d'attitudes professionnelles (e.g. Tziner & Kopelman, 1994) et de réactions des personnes évaluées (e.g. Tziner, Kopelman, & Livneh, 1993), mettant entre parenthèse la question du développement d'échelles moins sensibles aux erreurs et biais cognitifs.

Dans la littérature scientifique, plusieurs critiques ont donc été formulées à l'égard des dispositifs d'évaluation classique, celles-ci s'intégrant, finalement, dans un spectre plus large que la seule précision des instruments de mesure. Kondrasuk (2011) identifie les problèmes liés **aux finalités poursuivies par l'évaluation, aux acteurs impliqués, à la mesure de la performance et au système d'évaluation de la performance** en tant que tel. D'autres auteurs interrogent plus globalement la **pertinence d'une mesure de la performance individuelle**. La figure 2, ci-dessous, reprend les différentes catégories de critiques ou points d'attention formulés à l'égard des dispositifs d'évaluation de la performance traditionnels.

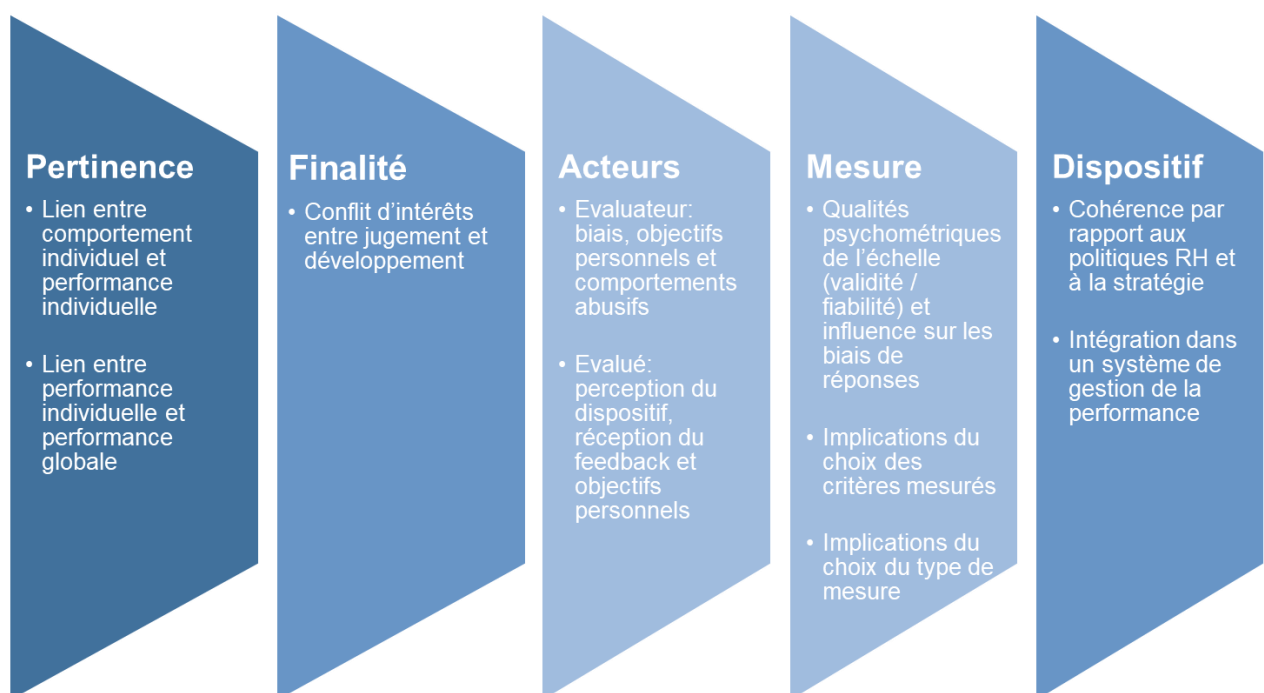


Figure 2- Principaux écueils et points d'attention des dispositifs d'évaluation traditionnels

2.2.1. La pertinence de la performance individuelle et du niveau d'action individuel

a) La complexité du lien entre comportement individuel et performance individuelle

Comme l'a démontré Bernardin (1989), les évaluateurs tendent à systématiquement attribuer la responsabilité d'une sous-performance individuelle aux collaborateurs tandis que ces derniers tendent, au contraire, à imputer leur propre sous-performance à des facteurs contraignants et hors de leur contrôle. Cette divergence de points de vue peut susciter des conflits et amener les différents acteurs à considérer des moyens d'action qui ne sont pas forcément à même de contribuer à une amélioration de la performance individuelle (Gosselin & Murphy, 1994). En d'autres termes, la constatation d'une sous-performance individuelle ne doit pas systématiquement donner lieu à une intervention au niveau individuel et donc à de nouvelles mesures liées à la gestion de la performance individuelle. Celle-ci peut, effectivement, être le reflet de problèmes davantage contextuels, nécessitant un autre type d'intervention.

b) La difficulté à établir un lien clair entre performance individuelle et performance globale et le manque d'adéquation entre objectifs individuels et objectifs organisationnels

Paradoxalement, l'existence d'un impact de l'amélioration de la performance individuelle sur l'amélioration de la performance organisationnelle n'a jamais réellement fait l'objet d'une preuve empirique solide dans la littérature scientifique. Ce lien a toujours été, dans les faits, considéré hypothétiquement (DeNisi & Smith, 2014), ce qui est loin d'être un cas isolé lorsqu'il est question du lien direct entre politiques RH et performance. En effet, en dépit du nombre considérable de chercheurs s'étant penchés sur ces questions, la littérature scientifique ne permet toujours pas, à ce jour, d'établir l'existence d'un lien direct et systématique entre les pratiques d'évaluation de la performance individuelle d'une part, et l'amélioration de la performance organisationnelle d'autre part, que celles-ci soient ponctuelles ou étudiées dans leur ensemble (e.g. Allouche, Charpentier & Guillot-Soulez, 2004 ; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Danny & Hatt, 2009).

En tout état de cause, l'existence d'une certaine cohérence entre les objectifs poursuivis au niveau individuel et les objectifs organisationnels semble indispensable. Schneier, Shaw et Beatty (1991) déplorent ainsi le fait que les critères d'évaluation se bornent trop souvent à la mesure de compétences personnelles très génériques ou au contraire d'habiletés très techniques, insuffisamment en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce manque d'adéquation entre les objectifs individuels et globaux peut

parfois être le symptôme de critères d'évaluation trop figés n'évoluant pas au même rythme que la stratégie organisationnelle (Gosselin & Murphy, 1994).

2.2.2. Les finalités poursuivies par l'évaluation : le conflit d'intérêt entre jugement et développement

L'évaluation de la performance poursuit habituellement deux objectifs principaux à savoir le jugement et le développement (e.g. Stone, Cummings, & Schwab, 1973; Daley, 1992; Kondrasuk, 2011). Bien que ces deux objectifs traduisent au départ un même souci d'optimisation de la performance, ils impliquent deux approches très différentes : alors que la première s'inscrit dans une logique de contrôle et est souvent intimement liée à un système de récompense, la seconde se focalise essentiellement sur le potentiel de l'individu partant du principe que ses compétences, évaluées au moment du recrutement, ne doivent *a priori* pas être remises en question (Daley, 1992). L'évaluateur peut donc, théoriquement, être amené à jouer à la fois le rôle de juge et celui de coach, deux rôles qui s'avèrent parfois conflictuels. Etant donné que le supérieur hiérarchique demeure en mesure d'influencer le montant de la rémunération ou le développement de carrière de ses collaborateurs, ces derniers peuvent éprouver de la difficulté à percevoir les feedbacks qu'ils reçoivent comme de simples conseils (Kondrasuk, 2011).

Ce constat avait également été réalisé lors d'une précédente recherche menée sur le feedback continu et entre tous en 2018-2019 dans le cadre de la Chaire laboRH (Jacquemin *et al.*, 2019). Le feedback, dans le cadre professionnel, est par essence performatif et garde pour principale ambition d'orienter les comportements individuels dans le sens souhaité. Par conséquent, il demeure un outil de contrôle dans les mains du manager - *a fortiori* lorsqu'il fait l'objet d'un archivage -, qui peut heurter les opportunités de développement personnel souvent mises en avant dans le cadre d'une culture du feedback.

2.2.3. Les écueils liés à l'influence des acteurs sur la qualité de l'évaluation

La littérature scientifique a établi à plusieurs reprises que les individus concernés par l'évaluation, à savoir l'évaluateur et l'évalué, influençaient considérablement la qualité, la pertinence et la bonne réception de l'évaluation, avec des conséquences relativement importantes en termes de performance individuelle, notamment.

a) L'évaluateur : l'existence de biais inhérents à l'évaluateur, la poursuite d'objectifs personnels et les comportements abusifs

Dans le cadre d'une recherche quantitative de grande ampleur, Scullen, Mount et Goff (2000) ont montré que plus de la moitié de la variance observée au niveau de la notation de la performance pouvait s'expliquer par des éléments inhérents à

l'évaluateur et non par des éléments relatifs à ce qui était effectivement mesuré. D'autres auteurs ont par ailleurs montré que les évaluateurs étaient plus que probablement influencés par des éléments contextuels lors de leurs notations, allant de l'environnement sociétal (Murphy & Cleveland, 1995) à l'environnement organisationnel et son contexte social, incluant les relations de pouvoir, les dynamiques de groupe, la confiance ou la communication (Aguinis & Pierce, 2008 ; Ferris, Munyon, Basik & Buckley, 2008).

La qualité ainsi que la crédibilité de l'évaluation peuvent, en fait, être considérablement affectées par les compétences de l'évaluateur (e.g. Cleveland & Murphy, 1992 ; Ferris & King, 1991 ; Gourgane, 1993 ; Longenecker, Sims, & Gioia, 1987). Certains auteurs (e.g. Roberts, 1998 ; Fletcher, 2001) ont pu noter que les évaluateurs ne recevaient pas toujours la formation nécessaire pour accomplir cette tâche. De nombreux biais cognitifs peuvent, en effet, influencer le jugement porté par l'évaluateur. Ils incluent le biais de tendance centrale (i.e. la tendance à évaluer la plupart des items au niveau du milieu de l'échelle), les biais d'indulgence et de sévérité, le favoritisme, l'effet de halo (i.e. la tendance à donner des évaluations en phase avec une idée générale relative à un collaborateur) (Kondrasuk 2011).

Evaluer correctement la performance individuelle est une tâche complexe. Ceci implique de récolter des informations au sujet d'un collaborateur tout au long de l'année, de les trier, les analyser et les agréger tout en prenant le soin de ne pas laisser son jugement être influencé par de nombreux biais potentiels (Adler et al, 2016). Néanmoins, il existe un consensus relativement important dans la littérature scientifique selon lequel la formation des évaluateurs peut mener à une évaluation plus précise lorsqu'elle porte sur la distinction entre bonne et mauvaise performance, ainsi que sur les comportements et compétences constituant la performance (DeNisi & Murphy, 2017).

Par ailleurs, si les organisations poursuivent un objectif d'amélioration de la performance à travers l'évaluation, il semble raisonnable de penser que les évaluateurs n'en demeurent pas moins des individus possédant leurs propres objectifs et préoccupations (Kondrasuk, 2011). Or, ces derniers ne sont pas nécessairement en accord avec la stratégie organisationnelle, raison pour laquelle certains auteurs émettent l'hypothèse que les évaluateurs choisissent parfois délibérément de ne pas correctement évaluer leurs pairs (e.g. Banks & Murphy, 1985 ; Cleveland & Murphy, 1992). Les motifs d'un tel choix peuvent être divers : motiver ses collaborateurs, maintenir une relation interpersonnelle positive ou une certaine cohésion au sein de l'équipe, améliorer l'image de son service, se débarrasser plus facilement d'un collaborateur en le rendant attractif aux yeux d'un autre département ou rechercher la conformité à son propre système de croyances et valeurs (e.g. Adler et al, 2016 ; Gosselin & Murphy, 1994). Dans cette optique, les travaux empiriques de Murphy,

Cleveland, Skattebo et Kinney, (2004) semblent effectivement indiquer que des évaluateurs poursuivant des objectifs différents tendent à donner des notations différentes, alors qu'ils sont pourtant confrontés à une même performance.

Plus globalement, la qualité de l'évaluation reste dépendante de la personnalité des acteurs en présence. La littérature mentionne ainsi l'existence de supérieurs, qui soucieux d'asseoir leur pouvoir, peuvent adopter des comportements abusifs à l'égard de leurs collaborateurs, n'hésitant pas à formuler des feedbacks toxiques et manipulatoires, s'apparentant à du harcèlement (London, 1995 ; London 2003 ; Neilsen & Gypen, 1979). Ces feedbacks toxiques prennent alors la forme de feedbacks généralisés, vagues et très négatifs (Besieux, 2017), lesquels peuvent amener le collaborateur à ressentir de la colère, porter atteinte à la volonté de collaborer et finalement diminuer la performance individuelle (Baron, 1988).

b) L'évalué : la perception du processus d'évaluation, la réception du feedback reçu et la poursuite d'intérêts personnels

La perception et les attentes des collaborateurs à l'égard du processus d'évaluation peuvent les mener à nier l'importance de l'évaluation, notamment lorsqu'ils estiment que celui-ci est injuste ou n'inspire pas suffisamment confiance (Kondrasuk, 2011). Brown, Hyatt et Benson, (2010) soulignent, à ce titre, l'importance de tenir compte des différents effets de la qualité du processus d'évaluation sur la perception, l'attitude et le comportement de l'évalué, afin de déterminer si les conséquences positives du feedback dépassent les coûts, donnant ainsi lieu à une expérience globale bénéfique. Ils ont ainsi montré qu'un processus d'évaluation de basse qualité – se traduisant par la perception d'un manque de clarté, de communication, de confiance envers l'évaluateur et de justice – pouvait mener à plus d'insatisfaction au travail, moins d'engagement organisationnel ainsi qu'à une plus forte intention de quitter son emploi.

En dehors de toute considération relative à la qualité du feedback échangé, les travaux de Pearce et Porter (1986) semblent indiquer que les collaborateurs ayant reçu une évaluation simplement satisfaisante adoptent une attitude davantage négative à l'égard de leur organisation, dans les mois qui suivent, tandis qu'une certaine stabilité est constatée dans le chef de ceux qui ont reçu un feedback plus positif. Ces résultats appuient la thèse de Meyer (1975), selon laquelle les individus tendent à estimer leur propre performance comme étant au-dessus de la moyenne et à se montrer insatisfaits lorsque l'évaluation n'est pas conforme à leurs attentes. Plus récemment, Belschak et Den Hartog (2009) ont confirmé que le feedback consistait en une activité chargée émotionnellement et qu'elle pouvait être à l'origine de réactions affectives positives et négatives, avec des effets subséquents sur l'engagement organisationnel, l'adoption de comportements contre-productifs ou l'intention de quitter son emploi.

Enfin, les personnes évaluées peuvent - au même titre que les évaluateurs - se prêter à des comportements à caractère politique et chercher à influencer l'opinion de leur évaluateur quant à leur performance, quitte à s'accaparer le mérite d'autrui ou à rejeter la responsabilité d'un échec sur d'autres acteurs ou des événements hors de contrôle (Gosselin & Murphy, 1994 ; Bateman & Crant, 1993). Les systèmes d'évaluation peuvent, par conséquent, créer une certaine compétition entre collaborateurs et nuire à la cohésion d'équipe (Kondrasuk, 2011).

c) Conclusion

Le tableau 2, ci-dessous, reprend une synthèse relativement détaillée des principaux écueils des dispositifs d'évaluation liés aux acteurs.

Acteur concerné	Nature du problème		Illustrations
Evaluateur	Manque de compétence (e.g. Cleveland & Murphy, 1992; Fletcher, 2001) face à la difficulté de la tâche		Manque de formation à la pratique de l'évaluation, manque de connaissance du métier exercé par l'évalué, etc. nuisant à la qualité de l'évaluation.
	Biais psychologiques liés à la perception (e.g. Murphy & Balzer, 1989)		Biais de halo, favoritisme, biais de tendance centrale, etc. influençant la précision de l'évaluation.
	Motivations politiques	Objectifs divergents (e.g. Gosselin & Murphy, 1994; Murphy et al, 2004)	Recherche de la motivation des collaborateurs, de relations interpersonnelles positives et d'une cohésion d'équipe, souci d'image, etc. au détriment de la qualité de l'évaluation.
		Goût du pouvoir (e.g. London, 2003; Besieux, 2017)	Comportements abusifs, feedbacks toxiques, etc. ayant un impact sur le collaborateur et son expérience professionnelle.
Évalué	Qualité et justice perçues du dispositif d'évaluation (e.g. Brown, Hyatt & Benson, 2010)		Absence de crédit donné à l'évaluation, manque de participation, etc.
	Réception du feedback et réactions émotionnelles (e.g. Belschak & Den Hartog, 2009)		Attitude négative à l'égard de l'organisation en cas de feedback négatif, adoption de comportements contre-productifs, etc.
	Motivations politiques et objectifs divergents (e.g. Bateman & Crant, 1993)		Désir d'influencer l'opinion de l'évaluateur, apparition d'une concurrence malsaine entre collaborateurs, etc.

Tableau 2 - Principaux écueils des dispositifs d'évaluation liés aux acteurs

L'évaluation de la performance individuelle est un processus interpersonnel et donc intersubjectif. Cette subjectivité permet ainsi d'intégrer des éléments d'appréciation de l'effort fourni, du contexte et des attitudes au-delà de ce que la stricte mesure d'indicateurs permet. Elle n'est donc pas à combattre à tout prix.

2.2.4. La mesure de la performance

Développer un système d'évaluation implique de se demander, d'une part, ce qu'il faut évaluer et d'autre part, comment le faire (Dessler, 2011). Comme indiqué précédemment, la mesure de la performance en tant que telle et, en particulier, le souci de développer des échelles mesurant précisément la performance ont fait l'objet d'un important travail de recherche dans le champ de la psychologie. Dans l'absolu, il demeure cependant difficile de démontrer l'existence d'un format d'évaluation qui soit supérieur en termes de fiabilité, de validité ou de réduction de biais de réponse (e.g. Landy & Farr, 1980; Steiner, Rain, & Smalley, 1993; Tziner, 1990 ; Tziner & Kopelman, 1994). Gosselin et Murphy (1994) évoquent, par ailleurs, l'existence d'une croyance - pourtant non-vérifiée - en vertu de laquelle la performance suivrait nécessairement une distribution normale, indiquant un nombre relativement restreint mais à peu près équivalent de collaborateurs non-performants et de collaborateurs super performants. Cette croyance induit souvent une distribution forcée des collaborateurs entre des catégories préétablies et peut mener à une surestimation des écarts de performance existant entre individus.

Indépendamment des considérations relatives à la qualité psychométrique des échelles et au risque d'une *distribution forcée* de la performance, il importe de se rappeler des objectifs poursuivis à travers l'évaluation de la performance lors du choix de la mesure. Certaines recherches ont montré que les réactions individuelles suivant l'évaluation pouvaient varier selon le type d'échelle choisi. Tziner (1990) considère ainsi que les formats proposant des comportements concrets à évaluer contribuent davantage à l'amélioration de la performance puisqu'ils permettent de mieux définir les rôles attendus et donc, de réduire les conflits et ambiguïtés de rôles. Plus globalement, toujours selon Tziner, les échelles quantitatives, proposant des choix fermés, sont préférables lorsqu'il s'agit de prendre des décisions administratives au sujet de la rémunération ou des évolutions de carrière, car elles atténuent la tendance naturelle des évaluateurs à donner des évaluations *trop* positives.

Pour terminer, au-delà de la question du type de mesure, se pose évidemment celle de ce qu'il convient de mesurer. La mesure de la performance peut ainsi se traduire par une quantité, une estimation de la qualité ou une mesure de temps et peut être relative au développement d'une compétence particulière ou à la réalisation d'un objectif donné. Le choix de l'objet de l'évaluation est complexe et doit impérativement dépendre du type de tâches réalisées (Kondrasuk, 2011). Gosselin et Murphy (1994) notent, en effet, que l'approche universelle dans laquelle la formulation des attentes est uniformisée pour un large spectre de fonctions et de niveaux hiérarchiques différents peut amener l'évaluateur à considérer des critères peu pertinents, au détriment de facettes plus importantes de la performance d'un collaborateur.

2.2.5. L'intégration de l'évaluation dans un système de gestion de la performance

Afin de pouvoir éventuellement contribuer à l'amélioration des performances individuelles et globale, un système d'évaluation doit être parfaitement intégré dans le fonctionnement général de l'organisation et être cohérent par rapport à la stratégie organisationnelle définie en amont et aux buts qu'elle poursuit (Kondrasuk, 2011). Cela implique notamment de prévoir suffisamment de temps pour l'évaluation et de ne pas la considérer comme une simple tâche administrative à réaliser en cas de temps libre (Roberts, 1998 ; Kondrasuk, 2011). Cela implique, en outre, de s'interroger sur l'utilisation concrète qui sera faite des résultats de l'évaluation et sur les conséquences potentielles de ces résultats en termes de rémunération ou de promotion de carrière (Kondrasuk, 2011). En somme, il convient, dès lors, d'intégrer l'évaluation dans un système plus global de gestion de la performance qui soit pertinent, compte tenu des besoins de l'organisation.

2.3. Vers une conception plus holistique de la gestion de la performance individuelle

Nous venons de l'évoquer au point précédent, le processus de gestion de la performance ne peut se résumer au seul dispositif d'évaluation tandis que la recherche d'une amélioration de la performance ne peut se borner à la recherche d'une mesure valide de la performance et d'un dispositif d'évaluation entraînant les réactions individuelles recherchées.

Or, à l'exception notoire de la recherche menée autour du *Management By Objectives*, la littérature scientifique n'a commencé, que très tard, à s'intéresser au processus de gestion de la performance individuelle dans son ensemble et à s'interroger sur les différents leviers d'action présents aux différentes étapes du processus (DeNisi & Pritchard, 2006). Comme le soulignent Adler *et al* (2016), la recherche scientifique ne semble avoir eu qu'un impact limité sur la façon dont les organisations pensent leurs dispositifs d'évaluation, ce qui pourrait en partie s'expliquer par un certain décalage entre les questions posées par les chercheurs et les réelles préoccupations des praticiens en la matière.

Kinicki et al. (2013) proposent un modèle conçu à partir des quelques modèles de performance proposés dans la littérature, avec pour ambition finale la conception d'une échelle multidimensionnelle permettant la mesure des comportements liés à la gestion de la performance dans son ensemble. Ce modèle est cyclique et reprend par ordre chronologique : (1) la définition de la performance, (2) l'évaluation de la performance, (3) la révision de la performance incluant le feedback et le suivi ainsi que (4) la définition des conséquences de la performance comprenant l'adaptation des

processus associés à une amélioration de la performance et le renforcement des comportements individuels recherchés.

Lorsque se pose la question de l'amélioration de la performance, la réponse doit donc être recherchée au niveau de l'ensemble des pratiques RH liées de près ou de loin à la performance individuelle, avec un point d'attention sur ce qui motive *in fine* les collaborateurs à améliorer leur performance (DeNisi & Murphy, 2017).

Cette nouvelle porte d'entrée devrait nous permettre d'identifier des alternatives plus complètes, qui s'inscrivent dans une plus grande cohérence avec l'ensemble des politiques RH.

3. Proposition d'une « grille d'analyse » des dispositifs de gestion de la performance

3.1. Première proposition de grille : la description du processus

L'ensemble des réflexions menées jusqu'à présent autour des dispositifs d'évaluation et du processus de gestion de la performance nous amène à proposer une première grille de lecture du processus de gestion de la performance individuelle, devant permettre une description systématique et standardisée des pratiques RH en matière de gestion de la performance (*tableau 1*). Cette grille a été conçue dans le but de faciliter la comparaison entre les systèmes de gestion de la performance traditionnels, d'une part, et leurs alternatives telles que nous les présenterons plus loin, d'autre part : les différents systèmes de gestion de la performance peuvent ainsi être déclinés et étudiés à la lumière des différentes modalités possibles aux différentes étapes du processus de gestion de la performance.

Plus concrètement, la grille s'inspire des différentes étapes du processus de gestion de la performance tel que décrit par Kinicki et al. (2013), à savoir (1) **la définition des objectifs de la performance**, (2) **l'évaluation de la performance individuelle et le feedback**, (3) **le suivi et les pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée** ainsi que (4) **les autres conséquences liées aux finalités poursuivies**, telles que la récompense financière. Ce processus est itératif et est amené à se répéter de façon cyclique. En principe, tout dispositif de gestion de la performance mis en place dans une organisation donnée doit pouvoir être décrit au regard des différentes étapes considérées.

Nous pouvons, en outre, caractériser l'étape de l'évaluation de la performance individuelle selon différents aspects, ressortant à la fois de la présente revue de littérature sur le dispositif d'évaluation de la performance individuelle et d'une précédente recherche de la Chaire laboRH portant sur la culture du feedback continu et entre tous (Jacquemin et al., 2019) :

- le choix **des objets et critères d'évaluation** (ex : l'évaluation de résultats ou de comportements, le caractère standardisé ou personnalisé des critères d'évaluation mobilisés, etc.) ;
- le choix de la **mesure** (ex : la nature qualitative ou quantitative des données recueillies dans le cadre de l'évaluation, l'échelle mobilisée, etc.);
- les **sources d'évaluation** (ex : les acteurs et outils impliqués);
- le **degré de formalisme** (ex : l'imposition de canevas précis au niveau de la forme du feedback et de son contenu, l'existence de procédures d'évaluation strictes, etc.);
- ainsi que la **temporalité** (ex : la fréquence de l'évaluation et du feedback, la période sur laquelle porte l'évaluation, etc.).

Ces différents aspects varient selon le dispositif d'évaluation considéré. Nous verrons dans la section suivante que la plupart des alternatives aux dispositifs de gestion de la performance étudiées dans la littérature scientifique se focalisent, en réalité, sur l'étape de l'évaluation de la performance individuelle. Par conséquent, la singularité des pratiques qui y sont proposées se situe généralement à l'étape de l'évaluation, et jouent donc sur les différents aspects susmentionnés et sur leurs possibles modalités.

Pour une meilleure compréhension des acteurs impliqués dans le cadre des différents leviers d'intervention, nous invitons les utilisateurs du tableau à préciser quels sont les acteurs impliqués à chaque étape du processus (e.g. manager, collaborateurs, top management, département RH, etc.) au sein de leur organisation.

	Processus de gestion de la performance individuelle						
	1°) Définition des objectifs de performance	2°) Evaluation de la performance individuelle et feedback				3°) Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	4°) Autres conséquences et finalités poursuivies que la stricte performance
		Objets et critères d'évaluation	Mesure de la performance	Sources (acteurs et outils)	Degré de formalisme	Temporalité	
Description du dispositif de gestion de la performance dans l'organisation X							

Tableau 3. Grille de lecture du processus de gestion de la performance individuelle (notre production, inspirée du processus de gestion de la performance développé par Kinicki et al., 2013)

3.2. Seconde proposition de grille : la gestion de la performance à la lumière de la philosophie managériale et des configurations organisationnelles

Le premier tableau que nous avons proposé décrit uniquement les niveaux procédural et opérant, c'est-à-dire qu'il ne mentionne que les aspects relatifs au « comment » assurer la bonne réalisation de la gestion de la performance, à travers la description de caractéristiques techniques, visibles et concrètes du dispositif considéré. Pourtant, l'ensemble du dispositif de gestion de la performance s'inscrit, en fait, dans une *philosophie managériale* qui se fonde sur des croyances, valeurs, normes de

comportements, représentations sociales, attitudes et opinions, laquelle légitime la gestion de la performance au sein de l'organisation, la définit et lui donne sens. En ce sens, le dispositif de gestion de la performance est profondément imprégné de la vision que ses concepteurs lui ont imprimée, volontairement ou non (Gilbert & Yalenios, 2017).

Lors d'une précédente recherche de la Chaire laboRH (De Ridder, Rousseau, Taskin & Terlinden, 2018), nous avons d'ores et déjà pu constater l'intérêt de l'approche des configurations organisationnelles dans l'étude des pratiques de GRH. Mobiliser cette approche – développée par Pichault et Nizet (2013) – différencie les politiques et pratiques d'évaluation selon les types d'entreprises et les logiques managériales auxquelles elles souscrivent. De notre point de vue, il ne s'agit pas d'associer chaque organisation à un type de configuration organisationnelle donné mais plutôt de rappeler – dans le respect d'une approche davantage contingente de la réalité – les influences de l'environnement organisationnel externe sur les pratiques RH ainsi que la nécessité de respecter une relative cohérence interne dans le cadre du développement de nouvelles pratiques managériales. À ce titre, si les travaux que nous évoquons ici, peuvent faciliter la compréhension de la philosophie managériale guidant les politiques RH au sein de chaque organisation, ils n'offrent qu'une représentation parmi d'autres des réalités organisationnelles.

Plus concrètement, l'approche de Pichault et Nizet – qui trouve son origine dans les travaux de Mintzberg (1982) – propose 5 types théoriques d'organisations se caractérisant chacun par une configuration particulière en termes de division et coordination du travail, de distribution du pouvoir et de buts :

- 1) La **configuration entrepreneuriale** renvoie à une organisation qui est placée sous l'autorité personnelle d'un leader – généralement le directeur ou fondateur de l'organisation –, lequel supervise directement les collaborateurs, avec pour but principal de garantir la survie de l'entreprise et de réaliser des objectifs qu'il est le seul à définir. Cette configuration fait typiquement référence aux TPE ou PME (ex : épicerie fine ou restaurant).
- 2) La **configuration missionnaire** renvoie à une organisation qui se caractérise avant tout par la poursuite d'une *mission* qui concerne directement les clients de l'organisation. Dans ce type d'organisation, des valeurs partagées par l'ensemble des travailleurs sont censées orienter l'action des différents acteurs dans une seule et même direction. Dès lors, les acteurs organisationnels bénéficient d'une autonomie relativement importante dans leur travail. La configuration missionnaire fait typiquement référence aux ONG ou associations caritatives.

- 3) La **configuration bureaucratique** renvoie à une organisation marquée par une forte division du travail et une importante formalisation, qui se traduit notamment par la standardisation des procédés et des résultats. Dans ce type d'organisation, le pouvoir est très fortement centralisé au niveau du top management. Cette configuration fait typiquement référence aux banques et administrations.
- 4) La **configuration professionnelle** renvoie à une organisation qui emploie des travailleurs qui ont un haut niveau de qualification et ne doivent compter que sur leur expertise professionnelle pour remplir les tâches qui leur incombent, sans qu'une supervision ou toute forme de standardisation ne soient réellement nécessaires. Dans ce type de configuration le pouvoir est très décentralisé et les opérateurs disposent d'une grande autonomie. Cette configuration fait typiquement référence aux universités et aux hôpitaux.
- 5) La **configuration adhocratique** renvoie à une organisation très flexible dans laquelle les acteurs organisationnels travaillent dans le cadre de groupes de projet, leur permettant de s'adapter plus facilement à la demande de leurs clients. Les décisions opérationnelles sont, par conséquent, décentralisées dans les équipes réunissant travailleurs et managers. Un exemple d'organisation adhocratique est le département R&D d'une entreprise.

La thèse soutenue par Pichault et Nizet (2013) consiste à dire que chacune des configurations organisationnelles précitées correspond à un modèle particulier de GRH qui donne lieu à une certaine cohérence entre les différentes pratiques RH adoptées au sein d'une organisation. Afin de réaliser la correspondance entre les configurations organisationnelles et les modèles de GRH, les auteurs se sont basés sur le degré de formalisation, le degré de spécificité et le degré de verticalité des pratiques, supposés être observés dans chaque configuration :

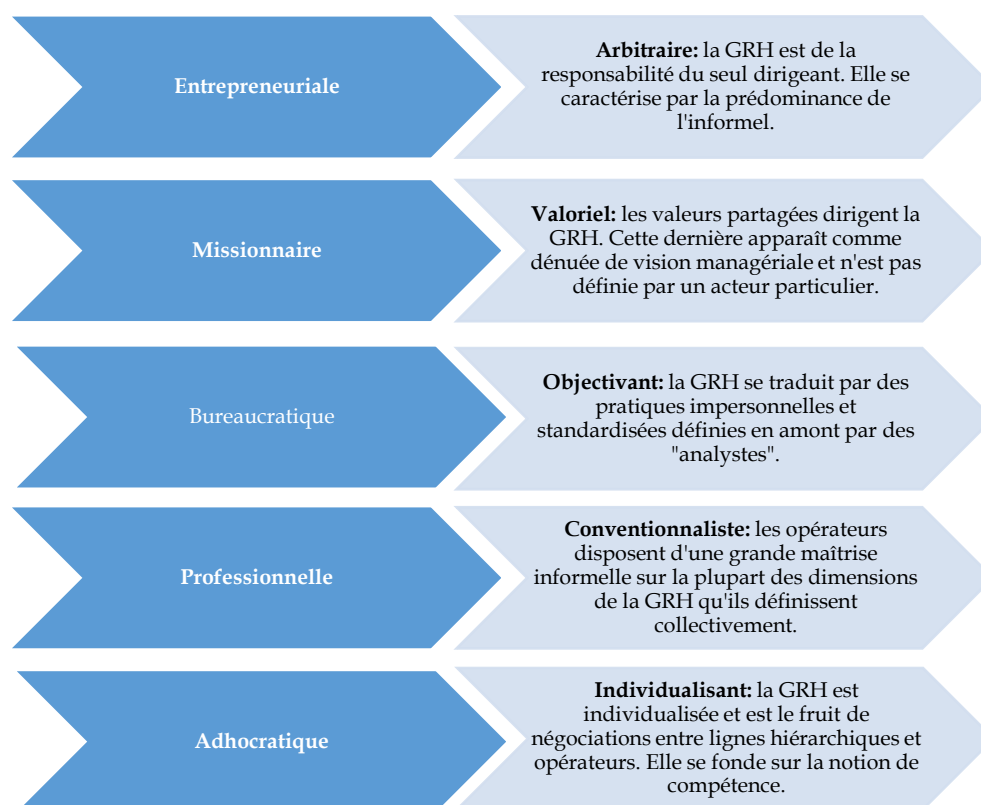


Figure 3. Les différentes configurations organisationnelles et leurs modèles de GRH selon Pichault et Nizet (2013), notre production

L'approche configurationnelle nous amène dans les faits à reconsidérer notre première proposition de grille de lecture pour y ajouter une nouvelle dimension permettant de préciser le type de modèle de GRH (et/ou de philosophie managériale) à l'œuvre derrière le dispositif d'évaluation de la performance considéré. Le tableau 4 reprend cette grille finale et y décline, sans rentrer dans les détails propres à chaque organisation, les principales caractéristiques des dispositifs de gestion de la performance selon les modèles de GRH proposés par Pichault et Nizet (2013).

Processus de gestion de la performance individuelle									
		1°) Définition des objectifs de performance	2°) Evaluation de la performance individuelle et feedback					3°) Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	4°) Autres conséquences et finalités poursuivies que la stricte performance
			Objets et critères d'évaluation	Mesure de la performance	Sources (acteurs et outils)	Degré de formalisme	Temporalité		
Modèle de GRH ou philosophie managériale au sein de l'organisation X	Arbitraire	Objectifs imprécis et définis arbitrairement par le supérieur hiérarchique	Critères implicites et soumis à un changement fréquent	Qualitative, voire absente	Evaluation du collaborateur par son supérieur hiérarchique	Informelle : absence de procédure, de traces écrites, etc.	Variable et ponctuelle	/	Peu perceptibles et peu transparentes
	Valoriel	Objectifs définis dans le respect de la doctrine et des valeurs de l'organisation	Critères relatifs au dévouement et l'adhésion aux valeurs de l'organisation	Qualitative	Inter-évaluation par l'ensemble des membres de l'organisation	Très informelle : l'évaluation se fait de manière tacite et consensuelle	Permanente	/	Pas de finalité de reconnaissance et donc pas d'influence sur la promotion et le système de récompense
	Objectivant	Objectifs fondés sur la description de fonction	Critères standardisés et impersonnels	Quantitative (échelle de notation) et qualitative (incidents critiques)	Evaluation du collaborateur par son supérieur hiérarchique, à la lumière de critères définis en amont par la hiérarchie et le département RH	Formelle : la culture d'entreprise étant fondée sur le légalisme)	Permanente	/	Sans grande influence sur la promotion et l'évolution de carrière, davantage liées à des classifications de fonction, à l'ancienneté et à des barèmes
	Conventionnaliste ou délibératif	Objectifs définis collégialement	Critères constamment soumis à débat et non-standardisés	Qualitative et quantitative	Evaluation par les pairs	Relativement informelle : processus non-standardisés et grande place à l'application au cas par cas.	Variable et ponctuelle	/	Influence directe sur la promotion et l'évolution de carrière. Influence partielle et directe sur le système de récompense
	Individualisant	Objectifs correspondant aux attentes organisationnelles, fondés sur un bilan de compétences et négociés au cas par cas lors d'un entretien entre le manager et le collaborateur	Critères négociés, dont la teneur varie selon les individus	Qualitative	Evaluation ou accompagnement du collaborateur par son supérieur hiérarchique (possibilité de coaching par les tiers)	Relativement formelle : entretien traditionnel ou séances de coaching	1 à 2 fois sur l'année ou plus continue si recours au coaching	Méthode de la direction par objectifs : le bilan de compétences et la renégociation fréquente des critères d'évaluation doivent permettre l'évolution du collaborateur Technique du coaching	Influence sur le système de récompense/sanction et sur l'évolution de carrière

Tableau 4. Grille d'analyse finale : le processus de gestion de la performance à la lumière des modèles de GRH proposés par Pichault et Nizet (2013) – Déclinaisons de dispositifs

4. Alternatives à la gestion de la performance identifiées dans la littérature

4.1. Les alternatives aux dispositifs d'évaluation classiques : leurs forces et leurs faiblesses

De nombreuses alternatives au *performance management* identifiées dans la littérature scientifique se concentrent en réalité sur l'évaluation et les différentes modalités permettant d'en améliorer la qualité, sans nécessairement remettre en question l'intégralité du processus de gestion de la performance. En outre, dans la plupart des cas, l'innovation concerne essentiellement le niveau des différents acteurs impliqués dans l'évaluation.

Ces dernières années, toutefois, quelques auteurs ont commencé à s'intéresser à d'autres pratiques se focalisant sur l'intégralité du processus de gestion de la performance. La plupart de la littérature concernée s'adresse aux praticiens. Nous développerons ces dernières à la section 4.2.

4.1.1. L'évaluation 360°

L'évaluation 360° se différencie des méthodes classiques d'évaluation des collaborateurs, en ce sens que le rôle d'évaluateur n'est plus seulement endossé par le manager mais l'est par l'ensemble de l'entourage de l'évalué, incluant les subordonnés, les pairs et les clients (Kline & Sulsky, 2009). Dans ce processus, l'individu évalué s'autoévalue également afin de comparer ses résultats avec ceux provenant des autres acteurs (Bégin & Vénier, 2013). L'objectif principal de ce type d'évaluation est d'améliorer la performance de l'individu compris dans toute sa complexité grâce à la multiplicité des points de vue, ainsi que le fonctionnement de l'équipe dans laquelle il évolue (Ientile-Yalenios & Roger, 2010).

Smither, London et Reilly (2005) ont conclu, suite à la réalisation d'une importante méta-analyse, qu'un feedback issu de multiples sources semblait avoir un effet positif sur l'amélioration de la performance, à une échelle néanmoins réduite qui demeurerait, en outre, fonction des caractéristiques personnelles des individus ayant reçu le feedback. L'efficacité de cette méthode demeure, en réalité, difficile à établir tandis que la validité des deux principales hypothèses sur lesquelles elle repose (à savoir, premièrement, qu'une source différente amène une perspective unique et deuxièmement, que cette perspective apporte nécessairement une information importante), a parfois été remise en question (DeNisi & Kluger, 2000). La méthode est, au demeurant, très coûteuse en termes de temps et d'argent, et il est par conséquent difficile de la généraliser à l'ensemble de l'organisation (Melkonian, 2006). DeNisi et Murphy (2017) mentionnent, pour conclure, que les différentes sources tendant à systématiquement aboutir à des conclusions différentes sur le niveau de performance

général et que les individus s'autoévaluent, généralement, plus favorablement que leur entourage, pouvant mettre à mal l'efficacité du système.

4.1.2. L'évaluation collective et la définition d'objectifs collectifs

L'évaluation collective, qui se traduit par l'évaluation du collectif et la fixation d'objectifs communs, est née du souci d'évaluer des équipes de travail relativement autonomes, l'objectif étant d'améliorer la performance globale de l'organisation par le biais d'un meilleur travail en équipe (Lam & Schaubroeck, 1999). Cette méthode favorise la cohésion au sein de l'équipe et permet de faire le point sur l'avancement des différents projets, grâce à la définition d'un agenda commun clair (Kline & Slusky, 2009). Elle comporte néanmoins le désavantage d'être coûteuse en temps et peut parfois démotiver l'individu, en quête de reconnaissance sociale, lorsqu'il ne parvient pas à identifier sa contribution personnelle à la performance globale de l'équipe. En outre, ce type d'évaluation dont le caractère est très social ne permet pas toujours aux individus de se sentir libres de parole et peut être sujet à divers biais de désirabilité sociale.

4.1.3. Le *development center*

Les *assessment centers* renvoient à un ensemble de pratiques très diverses (incluant la mise en situation, des entretiens individuels et collectifs, des études de cas, des questionnaires de personnalité, etc.) qui visent entre autre à évaluer la performance d'un individu, depuis des sources multiples. Cette méthode, au départ utilisée pour évaluer les candidats dans le cadre d'un processus de sélection, peut également être conçue pour donner du feedback sur le travail et les comportements des collaborateurs de l'organisation, principalement dans le cadre de promotions ou de développement de carrière. Nous parlons alors de *development center* (London, 2003). En dépit de l'intérêt non-négligeable qu'elle représente en termes de richesse d'informations et d'expertise des évaluateurs, la méthode n'en demeure pas moins très coûteuse sans toujours pouvoir, pour autant, garantir une réelle amélioration de l'évaluation. Cette méthode est, en effet, souvent basée sur des outils très généralisés qui ne sont pas nécessairement connectés à la réalité des collaborateurs et de leur terrain (Schmidt et Hunter, 1998).

4.2. Les alternatives mettant le focus sur l'intégralité du processus de gestion de la performance et la finalité de développement

4.2.1. La pratique du feedback continu et la recherche d'une culture du feedback continu

En matière de gestion de la performance individuelle, l'approche du feedback continu et entre tous apparaît souvent comme un complément, voire même une alternative possible, aux systèmes d'évaluation classiques. Ce type de feedback prend place dans

une culture organisationnelle particulière qui se caractérise par un environnement propice à la réception, la sollicitation et l'utilisation en continu du feedback (formel et informel) par les individus afin d'améliorer leur performance au travail (London & Smither, 2002). Il se caractérise, par ailleurs, par une importante régularité impliquant un certain suivi, la multiplicité des sources et un moindre formalisme.

Lors de la recherche, précitée, de la Chaire laboRH sur le feedback continu et entre tous (Jacquemin et al., 2019), plusieurs motivations à l'implémentation d'un projet de culture du feedback avaient été identifiées, lesquelles pouvaient inclure le souhait d'augmenter le niveau de collaboration entre les collaborateurs, de permettre plus d'autonomie, de favoriser l'apprentissage, de fonctionner de manière plus transparente ou encore d'améliorer l'expérience du collaborateur. Ces différentes motivations nous semblent s'inscrire dans une logique cohérente de gestion de la performance et sont autant de raisons permettant d'expliquer en quoi le feedback continu et entre tous est, concrètement, susceptible d'améliorer la performance.

A l'occasion de cette recherche, il avait également été constaté que les feedbacks échangés dans le cadre d'une culture du feedback étaient, en grande partie, des feedbacks poursuivant une finalité de développement personnel. Si le feedback implique, par essence, un jugement préalable relatif à la performance attendue - et donc, une évaluation -, la recherche empirique avait mis en évidence la nécessité de séparer, dans une optique de cohérence, le feedback des conséquences habituellement associées à l'évaluation (en particulier, les décisions administratives relatives aux promotions et autres développements de carrière).

Pour ces différentes raisons, nous estimons que le feedback continu et entre tous est une pratique qui se distingue des systèmes d'évaluation classique, pour s'intégrer dans une réflexion plus large autour du processus global de gestion de la performance.

4.2.2. La pratique du feedforward

Plus récemment, Kluger et Nir (2010) ont fait la proposition d'un nouveau format d'entretien appelé le *feedforward*, fondé sur le principe de l'enquête de satisfaction (Cooperrider & Srivastha, 1987 ; Whitney & Trosten-bloom, 2014) qui part de l'hypothèse que le dialogue se focalisant sur les forces et les succès est davantage transformationnel. Un tel format ne donne pas lieu à un feedback découlant d'une évaluation relative à une performance passée. En revanche, le collaborateur est invité durant l'entretien à identifier des expériences qui illustrent une réussite personnelle, à en faire émerger l'existence de bonnes pratiques personnelles et à se projeter, grâce à ces dernières, dans l'avenir en prenant le soin d'analyser les écarts qui existent entre les objectifs qu'il poursuit et sa situation actuelle. La pratique du *feedforward* est donc censée favoriser la mise en place de conditions de succès, qui ont déjà fait leur preuve

dans le cadre de l'expérience passée de l'individu (Budworth, Latham, & Manroop, 2015).

Contrairement aux systèmes de gestion de la performance classiques, la pratique ne vise, dès lors, pas à identifier des faiblesses qu'il faut pallier dans le chef de l'individu et ne s'inscrit pas dans le cadre d'une évaluation provenant d'une source externe à l'individu, même si elle peut lui être complémentaire. Dans la mesure où cette approche se caractérise par l'absence d'un jugement extérieur sur la performance individuelle, il convient sans doute de la considérer en dehors des alternatives habituellement proposées au niveau des modalités de l'évaluation de la performance.

4.2.3. Les autres pratiques liées à l'abandon de l'entretien d'évaluation annuel : des pratiques propres à chaque organisation

Ces dix dernières années, plusieurs entreprises ont fait le choix de supprimer les entretiens d'évaluation annuels, pour les remplacer par d'autres dispositifs. Dans un ouvrage de vulgarisation à destination de praticiens, Cappelli et Tavis (2016) identifient plusieurs explications à ce phénomène : le besoin d'améliorer la gestion des talents et de développer le potentiel des collaborateurs censés pouvoir répondre à un marché de plus en plus complexe, la recherche d'agilité face à un marché qui évolue vite et la nécessité de créer davantage de collaboration entre collaborateurs.

Les nouveaux dispositifs que nous voyons apparaître sont généralement conçus et pensés par les entreprises qui les implémentent et proposent des alternatives au niveau des différentes étapes du processus de gestion de la performance. Certaines entreprises font le choix de se concentrer sur le développement et le suivi, repensent l'objet de l'évaluation ou le rôle du manager, travaillent sur d'autres types de conséquences que la compensation financière ou reconsidèrent la nature du lien entre l'évaluation et la paie (Dewettinck & Blondia, 2019). D'autres font, plus simplement, le pari d'entrevues plus régulières et informelles avec le manager en lieu et place de l'entretien annuel, tout en maintenant une décision annuelle quant aux conséquences de la performance individuelle sur la rémunération (Buckingham & Goodall, 2015).

En matière de révision des processus de gestion de la performance traditionnels, nous constatons qu'aucune pratique managériale alternative ne se détache et que de nombreuses organisations semblent chercher leur propre « juste milieu » en optant pour des dispositifs hybrides (Cappelli & Tavis, 2016). Selon Adler et al. (2016), la plupart des organisations déclarant avoir éliminé leurs systèmes de cotation n'auraient, en réalité, pas fait une telle chose : elles auraient plutôt opté pour des dispositifs d'évaluation simplifiés ou auraient maintenu des systèmes de récompenses individualisés impliquant malgré tout une certaine forme d'évaluation de la part des managers.

4.3. Les alternatives au performance management, garantie de réussite ?

Plusieurs éléments semblent indiquer qu'une suppression radicale du dispositif d'évaluation peut s'avérer problématique.

En 1993, Schay s'était déjà appliqué à étudier les conséquences de la suppression du dispositif d'évaluation dans une base militaire américaine. Un système basé sur la performance organisationnelle globale et inspiré d'une philosophie managériale de *Total Quality Management* avait alors été instauré. Si ce système s'était traduit par un plus grand esprit d'équipe, il n'avait pas eu de répercussion significativement positive sur la performance. En revanche, deux problèmes majeurs avaient pu être observés : d'une part, les travailleurs recevaient moins de feedback et d'autre part, le système mis en place avait créé davantage de réticence à gérer les cas de collaborateurs peu performants qui avaient tout simplement été « oubliés ».

Qui plus est, la suppression d'un dispositif d'évaluation entraîne souvent de nombreux questionnements par rapport au système de récompense et de sanction auquel il est classiquement adossé et certains top managers peuvent se montrer très réticents à l'idée de supprimer les systèmes de cotation pour ce motif (Capelli & Tavis, 2016). Etant donné la croyance relativement forte, dans nos sociétés industrialisées, qu'un individu particulièrement performant mérite d'être récompensé (Taskin & Dietrich, 2016), l'abandon d'un système d'évaluation au profit d'un système basé exclusivement sur le feedback peut, en effet, susciter certaines inquiétudes. Certains chercheurs ont récemment montré que lesdits « *hauts performers* » avaient tendance à préférer les organisations réputées pour avoir mis des systèmes de récompenses liés à la performance (Casby, Song, & Tapon, 2007) et à quitter celles qui ne récompensaient pas de façon suffisamment différenciée une forte performance (Allen & Griffeth, 2001) à la différence des plus « *faibles performers* », plus susceptibles de rester (Harrison, Virick & William, 1996). En outre, il peut être difficile de justifier certaines décisions prises en matière de RH en l'absence d'une mesure concrète de la performance, là où une mesure systématique et uniformisée est plus à même de renforcer le sentiment de justice (Adler et al, 2016).

Capelli et Tavis (2016) révèlent plusieurs cas d'entreprise ayant dû faire marche arrière et réinstaurer un système de cotation, soit parce que les collaborateurs souhaitaient pouvoir se situer dans leur travail à la lumière d'éléments plus « *objectifs* », soit parce que le nouveau système avait de toute évidence mené à du « *shadow rating* » (i.e. les bonus distribués en fin d'année étaient malgré tout réinterprétés en termes de scores de performance, affectant les autres politiques RH de l'entreprise, avec un certain manque de transparence). Selon Adler et al. (2016), totalement supprimer la pratique de l'évaluation au sein des organisations semble en ce sens illusoire, dès lors que les jugements autour des réalisations personnelles de chacun font partie du quotidien de

l'organisation et de ses managers, obligés de faire un état des lieux de la situation pour se prononcer sur le potentiel de leurs collaborateurs et les récompenses ou promotions qu'ils méritent.

Ces différentes observations semblent aller dans le même sens que les travaux de Vidaillet, qui a consacré de nombreuses recherches aux moteurs de l'évaluation. Vidaillet (2013) estime que les travailleurs sont, en fait, demandeurs de feedback - notamment, parce qu'ils souhaitent pouvoir se mesurer et se comparer à l'autre, perçu à la fois comme un rival et un modèle. De ce point de vue, l'évaluation serait pour le travailleur autant un moyen de voir son travail reconnu qu'un moyen moins avouable de révéler au grand jour la sous-performance de ses pairs.

En définitive, l'évaluation de la performance qui repose sur le jugement subjectif des individus semble être un moindre mal. Comme le suggèrent Adler et al. (2016), il ne s'agit pas nécessairement de la meilleure méthode qui soit pour évaluer la performance, mais de la seule méthode plus ou moins réaliste en termes de faisabilité lorsqu'il s'agit de gérer la performance individuelle.

5. Conclusion

Cette revue de la littérature nous a permis de réaliser l'importance de la distinction entre l'évaluation de la performance d'une part et la gestion de la performance d'autre part. Pour rappel, l'évaluation de la performance fait référence au *processus formel durant lequel un individu est évalué sur sa performance en tenant compte d'un ensemble de dimensions données et se voit attribuer un score pour ensuite être formellement informé de la notation reçue* (DeNisi & Murphy, 2017, p.421, notre traduction). Cette activité - isolée et ponctuelle - fait partie intégrante d'un processus de gestion de la performance plus global qui reprend l'ensemble des activités, politiques et procédures destinées à améliorer la performance des collaborateurs.

Le format d'évaluation traditionnel est itératif et repose principalement sur un entretien individuel prenant place entre un supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. Durant cet entretien, le supérieur hiérarchique émet une appréciation sur la performance du collaborateur en se référant à des mesures prises préalablement, au moyen de techniques diverses. L'évaluation reçue sert alors habituellement de base à un système de récompense et de sanction et est généralement invoquée lors de décisions relatives aux évolutions de carrière.

Dans le cadre de leurs recherches sur la gestion de la performance, les auteurs scientifiques se sont, pendant très longtemps, focalisés sur les dispositifs d'évaluation et, plus spécifiquement, sur l'impact positif ou négatif qu'ils pouvaient avoir sur les performances individuelle et organisationnelle. Cela a donné lieu à un important corpus de littérature traitant la question des écueils des dispositifs d'évaluation

traditionnels - écueils que nous avons listés et développés à la section 2.2. Il est à noter qu'en dépit des différentes critiques formulées à l'égard des dispositifs d'évaluation de la performance individuelle, la littérature demeure globalement sceptique quant à leur suppression totale qu'elle ne juge pas nécessairement opportune.

Ce n'est que plus récemment que l'intérêt de la recherche s'est porté sur le processus de gestion de la performance dans son intégralité, ce qui s'est notamment traduit par l'étude de pratiques alternatives dont la nouveauté ne résidait plus exclusivement au niveau de l'étape de l'évaluation de la performance des individus. Cette nouvelle approche nous semble bénéfique dès lors qu'une parfaite intégration des systèmes d'évaluation dans le fonctionnement général de l'organisation et qu'une certaine cohérence entre politiques RH et stratégies organisationnelles sont *a priori* indispensables à l'amélioration de la performance globale de l'organisation. Cette intégration et cette cohérence ne peuvent avoir lieu, selon nous, qu'en étudiant dans le détail l'intégralité du processus de gestion de la performance.

Ces différents constats nous ont amené à réaliser une grille d'analyse qui mentionne les différentes étapes du processus de gestion de la performance, laquelle nous permettra, par conséquent, de mieux cibler en quoi et à quels niveaux nos différents cas inspirants se distinguent des pratiques RH traditionnelles.

En guise d'illustration, le tableau 5 liste les différentes pratiques issues de la revue de la littérature et indique à quelle(s) étape(s) du processus en particulier la pratique considérée semble innover. Conformément à ce que nous avons indiqué lors de la section 4, nous pouvons constater que les 3 premières pratiques listées, à savoir **l'évaluation 360°**, **l'évaluation collective** et **l'assessment center** se focalisent principalement sur l'étape de l'évaluation de la performance individuelle et du feedback. **La culture du feedback** et **le feedforward**, en revanche, semblent innover à d'autres étapes du processus et mettre un fort accent sur la finalité de développement. De façon étonnante, le *feedforward* semble, par ailleurs, mettre en cause la logique-même de l'évaluation.

L'existence d'autres pratiques innovantes aux différentes étapes du processus de gestion de la performance est également évoquée dans la littérature scientifique. Nous constatons sur ce plan que de nombreuses organisations semblent chercher leur propre « juste milieu » en optant pour des dispositifs hybrides, développés en interne. Les deux cas inspirants que nous allons étudier, dans les chapitres suivants, proposent des nouveautés aux différentes étapes du processus. Plus encore, nous verrons que les différentes pratiques rencontrées sortent du cadre théorique que nous avons développé et qu'elles nous invitent à la révision de la grille d'analyse proposée.

Outre l'importance de la prise en compte des différentes étapes du processus de gestion de la performance, la revue de la littérature scientifique rappelle également

l'influence de la philosophie managériale et de l'environnement organisationnel sur le développement et la mise en place des pratiques RH. Il en ressort que les pratiques RH que nous analyserons dans le cadre de nos différentes études de cas ne peuvent se voir transposer sans une réflexion préalable autour de la cohérence de la pratique considérée avec les pratiques managériales existantes.

Tableau 5. Description des pratiques alternatives identifiées au regard de notre grille d'analyse

Processus de gestion de la performance individuelle								
1°) Définition des objectifs de performance	2°) Evaluation de la performance individuelle et feedback					3°) Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	4°) Autres conséquences et finalités poursuivies que la stricte performance	
	Objets et critères d'évaluation	Mesure de la performance	Sources et destinataires (acteurs et outils)	Degré de formalisme	Temporalité			
Pratique alternative 1 : l'évaluation 360°			Le rôle d'évaluateur est endossé par l'ensemble de l'entourage de l'évalué (i.e. supérieur, subordonnés, pairs, clients, etc.).					
Pratique alternative 2 : l'évaluation collective		Le collectif fait office d'objet d'évaluation tandis que les critères d'évaluation sont communs ou partiellement communs à l'ensemble d'une équipe.		L'évaluation s'adresse au collectif.				
Pratique alternative 3 : le development center			La performance est mesurée à travers des pratiques très diverses (e.g. questionnaires, mises en situation, cas d'étude, etc.)	Les évaluateurs sont des experts extérieurs à l'organisation.				
Pratique alternative 4 : la recherche d'une culture du feedback	Le collaborateur qui est évalué peut être amené à développer des plans d'actions et à fixer ses propres objectifs.			Le rôle d'évaluateur est endossé par l'ensemble de l'entourage de l'évalué (i.e. supérieur, subordonnés, pairs, clients, etc.). Chacun est amené à donner du feedback et à en recevoir. Des outils de feedback peuvent être introduits.	Le feedback échangé est souvent spontané et ne requiert pas de formalisme particulier. Idéalement, il ne donne pas lieu à trace écrite.	Le feedback est donné en continu. Il n'y a pas de temporalité imposée.	La pratique donne généralement lieu à un suivi plus important et à du « coaching ».	La pratique met généralement un focus plus important sur le développement personnel de l'individu, en tant que finalité poursuivie. Cela peut amener l'organisation à faire une distinction plus nette entre le feedback et les systèmes de récompense/sanction.

Pratique alternative 5 : le feedforward		Il n'y a, à proprement parler, pas d'évaluation. Lors d'un entretien annuel, le collaborateur est amené à identifier ses forces et succès passés et à développer des bonnes pratiques sur cette base, sans qu'il y ait un jugement porté sur la qualité de sa performance.		L'objectif poursuivi réside principalement dans l'élaboration de bonnes pratiques personnelles et de conditions de succès. Il n'y a pas de lien avec un quelconque système de récompense/sanction.
---	--	--	--	--

Partie empirique

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche

Le présent chapitre décrit la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de la phase empirique de cette recherche. En vue d'identifier de nouvelles pratiques en matière d'évaluation et de gestion de la performance, nous avons opté pour une méthodologie par études de cas. Dans ce cadre, nous avons mené 9 entretiens semi-directifs auprès de 4 groupes d'acteurs au sein des deux organisations étudiées : Deloitte (Belgique) et Carmeuse.

Tout au long de notre étude, la grille d'analyse précédemment développée nous a servi de cadre. Elle a inspiré la réalisation de notre guide d'entretien et structuré la description des deux dispositifs de gestion étudiés, facilitant par la même occasion la comparaison entre dispositifs et l'identification de pratiques considérées comme innovantes.

1. Une recherche qualitative par étude de cas

L'étude de cas permet d'étudier et de décrire un phénomène, tel que la gestion de la performance, dans un contexte spécifique, en répondant aux questions du type « pourquoi ? » et « comment ? » (Yin, 2003, 2009). Cette approche nous a permis de collecter des données qualitatives, descriptives des représentations individuelles du phénomène que nous cherchons à étudier. L'interview d'un responsable du projet de gestion de la performance au sein de chaque organisation, nous a par ailleurs donné l'accès à des informations très détaillées quant à la conception et au fonctionnement du dispositif de gestion étudié.

2. La sélection des études de cas

Nous avons réalisé deux études de cas au sein de Deloitte (Belgique) et de Carmeuse, deux organisations qui ont récemment révisé leur dispositif de gestion et d'évaluation de la performance. Ce choix a été réalisé sur base de la revue de littérature et des recommandations formulées par les Partenaires de la Chaire laboRH, lesquelles faisaient apparaître le caractère *a priori* innovant des pratiques adoptées. Le tableau 6 synthétise les éléments qui ont attirés notre attention et influencé notre choix.

	Deloitte (Belgique)	Carmeuse
Caractère <i>a priori</i> innovant	• Suppression de l'entretien annuel et du feedback 360° • Acteurs impliqués (notamment, l'introduction du rôle de coach) • Régularité du suivi • Changement d'approche dans la définition des objectifs individuels et le rating de la performance	• Co-construction du dispositif • Suppression du rating quantitatif • Approche tournée vers l'identification de talents et la gestion du développement du potentiel • Importance du niveau de l'équipe

Tableau 6. Synthèse des caractéristiques *a priori* innovantes des systèmes des cas étudiés

3. La collecte des données

3.1. La sélection des répondants

Concernant la sélection des répondants, un responsable du projet de gestion de la performance, un responsable RH, un manager et un collaborateur ont systématiquement été interviewés afin de ne pas seulement nous limiter au discours RH. Il nous a semblé important de recueillir des témoignages d'acteurs diversement impliqués dans le processus de gestion et d'évaluation de la performance.

3.2. Les entretiens semi-directifs et la synthèse des données récoltées

Nous avons effectué notre recueil de données qualitatives sous la forme d'entretiens semi-directifs (Paillé & Mucchielli, 2016 ; Van Campenhoudt & Quivy, 2006). 9 entretiens ont été menés entre mars et avril 2020, par voie de visioconférences en raison de la crise du Covid-19. Ces entretiens ont duré entre 55 et 117 minutes. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement en vue de leur analyse.

Le tableau 7 présente la synthèse des différents entretiens réalisés :

Entretien	Organisation	Fonctions	Genre	Durée
1	Deloitte (BEL)	Collaborateur (Consultant)	H	58 min
2	Deloitte (BEL)	Collaborateur (Senior Consultant)	F	62 min
3	Deloitte (BEL)	Manager	F	58 min
4	Deloitte (BEL)	DRH	F	56 min
5	Deloitte (BEL)	Responsable du projet (Talent)	F	55 min
6	Carmeuse	Collaborateur (Ingénieur)	H	79 min
7	Carmeuse	Manager	H	55 min
8	Carmeuse	Talent Manager	F	67 min
9	Carmeuse	Responsable du projet (VP HR)	H	117 min

Tableau 7. Résumé des entretiens réalisés

Ces derniers ont été réalisés à l'aide d'un **guide d'entretien** (voir annexe 1) construit sur base de notre questionnement de recherche et de la grille d'analyse que nous avons développée. Nous avons veillé à formuler nos questions de manière ouverte afin de susciter une narration de la part du répondant.

Outre les phases d'initiation et de clôture des entretiens, le guide d'entretien est composé de **trois thématiques** principales. Le premier thème visait à récolter des informations afin de décrire et caractériser le processus de gestion et d'évaluation de

la performance mis en place au sein de l'organisation. Le deuxième thème concernait la conception dudit processus. Finalement, le troisième thème abordait une série de questions relatives au retour d'expérience quant à ce dernier. Certaines questions différaient légèrement selon le profil de la personne interrogée.

4. Analyse des données

Nous avons mené une analyse thématique, consistant principalement en une réduction des données. Il s'agissait de cerner par une série de courtes expressions (les thèmes et les sous-thèmes) l'essentiel du propos des répondants. Cette analyse, de nature plus descriptive, permet de recueillir des informations d'ordre général fondées sur la totalité des données recueillies, au regard des dimensions questionnées au travers du guide d'entretien. Les thèmes et sous-thèmes retenus figurent en annexe (annexe 2).

Dans la foulée de l'analyse thématique, nous avons décrit les dispositifs étudiés à la lumière de notre grille d'analyse initiale, ce qui a facilité l'identification de pratiques alternatives et la comparaison entre dispositifs. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la pertinence des alternatives proposées, en examinant les réponses qu'elles offraient aux critiques formulées à l'égard des dispositifs d'évaluation et de gestion de la performance, dans la littérature. Enfin, dans un dernier temps, nous avons adopté une perspective davantage critique visant à questionner les récentes évolutions observées au sein des organisations en matière de gestion et d'évaluation de la performance.

Chapitre 3 : Les alternatives au performance management traditionnel et la présentation des études de cas Deloitte (Belgique) et Carmeuse

Le présent chapitre expose les résultats issus de l'analyse thématique des deux études de cas menées au sein de Deloitte (Belgique) et de Carmeuse. L'objectif consiste, au terme de ces études de cas, à avoir une meilleure compréhension de certaines pratiques alternatives en matière de gestion et d'évaluation de la performance.

Concrètement, nous introduisons chaque cas par une présentation de la logique managériale sous-tendant la conception du dispositif de gestion de la performance (section 1), pour ensuite définir les acteurs impliqués (section 2) et décrire ledit dispositif (section 3). Dans le cas spécifique de Carmeuse, une section (4) portant sur la conception du dispositif et le déroulement du projet a, par ailleurs, été ajoutée car l'approche adoptée est de nature à pouvoir pallier des écueils que nous avons mentionnés lors de la revue de littérature. En effet, la particularité de cette étude de cas tient en partie à l'implication des collaborateurs dans la conception du dispositif, implication qui a permis de construire la réflexion autour des réels besoins des collaborateurs et d'intégrer, plus judicieusement, le nouveau système dans le fonctionnement général de l'organisation. Une section comprenant les premiers retours d'expérience clôture finalement chaque étude de cas (section 4 / 5).

D'emblée, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur le fait que nous avons, dans un premier temps, opté pour une présentation purement factuelle des deux cas étudiés : les dispositifs tels que nous les décrivons correspondent à la manière dont ils nous ont été décrits par les différentes personnes interviewées. Ainsi, lorsque nous exprimons l'existence d'une logique managériale, nous exprimons les motivations des responsables tels qu'ils nous les ont présentées. La logique managériale doit, à ce propos, être distinguée de ce que nous avons précédemment qualifié de philosophie managériale. Cette dernière qui n'est pas nécessairement consciente dans le chef de celui qui y souscrit se fonde sur des croyances, valeurs, normes, représentations sociales, attitudes et opinions, qui portent sur l'individu ainsi que l'organisation et légitiment la gestion de la performance en lui donnant, notamment, une signification partagée dans un environnement donné. Nous reviendrons sur cet aspect, plus tard, lors du chapitre 4 qui examine la gestion de la performance avec davantage de recul critique.

Etude de cas n°1 : Deloitte (Belgique)

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en *audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory* et *tax & legal*. L'organisation compte plus de 300.000 collaborateurs répartis dans 150 pays. En Belgique, Deloitte est le leader du marché dans le domaine de l'audit et du conseil. Plus de 4.400 personnes travaillent dans 12 agences, réparties dans tout le pays, et assistent chaque jour des sociétés nationales et internationales, des PME, des établissements publics et des ASBL (Deloitte, 2020).

Au sein de Deloitte, la gestion de la performance est perçue comme une activité-clé, faisant partie intégrante de la stratégie globale en matière de gestion des ressources humaines. Elle est, par ailleurs, intimement liée à la stratégie de gestion des talents qu'elle supporte. S'il est évident que la gestion des talents est un important levier lorsqu'il s'agit de développer et de renforcer l'expertise du collaborateur, elle sous-tend également une autre logique managériale : pour l'organisation, se focaliser sur le développement du collaborateur contribuerait au vécu d'une expérience professionnelle épanouissante et renforcerait ainsi la motivation et l'engagement, dans un secteur où le turn-over est, au demeurant, particulièrement marqué.

En 2015, l'organisation a décidé de revoir son dispositif de gestion de la performance. Ashley Goodall, Chief Learning Officer, expliquait à l'époque que cette décision n'avait en soi rien d'exceptionnel et qu'elle était le reflet d'une tendance générale au sein des organisations : *« Chez Deloitte, nous sommes en train de revoir notre système de gestion de la performance. Cela ne vous surprendra probablement pas. Comme beaucoup d'autres entreprises, nous nous rendons compte que notre dispositif d'évaluation de la performance individuelle – et donc la formation, les promotions et les récompenses financières qui en découlent – sont de plus en plus déconnectés de nos objectifs. »* (Buckingham & Goodall, p. 4, notre traduction). En fait, le dispositif avait déjà été revu en 2009 et avait, à cette occasion, fait l'objet d'une intégration dans un système ERP. Le système qui était très complet et très formel conservait, cependant, une approche relativement traditionnelle de la gestion de la performance (i.e. *goal-setting, medium review, yearly review*), incluant à la fois des objectifs de performance (i.e. le « *what* ») et un modèle de compétences (i.e. le « *how* »). En dépit des ambitions poursuivies en termes de développement, il est apparu que la forme prenait le pas sur la substance et que le dispositif n'encourageait pas suffisamment le suivi des collaborateurs, d'où la nécessité de le revoir à nouveau intégralement.

Lors de la conception du nouveau dispositif qui s'est avéré radicalement différent, les responsables du projet ont constaté qu'il importait de questionner certaines pratiques managériales pourtant très répandues au sein des organisations, ce qui a contribué à l'élaboration d'un nouveau système de gestion de la performance innovant, voire

disruptif. Dans les faits, le nouveau système se caractérise par plus de simplicité et moins de formalisme, par un focus plus important sur le développement de la performance future et sur l'apprentissage continu ainsi que par une nouvelle manière de collecter des données relatives à la performance individuelle. Ces différentes caractéristiques sont le fruit d'une réflexion managériale autour de l'essence-même d'un dispositif de gestion de la performance et des finalités qu'il poursuit, dans un contexte organisationnel propre à celui d'une entreprise de consultance évoluant à l'échelle internationale.

1. La logique managériale derrière le projet

1.1. Les défauts de l'ancien dispositif au regard des objectifs de Deloitte en matière de gestion de la performance

Le nouveau dispositif ne prévoit ni d'objectifs en cascade, ni d'entretien d'évaluation annuel alimenté par un *rating* en fin d'année, ni d'outils visant à développer un feedback à 360°. Si ces différents éléments peuvent sembler innovants, la solution proposée n'en demeure pas moins entièrement fondée sur trois objectifs relativement conventionnels lorsqu'il est question de gestion de la performance : (1) reconnaître et récompenser la performance, (2) être en mesure d'observer clairement la performance et (3) alimenter la performance.

La particularité du nouveau dispositif tient ainsi aux solutions proposées en réponse à ces différents objectifs, lesquelles reposent en grande partie sur 4 importants constats :

- Premièrement, de nombreux systèmes de gestion de la performance s'avèrent démesurément chronophages. L'ancien système mis en place chez Deloitte n'exigeait ainsi pas moins de 2 millions d'heures par an de complétion de formulaire, de réunions et d'attribution de *ratings* pour un résultat mitigé. En effet, les discussions prenant place entre le collaborateur et son manager se focalisaient trop souvent sur la note obtenue en fin d'année, au détriment d'échanges davantage qualitatifs autour de potentiels points de développement. La forme avait en d'autres termes pris le pas sur la substance et rendu la pratique très administrative ;
- Deuxièmement, la fixation d'objectifs individuels annuels - et l'évaluation annuelle qui s'en suit - sont rarement adaptés à la réalité du terrain et aux besoins d'ajustement du collaborateur qui s'inscrivent souvent dans une autre temporalité. D'une part, un tel dispositif ne tient pas compte de l'évolution des projets et tend à créer la confusion par rapport à ce qui est réellement attendu du collaborateur. D'autre part, il est susceptible de créer une certaine frustration dans

le chef du collaborateur qui n'a pas l'opportunité d'améliorer son approche et le travail délivré, en l'absence de feedback ;

- Troisièmement, plusieurs recherches scientifiques menées dans le domaine de la psychologie ont montré les limites du *rating* en établissant notamment, que lorsque des individus notaient une performance individuelle, plus de la moitié de la variance observée pouvait s'expliquer par des éléments inhérents à l'évaluateur et non par des éléments relatifs à ce qui était effectivement mesuré. L'ancien dispositif, parce qu'il était principalement tourné vers la mesure de la performance en tant que telle et l'évaluation des compétences, n'échappait pas à cet écueil ;
- Quatrièmement, enfin, une étude menée auprès d'équipes particulièrement performantes au sein de Deloitte a permis de constater que le fait d'être « *strength-oriented* » et de pouvoir mobiliser ses atouts personnels dans son travail était fortement corrélé à la performance. Plutôt que de chercher à développer uniformément les compétences des collaborateurs sur chaque dimension de l'expertise, il pouvait s'avérer plus efficace de miser davantage sur les forces de chacun et de favoriser un développement plus personnalisé. Cette approche était, en outre, de nature à donner plus de sens au travail de l'individu.

Ces différents constats ont mis en lumière les principaux écueils de l'ancien système de gestion de la performance et par conséquent, la nécessité de réviser certaines pratiques organisationnelles pourtant solidement établies en matière de performance. Les efforts de réflexion se sont ainsi principalement dirigés vers l'allègement des lourdeurs administratives, l'accompagnement continu des collaborateurs dans le cadre de leur développement, la mesure de la performance ainsi que la nature et le rôle des objectifs individuels.

1.2. Les ambitions du projet

Le projet s'inscrit dans le respect d'une stratégie plus globale de gestion des ressources humaines, dont la volonté est de créer une '*simply irresistible organization*'. Comme l'explique, à cet égard, la DRH de Deloitte (Belgique), l'ambition de l'entreprise « *est de créer une expérience particulière, qui soit vraiment exceptionnelle, pour tous nos futurs collaborateurs, ceux qui sont là aujourd'hui et ceux qui nous quittent* » (entretien 4). Il s'agit donc, à travers la proposition d'une expérience professionnelle singulière d'attirer de nouveaux talents, de retenir les collaborateurs performants et d'entretenir un réseau professionnel solide incluant les anciens collaborateurs devenus, en quelque sorte, ambassadeurs et potentiels clients.

Cette approche implique d'adopter une vision holistique de la vie du collaborateur au travail et repose sur 5 piliers ou principes : (1) un travail qui a du sens et laisse une grande part à l'autonomie, (2) un management qui supporte le collaborateur dans la réalisation de ses objectifs et dans son développement, (3) un environnement de travail positif ancré autour d'une culture de la reconnaissance, (4) des opportunités d'évolution et (5) la confiance dans le leadership. Fondamentalement, il convient de s'assurer que le collaborateur soit « *heureux, motivé et engagé au sein de Deloitte* » (entretien 5) et de respecter cette logique dans les pratiques managériales mises en œuvre. Selon la DRH, le dispositif de gestion de la performance constitue un levier important en la matière et doit donc être pensé et conçu, de sorte à soutenir les différents principes que cette approche sous-tend.

L'ancien système, qui avait pourtant été développé dans l'optique d'offrir davantage de soutien au collaborateur dans son développement grâce à l'émergence d'une culture du *coaching*, ne mettait, selon les responsables interviewés, pas suffisamment l'accent sur le futur et sur le potentiel de développement du collaborateur. Le nouveau dispositif se veut davantage centré sur la qualité du feedback, devenu qualitatif et plus régulier, ainsi que sur l'existence de discussions moins superficielles et plus soucieuses de comprendre les ambitions, les envies et les intérêts d'un individu. Il se différencie également - nous le verrons - par les différents acteurs et parties prenantes qu'il mobilise à différents moments pour endosser des rôles bien spécifiques, le rôle d'évaluateur de la performance étant uniquement tenu par les responsables directs du collaborateur, considérés comme les plus à même de réaliser cet exercice.

1.3. Le projet SPARK au sein de Deloitte (Belgique)

Si le canevas principal du projet a été réalisé au niveau global et est le même pour l'ensemble des entités régionales, il a ensuite fallu l'implémenter au niveau belge et l'adapter. Cette implémentation s'est faite sous le nom de « SPARK ». Au sein de l'entité belge, l'attention a particulièrement été mise sur le *change management*. Pour la responsable de projet que nous avons interviewée, cette stratégie d'implémentation était inévitable : « *c'est plus que le changement d'un outil, c'est vraiment un changement de culture et de 'mindset', où la culture du feedback continu est vraiment la clé pour réaliser nos ambitions* » (entretien 5). Il importe ainsi que le feedback s'inscrive dans « l'ADN » de chacun des collaborateurs. Pour ce faire, une campagne de grande envergure incluant des workshops, des newsletters, des personnes de référence et même une *escape room*, a été menée lors du lancement du projet en Belgique.

Certains aspects du dispositif-même sont par ailleurs spécifiques à l'entité belge. En particulier, le dispositif original ne prévoyait pas d'outil de définition des objectifs individuels. Deloitte (Belgique) prévoit, en revanche, un formulaire qui doit être complété en début d'année et favoriser les discussions entre collaborateurs et

managers autour des attentes de chacun. Bien que la logique du projet SPARK soit au départ de réduire au maximum la documentation et le formalisme, l'entité belge a préféré maintenir une forme allégée de *goal-setting* afin d'offrir un support à la discussion et d'assurer l'existence d'échanges autour de ces questions. Certains individus seraient, en effet, par nature moins enclins à clarifier leurs attentes.

2. Les différents acteurs impliqués dans le dispositif SPARK

Le dispositif de gestion de la performance se distingue par les différentes parties prenantes qu'il implique et notamment par l'existence d'un coach attribué à chaque collaborateur dès le début de sa carrière chez Deloitte. Celui-ci, contrairement aux responsables d'équipe ou de projet, n'évalue jamais personnellement la performance du collaborateur mais s'assure que ce dernier reçoive le feedback nécessaire à son développement et discute avec lui d'éventuels points de développement. Il est également celui qui accompagne et suit le collaborateur dans les objectifs qu'il se fixe. Dans un certain sens, l'existence du rôle de coach, exclusivement tourné vers le développement du collaborateur, permet de maintenir une distinction relative entre les finalités de jugement et de développement, inhérentes à la pratique du feedback.

Globalement, les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion de la performance individuelle sont au nombre de 5 :

- **Le collaborateur** : en tant que principal intéressé, le collaborateur est considéré comme étant le premier responsable de son développement. Dans la philosophie du projet SPARK, chaque collaborateur doit, effectivement, être acteur de sa progression et de son évolution au sein de Deloitte. Il revient ainsi au collaborateur d'initier la discussion avec ses team leaders au sujet des projets en cours. De même, une grande autonomie lui est laissée quant à la définition de ses objectifs personnels.
- **Le(s) team leader(s)** : le team leader est un responsable d'équipe ou de projet qui est, à ce titre, directement en relation avec le collaborateur. Parce qu'il est considéré comme le plus à même d'évaluer la qualité du travail fourni et l'état d'avancement du projet et de ses objectifs, il est la seule partie prenante à évaluer formellement le collaborateur. Certains collaborateurs travaillent sur plusieurs projets en parallèle et ont, par conséquent, plusieurs team leaders.
- **Le coach** : un coach est assigné à chaque collaborateur en début de carrière chez Deloitte. Dans la plupart des cas, il est désigné par le responsable Talent du collaborateur, bien qu'il puisse être choisi par le collaborateur lui-même dans certains cas. Contrairement au team leader qui peut varier selon les projets sur lesquels le collaborateur travaille à un moment donné, le coach suit en principe le

collaborateur tout au long de sa carrière et n'entretient pas de lien hiérarchique avec lui. Son rôle est de réaliser l'accompagnement et le suivi du collaborateur, de l'encourager au quotidien, de rassembler les différents feedbacks qui le concernent et de s'assurer qu'ils soient correctement communiqués. Il ne s'agit pas seulement de suivre la performance du collaborateur mais également de s'intéresser à son état d'esprit et à la façon dont il appréhende sa vie professionnelle.

- **Le business leader** : le business leader est le responsable de l'entité business. Le business leader joue un rôle de coordination et s'assure que chaque partie prenante joue bel et bien le rôle qui lui a été attribué, en matière de gestion de la performance. Il vérifie ainsi que chaque collaborateur dispose d'un suivi adéquat. Il est également celui qui définit les objectifs de l'entité business dont fait partie le collaborateur et contribue dès lors, à la définition des attentes de l'organisation à l'égard du collaborateur.
- **Le département RH** (essentiellement, les responsables Talent) : de façon générale, le département offre le support organisationnel nécessaire au dispositif, tandis que les responsables Talent apportent leur expertise sur les questions de développement. Certains responsables participent, à ce titre, aux *talent reviews* afin de partager leur connaissance et d'améliorer la qualité des discussions.

Chaque partie prenante joue un rôle clairement défini en amont et cohérent par rapport à la fonction qu'elle occupe au sein de l'organisation.

3. La description du dispositif de gestion de la performance

Dans le respect de la grille de lecture que nous avons précédemment développée, nous décrivons dans cette section les différentes pratiques adoptées au sein de Deloitte concernant : (1) la définition des objectifs, (2) l'évaluation et le feedback, (3) le suivi et l'amélioration de la performance ainsi que (4) la reconnaissance de la performance et autres finalités connexes. A ce titre, nous verrons que plusieurs pratiques, que nous pouvons qualifier d'hybrides, apparaissent à divers endroits.

3.1. La définition des objectifs

Lorsque les responsables du projet global se sont intéressés aux équipes les plus performantes, ils se sont rendu compte que les *team leaders* y organisaient des *check-ins* réguliers avec leurs collaborateurs dans l'optique d'y discuter des échéances à court terme. Ce constat les a amenés à supprimer purement et simplement le système de définition des objectifs individuels en début d'année. Deloitte (Belgique) a, pour sa part, préféré conserver un moment de discussion entre le collaborateur et son coach afin de fixer des objectifs individuels annuels.

Ceci nous amène à faire une distinction entre deux types d'objectifs individuels : (1) les objectifs de réalisation liés aux projets en cours d'une part, et (2) les objectifs annuels.

3.1.1. Les objectifs de réalisation liés aux projets en cours

La définition des objectifs en début d'année est un système rarement adapté aux réalités du terrain, d'autant plus dans un secteur où la plupart des collaborateurs sont des consultants qui travaillent sur différents projets tout au long de l'année.

Le fait d'avoir des *check-ins* réguliers permet au *team leader* de clarifier ses attentes au fur et à mesure de l'avancée du projet, de présenter la méthode de travail la plus adaptée, de découper le projet en sous-objectifs et de revoir les priorités, si nécessaire. Cela permet également au collaborateur de partager ses propres ambitions et ses propres points forts, dans l'optique que les deux parties puissent chacune trouver un intérêt dans le projet.

Sous SPARK, des objectifs sont fixés et revus par les responsables de projet lors des *check-ins*, dans le cadre de chaque projet en cours. Pour les consultants, un nombre d'heures facturées au client est, en outre, déterminé d'avance pour la réalisation de chaque livrable. Le consultant peut dépasser ce nombre d'heures mais cela se répercute inévitablement sur la marge bénéficiaire du projet et peut entraîner une évaluation individuelle négative lorsque le retard n'est pas justifié. A l'inverse, s'il parvient à réaliser le livrable en moins de temps que prévu, cela peut être interprété comme le signe d'une excellente performance. Dans l'ensemble, la proportion du nombre d'heures facturées en comparaison du nombre total d'heures de travail prestées demeure donc un indicateur dont il peut, accessoirement, être tenu compte quand il s'agit d'octroyer un bonus ou une augmentation en fin d'année.

3.1.2. Les objectifs annuels : entre objectifs de réalisation et objectifs de développement

Chez Deloitte (Belgique), des objectifs individuels sont définis annuellement par le collaborateur et son *coach*, dans un outil spécifique nommé « *MyCompass* ». La volonté à l'œuvre derrière cette particularité belge est que chaque collaborateur ait systématiquement, en début d'année, l'opportunité d'avoir une conversation sur ses objectifs personnels et sur la conciliation de ces derniers avec les objectifs organisationnels. Il s'agit ainsi d'atteindre ce que la DRH interviewée qualifie de « *win-win pour les deux parties* » (entretien 4).

Si les objectifs sont librement choisis par le collaborateur, ils n'en demeurent pas moins calqués sur les *talent standards* et sur la stratégie poursuivie par la *business unit* dont dépend le collaborateur. Premièrement, des *talent standards* sont établis par le

management qui exprime ainsi ses attentes générales en termes de compétences pour chaque type et niveau de fonction (e.g. attentes en termes de relation clients, de gestion des risques, de qualité des livrables fournis et de présentation, etc.). Deuxièmement, chaque *business leader* organise annuellement un *compass workshop* afin de présenter la stratégie poursuivie par son entité et les activités prioritaires pour l'année à venir. En principe, les objectifs définis sur le plan individuel sont ainsi alignés avec la stratégie plus globale de la *business unit*.

Plus concrètement, les objectifs annuels sont de 4 ordres, ce qui se traduit par 4 sections différentes dans l'outil *MyCompass*:

- (1) **MyFocus** : cette section reprend des objectifs de réalisation liés à la relation client (e.g. mener un projet de façon autonome ou mener un projet dans une industrie spécifique) ou à des initiatives internes (e.g. gérer le recrutement sur les campus universitaires). Le principe veut que ces objectifs découlent des objectifs de la *business unit* à laquelle appartient le collaborateur et qu'ils trouvent une relative cohérence avec les *talent standards* se rapportant à sa fonction.
- (2) **MyDevelopment** : cette section reprend des objectifs de développement de compétences (e.g. améliorer la qualité de ses présentations devant les clients). Les compétences choisies par le collaborateur se réfèrent, dans l'idéal, à celles qui sont associées aux *talent standards* de la fonction qu'il occupe.
- (3) **MyStrenghts**: cette section reprend des intérêts propres au collaborateur (e.g. travailler en équipe ou développer des projets eco-friendly). Ces objectifs ne font pas l'objet d'attentes particulières au niveau du management et ne sont dès lors, à proprement parler, pas évalués. Ils sont néanmoins un moyen pour le collaborateur de partager ce qui le motive dans son travail au quotidien. Cette approche, qui vise à tirer profit des atouts personnels de chacun, permet de mettre en exergue les forces du collaborateur et peut influencer l'allocation des différents projets planifiés.
- (4) **MyAspirations**: cette section reprend des objectifs d'évolution de carrière (e.g. postuler pour une promotion ou s'expatrier pour une période de 2 ans). Cette section permet au collaborateur de mentionner ses ambitions, lesquelles sont ensuite évaluées en fin d'année, quant à leur légitimité.

Chaque section compte généralement 2 à 6 objectifs différents pour l'année. Ceux-ci sont qualitatifs et relativement larges dans leur définition.

3.2. L'évaluation et le feedback

L'évaluation et le feedback interviennent lors de trois types d'événements, dont l'occurrence est relativement importante, favorisant ainsi la régularité et la continuité en la matière : le *check-in*, le *performance snapshot* et la *talent review*. En dehors des *performance snapshots* qui ont pour seule vocation d'évaluer la qualité du travail du collaborateur, les moments durant lesquels la performance est évaluée sont rarement de nature exclusivement évaluative. Nous l'avons vu - et nous le verrons -, les *check-ins* et les *talent reviews* sont également l'occasion d'aborder d'autres questions, davantage relatives à la définition des objectifs poursuivis ou à la mise en place de pratiques visant à améliorer la performance du collaborateur.

3.2.1. Le *check-in* en tant que moment d'évaluation et de feedback

Le collaborateur est invité à planifier des *check-ins* réguliers avec le *team leader* du projet sur lequel il travaille. Le *check-in* est une courte discussion, relativement informelle, qui porte sur l'état d'avancement du projet en cours, les priorités à avoir mais aussi sur le ressenti, le fonctionnement et les perspectives du collaborateur sur le plus long terme. La bonne pratique consiste à en réaliser un toutes les deux semaines, le but étant d'encourager un feedback régulier et mutuel.

Il s'agit, en fait, d'une importante source de feedback qualitatif, qu'il revient au collaborateur de solliciter en fonction de ses besoins personnels. D'après l'un des collaborateurs interviewés, le *check-in* permet au collaborateur de savoir s'il est « *sur la bonne voie* », de « *réagir vite* », de « *prendre le temps de discuter de ce qu'il s'est passé ces dernières semaines ou de ce qu'il va se passer durant les prochaines semaines* ». Ça aurait, en partie, pour effet de lever le stress (entretien 2).

3.2.2. Le *performance snapshot*

Le *performance snapshot* se définit comme une courte évaluation, prenant cours suite à une demande de feedback de la part du collaborateur auprès de son *team leader*, dans l'outil ERP. De nature à la fois quantitative et qualitative, l'évaluation consiste en une photographie de la performance à un temps donné et a lieu tous les mois, dans l'idéal. Elle ne porte pas directement sur la satisfaction d'objectifs ou sur le niveau perçu des compétences du collaborateur mais plutôt sur les intentions que le *team leader* pourrait avoir à l'égard du collaborateur, le principe étant qu'un individu doit être en mesure de noter son propre ressenti de façon relativement consistante. Deloitte espère ainsi éviter les écueils traditionnellement associés à la mesure de la performance dans la littérature scientifique.

En l'espèce, le formulaire comprend 4 questions prédéfinies, incluant soit une échelle de mesure en 5 points (1 - Fortement en désaccord ; 2 - En désaccord ; 3 - Neutre ; 4 -

D'accord ; 5 – Fortement d'accord), soit une réponse binaire (« Oui » / « Non ») pouvant être complétée par des commentaires qualitatifs. Ces questions portent sur :

- (1) La mesure dans laquelle le team leader souhaiterait accorder au collaborateur la plus haute récompense financière possible (échelle) ;
- (2) La mesure dans laquelle le team leader souhaiterait conserver le collaborateur au sein de son équipe (échelle);
- (3) La possibilité ou non que le collaborateur puisse porter atteinte à la performance de l'équipe ou faire preuve de sous-performance (réponse binaire et zone de texte) ;
- (4) Le sentiment ou non que le collaborateur soit prêt pour une promotion (réponse binaire et zone de texte).

Les résultats de cette enquête ne sont pas directement communiqués au collaborateur mais donneront lieu à un *check-in* durant lequel le *team leader* échangera un feedback exclusivement qualitatif. L'objectif est d'éviter que la discussion ne tourne qu'autour du *rating* attribué et de canaliser l'attention sur des points d'amélioration éventuels. Le *rating* obtenu peut, toutefois, être consulté par le *coach* afin qu'il ait une meilleure vue de la situation et puisse s'assurer que le feedback reçu par le collaborateur est cohérent par rapport au score attribué.

3.2.3. La *talent review* en tant que moment d'évaluation

Les *talent reviews* sont des réunions trimestrielles dont le but est d'assurer le suivi de la performance de chaque collaborateur et de réfléchir à des pistes de développement. Durant la *talent review*, les *teams leaders*, le *business leader* et le *coach* du collaborateur apprécient collégialement la performance à la lumière des différentes évaluations réalisées par le biais des *check-ins* et *performance snapshots*. Certains KPIs tels que le nombre d'heures facturées aux clients peuvent également être pris en compte. La *talent review* donne ensuite lieu à un débriefing entre le coach et le collaborateur pour qu'il puisse prendre connaissance de ce qui a été dit et recevoir un feedback *consolidé*.

A travers cette approche qui multiplie le nombre d'états des lieux sur une année donnée, davantage de responsabilité est donnée en matière de gestion de la performance aux *teams leaders*, lesquels sont invités - en raison de *feedback loops* plus courtes - à avoir des conversations plus régulières autour de la performance et des perspectives futures de leurs collaborateurs. La *talent review* suscite l'alignement des *teams leaders* en termes d'évaluation, tandis que la présence du coach doit permettre de faire valoir le point de vue du collaborateur dans ce cadre. Le *business leader*, qui représente les intérêts du service et est le garant de la stratégie globale, coordonne

l'ensemble et s'assure que chaque collaborateur, au sein de sa *business unit*, fasse l'objet d'un suivi. Les *responsables talent* assistent, quant à eux, éventuellement à la réunion en tant que « *Subject Matter Experts* » dans l'optique d'améliorer la qualité de la discussion et de l'orienter vers des préoccupations ancrées sur la gestion de talent. Ils jouent, à ce titre, essentiellement un rôle de facilitateur.

Une *talent review* plus spécifique est, par ailleurs, organisée en fin d'année afin de prendre des décisions relatives à la récompense de la performance. Nous y reviendrons à la section 3.4.

3.2.4. Conclusion : quelques commentaires

Les pratiques du *check-in*, du *performance snapshot* et de la *talent review* sont complémentaires et garantissent un suivi régulier de la performance. Le tableau 8 reprend ces différentes pratiques dans leur dimension évaluative et les caractérise, conformément aux aspects identifiés dans notre grille de lecture :

	Check-ins	Performance snapshots	Talent Reviews
Principe et finalité	Discussion portant sur l'état d'avancement du projet, les priorités et les perspectives du collaborateur. Important moment de feedback.	Courte évaluation réalisée suite à une demande de feedback lorsqu'un projet est en cours ou clôturé (via outil). Donne lieu à <i>check-in</i> .	Réunion visant à apprécier collégialement la performance du collaborateur et à discuter de ses possibilités en termes de développement
Acteurs impliqués	Collaborateur et team leader	Collaborateur, team leader et coach	Team leader, coach, business leader et responsable Talent
Objet et critères d'évaluation	Evaluation quant à la réalisation des objectifs liés au projet en cours et objectifs de développement	Photographie de la performance mesurée à travers les intentions que le <i>team leader</i> pourrait avoir à l'égard du collaborateur	Appréciation fondée sur la mise en commun des évaluations réalisées lors des <i>check-ins</i> et <i>performance snapshots</i> ainsi que sur des KPIs
Mesure	Qualitative	Quantitative (pas de communication de la mesure quantitative au collaborateur) et qualitative	Qualitative
Temporalité	1x toutes les deux semaines	1x par mois	Trimestriel
Degré de Formalisme	Informel	Plus ou moins formel	Plus ou moins formel

Tableau 8. Synthèse des pratiques évaluatives au sein de Deloitte

Outre le suivi régulier qu'elles sous-tendent, ces pratiques contribuent à améliorer significativement la qualité de l'évaluation et du feedback en favorisant l'alignement entre les différents évaluateurs. Au sein de Deloitte, les *team leaders* et responsables de projet sont considérés comme les observateurs les plus directs de la performance du collaborateur et sont donc la principale source d'information en la matière. L'organisation de *talent reviews* permet de confronter les différents points de vue des responsables et de s'assurer que le feedback reçu par le collaborateur soit cohérent, ce qui est en définitive de nature à renforcer la confiance de ce dernier à l'égard du management. Il s'agit, entre autres, de se coordonner et de décider ensemble qui transmet le feedback, comment, quand et pourquoi.

La qualité de l'évaluation et du feedback tend, par ailleurs, à s'améliorer via l'adoption de nouvelles pratiques, quelque peu nouvelles. Le choix de la mesure de la performance en termes d'intention permettrait d'atténuer certains biais dans le chef de l'évaluateur - tel que le biais de tendance centrale -, tandis que le fait de partager uniquement des feedbacks qualitatifs tendrait à enrichir le contenu des échanges entre le *team leader* et le collaborateur. En outre, la présence d'un coach, disposant d'une vue d'ensemble sur les différents feedbacks - tant du point de vue de l'évaluateur que de celui de l'évalué -, diminuerait l'apparition de malentendus, grâce à l'identification rapide des communications défailantes.

3.3. Le suivi et les pratiques visant à améliorer la performance

L'un des principaux objectifs du nouveau dispositif consiste à alimenter la performance, après l'avoir identifiée et récompensée. Comme le rappellent Buckingham et Goodall (2015), la gestion de la performance implique de façon évidente une forme de gestion, là où certains systèmes de performance ont pourtant tendance à focaliser leur attention sur la performance en tant que telle et sur sa mesure. Dans le respect de cette logique, le nouveau dispositif inclut des outils et prévoit des pratiques devant permettre de renforcer la performance observée. Les pistes d'amélioration de la performance sont concrètement étudiées et proposées lors des *check-ins*, des *talents reviews* et des entretiens plus informels avec le *coach*, qui sont des moments de suivi importants. Deux acteurs jouent à ce niveau un rôle prépondérant : le *team leader* et le *coach*.

3.3.1. Le rôle du *team leader* à travers les *check-ins*

Sur base d'enquêtes réalisées en interne, Deloitte a tout d'abord pu constater que les meilleurs *team leaders* réalisaient des rencontres régulières avec leurs collaborateurs dans le but de discuter des objectifs et tâches à réaliser à court terme. Cette pratique managériale permet de définir clairement les attentes pour les prochaines semaines, de fournir des informations nécessaires à l'exécution d'une tâche, de commenter le travail effectué et d'éventuellement suggérer des pistes d'amélioration du travail effectué. Il s'agit également de s'assurer que le collaborateur s'épanouisse dans son travail au sein de Deloitte, et qu'il reste engagé.

Dans le nouveau système, les *check-ins* jouent un rôle important à ce niveau. En effet, la fréquence rapprochée des *check-ins* facilite les échanges autour de la meilleure approche à adopter pour les prochaines étapes d'un projet et aura, ainsi, souvent pour résultat de ne pas limiter le contenu des entretiens à l'évaluation d'une performance passée et à un compte-rendu relatif aux *performance snapshots*. Le but des *check-ins*, que nous avons déjà eu l'occasion de mentionner plus haut, n'est donc pas seulement de

poser un jugement sur la performance du collaborateur et de lui en faire part, mais également d'accompagner le collaborateur dans la réalisation d'objectifs clairement établis, en tenant compte de ses qualités et ambitions personnelles. Dans la philosophie de Deloitte, la tenue fréquente de *check-ins* ne représente pas une tâche supplémentaire dans le chef du *team leader* mais fait au contraire, partie intégrante de son rôle de manager. Cela étant, il revient non pas au manager mais au collaborateur de planifier les différents *check-ins* dont il pense avoir besoin, puisque comme l'indique une des collaboratrices interviewées « *le but, c'est que chacun soit acteur de son propre développement* » (entretien 2).

3.3.2. Le rôle spécifique du *coach* et la tenue de discussions informelles

Le nouveau dispositif comprend également l'attribution – à chaque collaborateur - d'un *coach* qui ne travaille pas directement avec le collaborateur et qui n'a donc *a priori* pas pour mission d'évaluer la qualité de son travail. Ce rôle a réellement été introduit avec le lancement de SPARK. Si l'ancien système prévoyait déjà l'existence d'un *counsellor*, chargé de collecter et de transmettre au collaborateur les différents feedbacks relatifs à sa performance sur les différents projets en cours, ce dernier n'était pas pour autant responsable du développement personnel du collaborateur et ne lui offrait pas nécessairement de coaching personnalisé. L'introduction du rôle de *coach* trouve en fait son origine dans un changement de logique managériale en matière de gestion de la performance, au sein de Deloitte : il ne s'agit plus d'exiger des collaborateurs qu'ils prouvent l'acquisition de compétences liées à la fonction qu'ils occupent mais plutôt, de définir un socle commun d'expertises pour une même fonction que chaque collaborateur peut ensuite développer selon ses intérêts propres. Le but est, en d'autres termes, de miser sur les forces de chacun, de laisser chacun mobiliser et développer ses meilleurs atouts. Cette nouvelle perspective implique d'offrir un accompagnement davantage personnalisé au collaborateur qui a alors l'occasion de renforcer ses points forts avec l'aide de son *coach*. Cela se traduit notamment, comme nous l'avons vu précédemment, par des objectifs de développement choisis de commun accord par le collaborateur et son *coach*, lesquels donnent ensuite lieu à un suivi.

En tant que catalyseur du développement, le *coach* doit, en principe, rencontrer régulièrement son *coachee* (idéalement, 1x par mois). Le *coach* s'assure que le collaborateur reçoive les feedbacks nécessaires à son développement et vérifie qu'il existe bien une correspondance entre ce que les *teams leaders* et le collaborateur comprennent des feedbacks qui ont été donnés. Cet exercice est particulièrement important en amont des *talent reviews*, auxquelles le *coach* participe également.

Lors d'une *talent review*, le rôle du *coach* consiste à partager le point de vue du collaborateur, à écouter l'avis des *team leaders* et *business leaders* sur la performance de ce dernier et à être attentif à d'éventuelles requêtes ou suggestions formulées en matière de développement. A l'issue de la session, le *coach* donne un feedback à son *coachee* et discute d'éventuels points d'amélioration, à traduire sous forme d'actions concrètes à entreprendre. Une série de formations sont, à ce titre, proposées aux collaborateurs. Des *coaches* peuvent également être mobilisés en interne ou en externe, lorsque le point d'amélioration visé dépasse les compétences du *coach* attitré. Dans l'hypothèse d'un collaborateur qui ne donnerait pas satisfaction en termes de compétence, le *coach* aide son *coachee* à réaliser un plan de développement individuel - très strict, et le suit très régulièrement dans son évolution. Il est, dans ce cadre, souvent épaulé par les responsables *talent*.

3.4. Les autres conséquences et finalités poursuivies

Nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises : les principales ambitions de SPARK consistent d'une part, à améliorer la performance de façon continue et d'autre part, à récompenser et reconnaître la performance. Le premier point a déjà fait l'objet d'un commentaire détaillé lors de la section précédente.

En sus, le système de gestion de la performance est intrinsèquement lié à la recherche du bien-être dans le chef du collaborateur, lequel est épaulé au quotidien afin de surpasser les difficultés qu'il rencontre dans le cadre de son travail.

3.4.1. La reconnaissance de la performance individuelle

Une *talent review* spécifique est expressément organisée annuellement afin de récompenser et de reconnaître la performance individuelle. Il s'agit, à cette occasion, de prendre des décisions relatives aux promotions et bonus de fin d'année. Les bonus de fin d'année sont attribués sur base des résultats quantitatifs des *performance snapshots* ainsi que sur base des évaluations plus qualitatives, lesquelles sont partagées au cours des différents *check-ins* et *talent reviews* qui ont lieu tout au long de l'année. La satisfaction obtenue par rapport à différents KPIs, propres à chaque type de fonction, est également prise en compte. Par exemple, un manager aura naturellement certains objectifs en termes de ventes et de chiffres. La présence d'éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs permet d'observer si la tendance générale observée au niveau du rating se confirme dans les feedbacks plus qualitatifs qui ont été donnés.

En matière d'augmentation salariale, les pratiques varient d'une *Business Unit* à l'autre. Dans certaines entités, les augmentations sont automatiques et se font en fonction de l'expérience acquise tandis que, dans d'autres, un pourcentage d'augmentation est calculé en fonction de la performance dont le collaborateur a fait preuve tout au long

de l'année. Certaines entités prévoient également un plafond, lorsqu'une certaine position a été atteinte.

La *talent review* est également l'occasion de discuter des perspectives d'évolution du collaborateur au sein de l'organisation et de penser à d'autres formes de reconnaissance qui ne sont pas nécessairement pécuniaires. A titre d'exemple, un nouveau projet peut être proposé au collaborateur conformément à son souhait en termes d'expertise recherchée, de même qu'il peut être décidé que le *business leader* remercie personnellement le collaborateur pour le travail accompli.

3.4.2. L'importance du bien-être au travail

Le bien-être figure parmi les préoccupations les plus centrales, en matière de gestion des ressources humaines, au sein de Deloitte. Outre son rôle de développeur de potentiel, le *coach* joue le rôle de « *support* » et d'« *oreille attentive* », avec qui le collaborateur a l'opportunité de discuter du travail « *de manière beaucoup plus ouverte* » dès lors qu'il ne travaille pas directement avec lui. Tour à tour, il est ainsi défini par les différents collaborateurs interviewés comme un « *vrai coach* », une « *relation privilégiée* » au sein de l'organisation, un « *mentor* », voire même comme un potentiel « *avocat* » lors des *talent reviews* (entretiens 1 et 2). Le *coach* est, en d'autres termes, décrit comme une personne de confiance, à laquelle il est possible de confier librement son état d'esprit et les difficultés rencontrées au quotidien. Dans le cas contraire, il est vivement conseillé de demander un changement de *coach*.

Derrière ce rôle d'aide au bien-être, se lit en filigrane la volonté de conserver des collaborateurs épanouis et donc engagés et performants.

3.5. Conclusion autour de la description du système de gestion de la performance mis en place chez Deloitte

A la lumière de notre grille de lecture, nous constatons non seulement que le dispositif SPARK innove sur plusieurs points (mis en exergue dans le tableau 9) mais également qu'il questionne la conceptualisation de la gestion de la performance en tant que processus. Sous SPARK, la gestion de la performance est devenue une *approche*, intimement liée à une stratégie RH plus globale visant à transformer l'expérience professionnelle du collaborateur à des fins d'engagement accru envers l'organisation. Dans ce contexte, les moments voués à l'évaluation et au développement de la performance se succèdent sans qu'il n'y ait d'ordre préétabli ou de fréquence imposée. Ce changement est principalement perceptible à deux niveaux. Premièrement, le collaborateur qui est le principal responsable de son développement devient le principal moteur quant à l'organisation des *check-ins* et sessions de coaching qu'il initie librement, en fonction de ses besoins. Deuxièmement, certaines pratiques, telles que

les *check-ins* ou les *talent reviews*, sont par essence des pratiques hybrides dont la visée peut être assimilée aux différentes étapes du processus (i.e. la définition des objectifs, l'évaluation et le feedback, le suivi ou la prise de décision en matière de reconnaissance de la performance) simultanément. Il en résulte un système de gestion de la performance, que chaque collaborateur s'approprie et façonne selon sa meilleure convenance, en collaboration avec les *team leaders* et le *coach*. Le dispositif définit et cadre les possibilités offertes en matière de gestion de la performance tout en s'émancipant de l'approche par processus, considérée comme trop rigide et trop formelle.

La gestion de la performance individuelle au sein de Deloitte Belgique : SPARK			
Définition des objectifs individuels de performance	Evaluation de la performance individuelle et feedback	Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	Autres conséquences et finalités poursuivies
(1) Une distinction est opérée <i>de facto</i> entre les objectifs de réalisation relatifs aux projets en cours et les objectifs de développement qui s'inscrivent sur le plus long terme: ➤ Les objectifs relatifs aux projets en cours sont fixés par le responsable de projet au fur et à mesure. Ils sont clarifiés et réajustés via les <i>check-ins</i>. ➤ Les objectifs de développement sont fixés annuellement. Ils sont librement choisis par le collaborateur (avec l'aide de son coach).	(2) L'évaluation et le feedback sont réguliers. Ils se manifestent à travers les <i>check-ins</i>, les <i>performance snapshots</i> et les <i>talent reviews</i>, lesquels sont complémentaires. (3) Le <i>rating</i> ne porte plus sur la performance en tant que telle mais sur les intentions du <i>team leader</i> à l'égard du collaborateur. (4) Le feedback est exclusivement qualitatif. (5) Le coach vérifie la qualité du feedback et représente le collaborateur lors des <i>talent reviews</i>.	(6) Les <i>check-ins</i> réguliers facilitent l'identification de points d'amélioration et le suivi sur les projets en cours. (7) Les <i>talent reviews</i> sont l'occasion de suivre la performance du collaborateur et de proposer des points d'amélioration. (8) Un coach, sans lien hiérarchique, est attribué à chaque collaborateur et assure un accompagnement personnalisé, en matière de développement.	(9) Le collaborateur est épaulé au quotidien par son coach (dimension bien-être)

Tableau 9. Synthèse des pratiques alternatives en matière de gestion de la performance au sein de Deloitte

SPARK n'en demeure pas moins pensé et conçu pour permettre un suivi régulier, gage de meilleure performance selon les responsables en charge du projet. La figure 4 donne une illustration de la fréquence des points de rencontre qu'il est possible d'organiser sur la période d'un trimestre. Ces points de rencontre, qui sont de 4 natures différentes, sont complémentaires et font intervenir des acteurs dont les rôles diffèrent. Dans notre exemple, la *talent review* se nourrit des 5 *check-ins* et des 2 *performance snapshots* l'ayant précédée, tandis que les sessions de coaching accompagnent le collaborateur lorsqu'il s'agit de solliciter le feedback, de le recevoir ou d'en tirer des enseignements pratiques. Les *performance snapshots* sont, en outre, systématiquement suivis d'un *check-in* durant lequel le team leader donne un feedback qualitatif de l'évaluation.

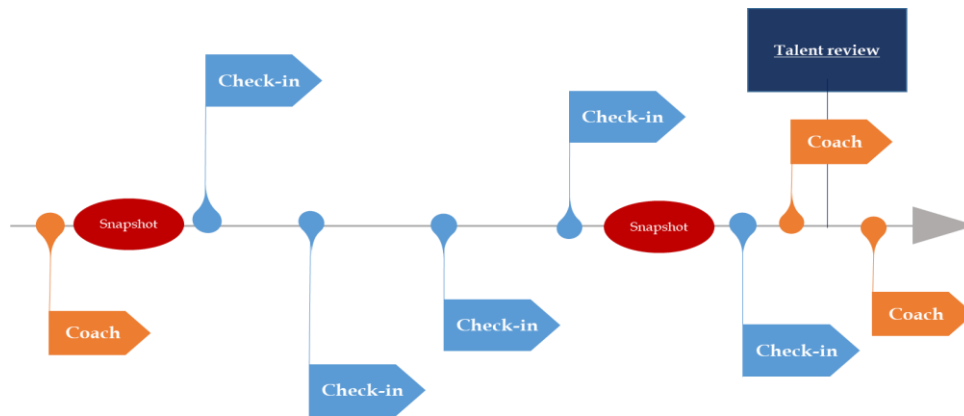


Figure 4. La gestion de la performance chez Deloitte: points de rencontre sur la période d'un trimestre

Le dernier enseignement que nous tirons du dispositif mis en place chez Deloitte réside dans la diversité des acteurs qu'il fait intervenir et dans le rôle spécifique que ces derniers sont invités à jouer (voir tableau 10). Alors que le manager est – comme dans beaucoup d'autres organisations – responsabilisé par rapport à son rôle de *people manager*, le principal rôle de la fonction RH consiste, dorénavant, à définir et développer un dispositif-cadre que les managers et leurs collaborateurs doivent ensuite suivre, avec une plus ou moins grande liberté, au quotidien. Les responsables RH sont ainsi perçus comme des experts, dont la présence n'est que peu requise sur le terrain et dont les connaissances sont essentiellement sollicitées, à ce propos, lorsque des situations complexes se présentent. L'intervention du *business leader*, en tant que représentant du *top management*, apporte, dans cet ensemble, une forme de légitimité au système mis en place. Ces différents constats se combinent à celui de l'apparition d'un rôle de coach qui – parce qu'il est attribué à un autre acteur que le manager – constitue une innovation par rapport aux dernières tendances observées au sein des organisations en matière de gestion de la performance.

Le La gestion de la performance individuelle au sein de Deloitte Belgique : SPARK				
	Définition des objectifs individuels de performance	Evaluation de la performance individuelle et feedback	Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	Autres conséquences et finalités poursuivies
Team leader(s)	Définition, clarification et ajustement des objectifs de réalisation sur les projets en cours lors des <i>check-ins</i>	Appréciation de la performance et feedback lors des <i>check-ins</i> Performance snapshot Participation aux <i>talent reviews</i> en tant qu'évaluateur	Suivi des projets en cours lors des <i>check-ins</i> et propositions de points d'amélioration lors des <i>talent reviews</i>	Décision lors des <i>talent reviews</i> , en matière de reconnaissance et d'évolution
Coach	Définition des objectifs de développement avec le collaborateur	Centralisation et partage des feedbacks Participation aux <i>talent reviews</i> en tant que représentant des intérêts du collaborateur	Accompagnement personnalisé quant aux points d'amélioration identifiés	Accompagnement personnalisé visant à développer le bien-être
Business leader	Partage de la vision stratégique de la BU et définition des <i>talent standards</i>	Participation aux <i>talent reviews</i> en tant que coordinateur et représentant de la BU	Propositions de points d'amélioration lors des <i>talent reviews</i>	Décision lors des <i>talent reviews</i> , en matière de reconnaissance et d'évolution
RH	Conception du dispositif et de l'outil Définition des <i>talent standards</i>	Conception du dispositif et de l'outil Participation éventuelle aux <i>talent reviews</i> en tant que SME	Conception du dispositif et de l'outil (formations et coachings)	Conception du dispositif et de l'outil

Tableau 10. Les différents acteurs impliqués dans la gestion de la performance individuelle au sein de Deloitte

4. Le retour d'expérience

Au sein de Deloitte (Belgique), SPARK est perçu comme un dispositif qui doit encore évoluer, malgré la grande avancée qu'il constitue. Loin de se résumer à un outil ERP dont l'utilisation s'apparenterait, pour le collaborateur, à une nouvelle tâche à réaliser sur une longue liste de cases à cocher, le dispositif vise à faire émerger une culture du feedback continu. L'objectif est perçu comme un objectif de longue haleine qui appelle à des ajustements réguliers dans l'organisation, d'autant que Deloitte se caractérise par un turn-over particulièrement important et par l'arrivée régulière de nouveaux collaborateurs également appelés à suivre le mouvement. La responsable de projet interviewée résume cette pensée très simplement : « *Je crois que nous sommes encore dans une phase d'apprentissage* » (entretien 5).

Selon le management, l'instauration d'une culture du feedback requiert effectivement du temps. L'exercice implique de trouver un bon équilibre entre le formalisme nécessaire à l'apparition de certains comportements d'une part, et la spontanéité propre à ce type de culture d'autre part. Le risque est de retourner vers un système dans lequel la documentation se ferait au détriment d'échanges plus riches et plus enclins à alimenter la performance du collaborateur.

L'instauration d'une telle culture nécessite également une forte implication des managers, dont le rôle a considérablement évolué depuis le lancement de SPARK. Le constat de la DRH est sans appel : « *si nous voulons avoir une performance management qui fonctionne, nous devons avoir des managers qui ont les bonnes conversations avec leurs collaborateurs. Investir dans le développement des compétences de coaching, dans les compétences de manager, c'est ça, le plus important.* » (entretien 4). Constatant la nécessité de développer les compétences des managers en matière de *coaching*, Deloitte (Belgique) n'a pas fait le choix de la formation. L'expérience a, en effet, montré que les formations représentaient un investissement coûteux dont l'impact était finalement mitigé, lorsqu'il était question de *people management*. Le département RH a préféré opter pour le développement d'une application qui offre de façon permanente, divers modules à destination des managers. L'organisation régulière de *talent reviews* tend, en outre, à créer un effet de *peer pressure* sur les *team leaders*, effet qui peut être formateur. Seul le temps permettra de dire si l'approche choisie porte ses fruits.

De toute évidence, la nouvelle approche SPARK exige davantage de flexibilité et d'investissement dans le chef des managers, lesquels doivent aider à la conciliation des intérêts du collaborateur et de l'organisation, tout en remplissant leurs propres objectifs dans le cadre de leurs projets personnels. La DRH de Deloitte (Belgique) le reconnaît : « *Je crois que ce que nous attendons des managers est beaucoup plus compliqué et beaucoup plus challengeant que ça ne l'était dans le passé [...]* Nous devons mieux supporter encore les managers dans ce type d'approche parce qu'il y a beaucoup de choses qui se concentrent sur eux » (entretien 5). La multiplication des *talent reviews* et des *check-ins* augmente considérablement le nombre de réunions au sein de certaines *business units*, habituées à des rythmes nettement moins soutenus. Ce constat a entraîné l'apparition de quelques résistances lors du lancement du projet, qui semblent toutefois s'être atténuées depuis lors. Dans le même ordre d'idées, le rôle de coach réclame également un investissement conséquent en termes de temps qui ne se reflète pas forcément dans les chiffres. La qualité de l'investissement demeure sans doute, dans les faits, relativement variable selon l'identité des personnes impliquées et la mesure dans laquelle elles se sentent intrinsèquement motivées par cette activité...

En dehors de ces quelques considérations qui traduisent l'importance de la composante individuelle dans les pratiques relatives au feedback et à la gestion de la performance, le système doit encore être amélioré sur un point précis : la clarification du lien entre performance et récompense financière. En l'absence de *ratings* dans les feedbacks qui sont donnés, il peut être plus complexe de justifier une décision visant à récompenser financièrement la performance, auprès des collaborateurs. La nature de plus en plus qualitative de l'évaluation et le flou qui existe parfois autour des objectifs réellement évalués sont, en fait, de nature à complexifier la comparaison entre collaborateurs et donc, la prise de décision. Le poids donné à l'évaluation quantitative

dans le cadre de la décision finale demeure, de plus, peu clair, dans un système où le collaborateur reste finalement libre de demander un *performance snapshot* lorsqu'il le souhaite. L'ensemble peut donner l'impression d'un manque de transparence aux yeux du collaborateur qui n'assiste, de surcroît, pas aux *talent reviews*, là où l'ancien système très formalisé et très documenté offrait malgré tout une certaine lisibilité.

Etude de cas n°2 : Carmeuse

Le Groupe Carmeuse fait partie des leaders du marché mondial pour la production de chaux et de calcaire de qualité chimique, qui sont des produits jouant un rôle essentiel dans de nombreux secteurs industriels tels que la sidérurgie, l'énergie, la protection de l'environnement ou la construction. L'entreprise familiale, dont le siège se situe à Louvain-la-Neuve (Belgique), dénombre un effectif de 5000 personnes réparties sur différents sites de production et bureaux à travers le monde et compte une multitude de métiers incluant des mineurs, opérateurs d'usine, ingénieurs, comptables, scientifiques, cadres et dirigeants. En termes de structure organisationnelle, le Groupe est chapeauté par un comité de direction au niveau global et comprend deux entités régionales, elles-mêmes dirigées par des comités exécutifs : les entités américaine et européenne.

Carmeuse compte parmi les organisations ayant décidé de revoir intégralement leurs dispositifs de gestion de la performance. Le projet a débuté dans le courant de l'année 2018 et est en cours d'implémentation depuis le début de l'année 2020. Il ne concerne à ce stade, que les employés de Carmeuse (environ 500 personnes au niveau européen), la mise en place d'un dispositif uniforme et digitalisé étant plus complexe chez les ouvriers.

Il s'agit essentiellement pour l'entreprise de pouvoir rester concurrentielle dans une industrie en constante évolution, qui se caractérise par une forte demande en termes d'expertise et d'innovation. Le développement d'une expertise pointue et de nouveaux marchés requiert, en effet selon Carmeuse, le recrutement et la formation de talents ayant la possibilité de développer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles. L'évolution du marché implique des changements de métier et donc, un accompagnement plus important du collaborateur qui doit pouvoir être en possession d'outils lui permettant de développer les compétences et qualités nécessaires à sa transition. La pression financière exercée sur l'ensemble du secteur limite par ailleurs, l'entreprise dans sa capacité à attirer les talents avec des packages salariaux très élevés, ce qui suppose de rendre le métier attractif par d'autres moyens, tels que des opportunités de développement attrayantes.

Ces différents constats ont conduit l'entreprise à se focaliser sur le développement dans le cadre de sa politique en matière de gestion de la performance et à faire des plans de développement individuels un nouvel objectif pour 20% de la population « employés ». Le management souhaite accompagner en priorité les collaborateurs à haut potentiel de développement ainsi que ceux dont la performance ne donne pas lieu à satisfaction. Comme l'indique la responsable RH de Carmeuse que nous avons interviewée, « *avoir une approche focalisée sur le développement, ce n'est pas juste en ligne*

avec la stratégie de l'entreprise, c'est tout simplement nécessaire à la stratégie de l'entreprise » (entretien 8).

Plus concrètement, le projet comporte deux volets, dont l'objectif est d'améliorer l'engagement des collaborateurs, leur vie au travail ainsi que leur efficacité. Le premier volet vise à la refonte des dispositifs de gestion de la performance et de gestion des talents à travers une nouvelle approche davantage intégrée et tournée vers « l'expérience de l'employé ». Cette approche implique de tenir compte de ce que les collaborateurs vivent et ressentent dans le cadre de leur parcours professionnel au sein de l'organisation. Le second volet consiste à implémenter un nouveau système ERP, soutenant les politiques adoptées en matière de performance et de gestion des talents.

Pour rappel, la particularité du projet de Carmeuse tient également à l'implication des collaborateurs dans la conception du nouveau dispositif. Nous avons choisi de consacrer une section entière (section 4) à cet aspect, dès lors que la co-construction est une approche qui peut contribuer à l'atténuation de certains défauts traditionnellement associés aux dispositifs d'évaluation – et par extension de gestion de la performance.

1. La logique managériale derrière le projet GPS

1.1. Les défauts de l'ancien système au regard des objectifs de Carmeuse en matière de gestion de la performance

Selon Carmeuse, la performance et la capacité à satisfaire les exigences d'une fonction sont intimement liées au développement, ce qui implique de consacrer une importante quantité d'énergie à la gestion des talents, à la relation entre le collaborateur et son manager ainsi qu'à la formation. Il en découle qu'un système de gestion de la performance pertinent doit, en principe, avoir pour principale mission d'offrir l'accompagnement et les conditions nécessaires au développement des collaborateurs. Cet exercice n'est possible que si le système permet en amont, d'identifier les aspects pour lesquelles les collaborateurs performant bien et moins bien.

Dans les faits, l'ancien dispositif de gestion de la performance ne semblait pas satisfaire ces différents objectifs. Il était principalement perçu par les collaborateurs comme une négociation de *ratings* en fin d'année et non comme une réelle opportunité d'améliorer sa performance. Cette perception entraînait une certaine incompréhension quant à la pertinence et l'utilité d'un tel dispositif chez les utilisateurs. En particulier, trois critiques étaient formulées à son égard :

- Premièrement, le système de *rating* ne permettait pas de suffisamment différencier les *top performers* des autres collaborateurs, dès lors que les managers tendaient à attribuer des notes comprises dans une fourchette très réduite (entre 2,9 et 3,3 sur 5). Cela posait non seulement problème lorsqu'il s'agissait de reconnaître et de

récompenser le travail bien fait mais également lorsqu'il s'agissait d'identifier les talents potentiels au sein d'une équipe. Le commentaire d'un collaborateur illustre parfaitement ce propos : « *la gaussienne était tellement serrée que les managers qui essayaient de voir les talents émergents, ils ne voyaient rien !* » (entretien 6). La situation tendait par ailleurs, à créer un sentiment d'injustice dans le chef des collaborateurs qui avaient parfois l'impression que les performances de faible qualité étaient pratiquement autant récompensées que les performances sortant de l'ordinaire. Les inégalités entre équipes n'étaient, de plus, pas rares. Malgré une apparente objectivité liée à l'utilisation de chiffres et de mesures, les managers ne cotaient pas forcément leurs collaborateurs de la même manière. Selon le type de fonction occupée, la réussite des objectifs fixés pouvait également être conditionnée à de nombreux facteurs extérieurs et indépendants de la volonté du collaborateur et ne reflétait donc, pas toujours la réelle implication de ce dernier dans son travail.

- Deuxièmement, les collaborateurs estimaient qu'il y avait finalement très peu de discussions de développement entre le manager et ses collaborateurs dans de nombreuses équipes et qu'il y avait sans doute là, une occasion manquée d'explorer le potentiel des individus. Dans l'ancien système de gestion, il n'y avait que trois moments-clés prévus en cours d'année : la définition des objectifs, l'évaluation du milieu d'année et l'évaluation finale qui débouchait sur un *rating* alimentant les calculs de l'augmentation salariale et du montant du bonus annuel. Selon son équipe de travail, le collaborateur n'avait parfois que ces trois moments de rencontre avec son manager pour discuter de son développement tandis que dans de trop nombreux cas, la discussion se limitait à un « *check in the box* » des objectifs définis en début d'année. En d'autres termes, le suivi du collaborateur et le nombre de feedbacks échangés étaient insuffisants, interrogeant sans doute la nature du rôle de manager.
- Enfin, troisièmement, les collaborateurs n'étaient pas réellement satisfaits des plans de carrière et des perspectives qui leur étaient offertes en termes d'évolution. Certains d'entre eux avaient le sentiment que l'une des principales façons de récompenser un bon performeur était de lui proposer un poste de manager, alors que ce type de poste ne convenait pas à chaque profil et était par définition limité en nombre. Les profils d'experts ne se sentaient pas nécessairement accompagnés dans leur développement et ne se voyaient finalement offrir que peu de possibilités d'avancement de carrière. De manière plus générale, les collaborateurs déploraient le manque de suivi et le manque de formation.

1.2. Les ambitions du projet GPS

D'après le responsable en charge du projet, le dispositif proposé poursuit les mêmes objectifs qu'un navigateur, d'où la pertinence de l'acronyme GPS (i.e. Grow Perform Succeed) : « *Le GPS vous guide et vous permet de vous retrouver sur une carte, la carte étant la vie professionnelle et la carrière. Nous, on donne des outils aux employés et aux managers pour se repérer dans leur carrière et ils en font ce qu'ils veulent.* » (entretien 9). L'approche adoptée consiste, en l'espèce, à davantage se focaliser sur l'itinéraire que souhaite emprunter le collaborateur que sur l'appréciation de sa performance passée : elle est donc davantage orientée *foreward* que *backward* et met avant tout l'accent sur la gestion du développement du potentiel.

Le dispositif d'évaluation a radicalement été revu dans le respect de cette logique managériale et a vu disparaître le *rating*, qui influençait directement le bonus et les augmentations salariales, au profit d'un autre système qui identifie les talents et les meilleurs contributeurs sur base de critères qualitatifs. Dans le nouveau système, le potentiel de développement du collaborateur compte, en fait, également dans son évaluation. Cette approche invite les managers à davantage intégrer la dimension du développement dans les discussions qu'ils ont avec leurs collaborateurs ainsi que lors de l'entretien de performance. Le *rating* a ainsi été supprimé dans le but de centrer la discussion sur autre chose qu'une négociation de points. Il ne s'agit, cependant pas de couper la performance de la reconnaissance financière : là où l'ancien système tendait, par le biais d'un effet pervers, à uniformiser les bonus octroyés en fin d'année, le nouveau dispositif cherche au contraire à renforcer l'écart entre les récompenses octroyées aux meilleurs performeurs et celles octroyées aux collaborateurs qui se sont moins démarqués. Carmeuse caresse, en quelque sorte, l'espoir d'attirer et de retenir les talents ; d'une part, en leur proposant des opportunités de développement intéressantes et d'autre part, en reconnaissant davantage leur travail et leur apport.

Toujours dans une optique de développement, la solution –avec le support de l'outil ERP – invite à la multiplication des moments de discussion entre le collaborateur et son manager et vise à l'émergence d'une culture organisationnelle davantage tournée vers le feedback continu et entre tous. Un accent particulier a, par ailleurs, été mis sur les possibilités de formation, notamment en ligne.

Il est à noter que la solution proposée ne concerne pas uniquement le dispositif de gestion de la performance et le système d'évaluation et qu'elle s'attarde en réalité, sur d'autres pratiques RH indirectement liées à la performance telles que le recrutement ou l'*onboarding* (que nous n'aborderons pas dans le cadre de cette étude de cas). Tout au long du projet, l'ensemble des politiques RH susceptibles d'avoir une influence sur la performance organisationnelle et le développement des collaborateurs ont été considérées afin que le système de gestion de la performance s'intègre parfaitement

dans le fonctionnement général de l'organisation et soit cohérent avec la stratégie RH dans son ensemble. En effet, l'ensemble du projet a été pensé et conçu au regard du *cycle de vie de l'employé* – qui a donc servi de grille d'analyse –, afin d'assurer une certaine cohérence entre les différentes pratiques RH existantes et nouvelles. Chaque étape de la vie d'un employé doit être étudiée dans l'optique d'identifier à quel(s) niveau(x) des pratiques RH existantes ou nouvelles peuvent améliorer la performance du collaborateur.

1.3. Le projet GPS au niveau local

Le projet a été conçu au niveau global et décliné de façon relativement uniforme dans l'ensemble des entités locales. Le chef de projet interviewé (entretien 9) constate que les plus grosses difficultés rencontrées dans le cadre de cette uniformisation sont venues de différences en termes de cultures d'entreprises et d'organisation. Le constat concerne particulièrement les régions européenne et américaine : là où l'entité européenne se caractérise par une organisation matricielle croisant fonctions et pays, l'entité américaine œuvre dans un seul pays unilingue et se caractérise par conséquent, par une structure très pyramidale. La prise de décision, la communication et l'accès à l'information s'organisent, par la force des choses de façon très différentes dans ces deux entités, ce qui crée parfois des attentes différentes au niveau du management. Cette réalité a entraîné de légères adaptations du dispositif. A titre d'exemple, le nouveau système de gestion de la performance prévoit la définition d'objectifs au niveau des équipes, sauf pour l'entité américaine qui n'en a pas ressenti le besoin, en raison de sa structure organisationnelle différente. A l'heure actuelle, les objectifs sont ainsi uniquement définis au niveau du groupe et de la région, au sein de cette entité. Il n'est, cependant, pas exclu que cette particularité disparaisse dans les prochaines années, si le management américain venait à changer d'opinion concernant la pertinence d'objectifs d'équipe.

La solution a été lancée au début de l'année 2020, tandis que l'exercice de *rating* a été effectué pour la dernière fois en janvier de cette même année. Cela a nécessité et continue de nécessiter une campagne de communication importante, autour du nouveau dispositif de gestion de la performance, des nouveaux outils à disposition, de la transition vers une culture du feedback et du changement de rôle du manager. Comme l'affirme le responsable de la communication du groupe, il s'agit d'une réelle « *campagne de change management, dans lequel il faut embarquer tout le monde* » (entretien 7). A cette fin, des capsules vidéos expliquant le nouveau dispositif et le pourquoi du projet ont été réalisées avec des collaborateurs du monde entier, impliqués dans le projet. Des vidéos très concrètes ont par ailleurs été tournées avec des captations d'écran pour montrer le fonctionnement des différents outils à disposition. Un *micro-learning* a ainsi été créé pour chacun des modules : objectifs, feedback, *check-ins* avec le manager, développement, etc. Les différents supports sont accessibles en ligne et font

l'objet de communications régulières via des envois de mails. Il ne s'agit pas simplement de créer un nouvel outil dont l'existence-même n'en garantirait nullement l'utilisation mais de créer une certaine forme « d'*awareness* » par rapport aux besoins auxquels il répond et par rapport à l'intérêt du feedback.

De leur côté, les managers ont participé à de nombreuses discussions, réunions et formations concernant le fonctionnement du dispositif et ce qu'il était nouvellement attendu d'eux, notamment en matière d'évaluation. Les attentes à l'égard des managers ont évolué et il est maintenant attendu d'eux qu'ils se comportent comme des *coaches* vis-à-vis de leurs collaborateurs, raison pour laquelle des parcours de formation, incluant des sessions pratiques, sont prévus.

2. Les acteurs impliqués dans la gestion de la performance

Le système de gestion de la performance au sein de Carmeuse fait intervenir une multitude d'acteurs dont l'identité n'est pas strictement établie, en raison de la recherche d'une culture du feedback continu et entre tous. La volonté est que les collaborateurs s'échangent du feedback spontanément et régulièrement, à des fins de développement personnel, en dehors du contexte habituel de la relation hiérarchique.

Au sein de Carmeuse, le collaborateur est considéré comme étant le premier responsable de son développement tandis que le manager – dont le rôle est celui d'un *people development manager* – offre l'accompagnement et le suivi nécessaire à ce développement. Le manager, qui devient un *coach*, doit ainsi soutenir le collaborateur au quotidien et l'aider à comprendre ses envies et ses forces, à travailler ses faiblesses.

Dans ce cadre, le département RH est celui qui doit essayer de fournir les conditions optimales au développement du collaborateur ; il est celui qui « *oriente, challenge, aide et facilite* » les managers et collaborateurs dans leurs rôles en leur fournissant notamment les outils adaptés (entretien 9).

3. La description du dispositif de gestion de la performance

3.1. La définition des objectifs

Dans le nouveau système de gestion de la performance mis en place chez Carmeuse, l'un des plus gros changements concerne les objectifs individuels ainsi que la manière dont ils sont définis. Dans ce cadre, il importe avant tout de distinguer deux types d'objectifs : (1) les objectifs de réalisation et de contribution à la performance de l'entreprise, et (2) les objectifs de développement individuel.

3.1.1. Les objectifs de réalisation et de contribution à la performance de l'entreprise

Le dispositif prévoit une définition des objectifs en cascade : des objectifs globaux sont définis annuellement au niveau du groupe Carmeuse par le Comité exécutif et déclinés en stratégies régionales (i.e. Europe et Amérique du Nord), lesquelles sont finalement traduites en objectifs annuels par les différentes équipes des niveaux inférieurs dans le courant du mois de novembre. Les objectifs d'équipe font en fait, l'objet de discussions en équipe et sont fixés collectivement lors de sessions annuelles prévues spécifiquement à cet effet. A ce titre, Carmeuse fournit à ses managers des méthodes spécifiques afin de faciliter les discussions en groupe et d'accompagner la définition d'objectifs pertinents. Les objectifs fixés aux niveaux du groupe, des régions et des différentes équipes sont définis dans le système ERP et sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs, le principe étant que chacun doit être au courant et pouvoir se rappeler à tout moment de la direction dans laquelle aller.

Sur base des objectifs d'équipe et en concertation avec leurs managers, les collaborateurs définissent ensuite leurs propres objectifs - qui ne sont plus nécessairement des objectifs annuels - et les encodent dans l'outil ERP. Ces objectifs peuvent être fixés pour des périodes inférieures ou supérieures à un an et doivent idéalement être revus régulièrement avec le manager. Le souhait est qu'ils soient définis avant janvier pour avoir une vision claire de ce qui est attendu dès le début de l'année.

3.1.2. Les objectifs de développement individuel

En parallèle des objectifs de réalisation, le collaborateur définit avec l'aide de son manager des objectifs de développement dans l'outil ERP, éventuellement accompagnés d'un plan de développement incluant notamment la poursuite de formations particulières. Le Comité exécutif a ainsi fixé pour objectif que 20% des employés aient un plan individuel de développement d'ici 2021.

Les objectifs de développement sont davantage associés à des attitudes ou des comportements et ont pour ambition d'aider le collaborateur à devenir un *meilleur talent*. Il peut s'agir, par exemple, d'améliorer les compétences du collaborateur en termes de communication orale ou de gestion des priorités. Il peut également s'agir d'encourager le collaborateur à expérimenter de nouvelles tâches, dans l'optique d'un changement de fonction potentiel.

3.2. L'évaluation et le feedback

Chez Carmeuse, les objectifs individuels de réalisation et de contribution à la performance - qui sont le plus souvent quantitatifs - ne sont plus évalués en tant que tels, en ce sens que leurs degrés de satisfaction ne donnent plus lieu à des notes ou *ratings*. La contribution des collaborateurs à la performance organisationnelle n'est plus formellement mesurée tandis que le nouveau dispositif se focalise davantage sur

l'identification des talents et sur une évaluation de l'attitude des collaborateurs quant à leur développement personnel au sein de l'organisation.

Plus concrètement, le dispositif d'évaluation mis en place se caractérise par les deux moments-clés que sont l'*entretien de développement* et la *talent review*, ainsi que par la multiplication des *check-ins* et des feedbacks.

3.2.1. La réalisation d'un *self-assessment*, d'un *assessment* et d'un entretien de développement en milieu d'année

Dans le courant du mois de mai, le collaborateur réalise un *self-assessment* à l'occasion duquel il évalue, sur base d'un questionnaire qualitatif comprenant 8 questions, son état d'esprit par rapport à la fonction qu'il occupe, son état d'avancement dans les différents projets qu'il mène ainsi que ses perspectives d'évolution². Le manager du collaborateur réalise un exercice similaire depuis son point de vue de manager et émet des commentaires qualitatifs sur le travail de son collaborateur et sur l'attitude de ce dernier, ce qui donne ensuite lieu à une discussion lors d'un *entretien de développement* prévu spécifiquement à cet effet.

La finalité poursuivie par cet entretien est de permettre au manager de mieux cerner où se situe son collaborateur en termes de *job fit*, de mettre en évidence les progrès qu'il a réalisés et d'identifier de nouveaux moyens de progression. Il s'agit donc, avant tout, pour le manager de procéder à un check-up RH complet du collaborateur et de jouer le rôle d'un coach de carrière. Les informations issues de l'entretien sont partagées et discutées avec les responsables des ressources humaines qui ont pour mission de les recueillir et de les centraliser en vue de la préparation d'un *talent review* en fin d'année.

3.2.2. Les *check-ins* et le feedback tout au long de l'année

Outre ce moment de discussion prévu en milieu d'année, Carmeuse encourage la multiplication des *check-ins* tout au long de l'année. Le *check-in* est un *one-to-one* documenté, essentiellement tournés vers le développement du collaborateur, et dont l'objectif précis de la discussion est laissé aux libres choix du manager et de son collaborateur. L'outil ERP qui supporte la discussion en amont et facilite le suivi

² Pour information, voici un échantillon des questions posées lors du *self-assessment* (notre traduction): (1) Quels sont les réussites dont je suis le/la plus fier/ fière ? (2) Quels sont les points de développement sur lesquels je me concentre actuellement et comment cela se passe-t-il ? (3) Quelles sont les difficultés que j'ai rencontrées dans le cadre de mes objectifs de réalisation ou de développement et qu'ai-je fait pour les surmonter ? (4) Quelles sont les compétences ou connaissances spécifiques que je dois développer afin de réaliser mon travail ou d'évoluer au sein de l'entreprise ? (5) Si je souhaite occuper une autre fonction au sein de l'organisation, quelles sont les compétences ou connaissances spécifiques que je dois développer ? (6) Quel support peut me fournir mon manager dans le cadre de mon développement ?

prévoit différents types de *templates* selon les motifs à l'origine de la planification du *check-in*. Il existe ainsi, par exemple, des *templates* spécifiquement prévus pour l'*onboarding*, l'amélioration de la performance ou le départ du collaborateur. Le manager et son collaborateur remplissent le *template* avec du contenu afin de préparer la réunion et d'amorcer la discussion. Carmeuse recommande que des *check-ins* aient lieu au minimum trois fois sur l'année, sans pour autant en imposer la tenue.

Le nouveau dispositif met également l'accent sur le feedback continu et entre tous. L'outil ERP permet à chacun de donner du feedback spontané à ses collaborateurs et de décider s'il souhaite que leurs managers y aient accès ou non. De même, l'outil laisse la possibilité à chacun de solliciter du feedback spontanément auprès des collaborateurs de son choix, selon un *template* prédéfini qui interroge à la fois sur ce qu'il fait de bien et ce qu'il doit faire différemment. Ce *template* doit en principe aider à l'obtention d'un feedback qualitatif et nuancé, tout en garantissant une certaine structure.

Dans l'ensemble, les différents feedbacks reçus dans l'outil peuvent être mobilisés par le collaborateur durant son entretien de développement, afin d'illustrer et d'appuyer le contenu de son *self-assessment*.

3.2.3. La clôture de l'année par une *talent review*...

En fin d'année, le manager doit procéder à une *talent review* consistant à identifier les forces et faiblesses de chacun de ses collaborateurs, avec le support des responsables RH. L'exercice est alimenté par les informations obtenues lors du *self-assessment* et de l'*assessment* mais également par les différents *check-ins* et feedbacks reçus tout au long de l'année.

Au terme de cette *talent review*, le manager classe ses collaborateurs dans une des 5 catégories différentes, appelées *talent pools*: les *emerging talents* (i.e. les futurs talents potentiels, destinés à devenir des experts ou à occuper des postes de leadership à haut niveau), les *future leaders* (i.e. les talents *a priori* destinés à occuper des postes de leadership à haut niveau), les *unique skillsets* (i.e. les talents détenteurs d'une expertise unique et rare sur le marché), les *rock solid contributors* (i.e. les collaborateurs qui sont fiables dans leur rôle d'employé, de manager ou d'ouvrier et sur qui, on peut invariablement compter) et les *inconsistent contributors* (i.e. les collaborateurs qui ne satisfont pas aux attentes). Chaque catégorie est définie, par rapport à ce qu'elle implique en termes de contribution à la performance, de potentiel de développement et d'attitude à l'égard du développement, le principe étant que la performance et le potentiel sont intimement liés. Selon le chef du projet, il est effectivement difficile d'identifier l'existence d'un talent potentiel en l'absence de la démonstration d'une certaine performance. Ce système doit normalement permettre au manager

d'identifier la *talents pool* correspondant à son collaborateur en se référant aux types de compétences, d'attitudes et de comportements associés de façon standardisée à chaque catégorie.

L'exercice – qui sera réalisé pour la première fois à l'issue de cette année 2020 - devrait permettre aux responsables RH d'obtenir une cartographie évolutive des talents au sein de Carmeuse. Dans ce cadre, une certaine répartition des talents est attendue au niveau global sans être nécessairement imposée: environ 80% des collaborateurs devraient être des *rock solid contributors*, 15% d'entre eux devraient faire partie des trois catégories à potentiel (i.e. *emerging talents*, *future leaders* et *unique skillsets*) tandis que les 5% restants devraient s'apparenter à des *inconsistent contributors*.

3.2.4. ...et par une appréciation de la contribution à la performance globale

Complémentairement à la *talent review*, l'équipe auto-évalue également en fin d'année le degré de satisfaction atteint quant aux objectifs collectifs qu'elle s'était elle-même fixée. Le niveau hiérarchique supérieure valide l'appréciation et le paramètre est alors pris en compte pour calculer le montant du bonus de départ, sur lequel viendra ensuite s'appliquer un multiplicateur de bonus éventuel.

Le manager évalue par ailleurs, la contribution individuelle de chacun de ses collaborateurs à la performance organisationnelle, dans l'optique de les récompenser – ou de les sanctionner - financièrement. Cette appréciation, qui est libre de tout système de *rating*, est de nature purement qualitative et se fonde, en partie, sur la cartographie et sur les objectifs de réalisation et de développement atteints par le collaborateur, sans pour autant qu'il n'y ait de lien automatique.

Ces différents aspects seront développés à la section 3.4.2., traitant plus en détails les conséquences de l'évaluation sur le bonus et l'augmentation salariale.

3.2.5. Conclusion

Le tableau 11 reprend les différentes pratiques évaluatives et les caractérise, conformément aux aspects identifiés dans notre grille de lecture :

	Check-ins	Feedback entre tous	Self-assessment et assessment	Talent Review
Principe et finalité	<i>One-to-one</i> dont l'objectif précis est laissé aux libres choix du manager et du collaborateur (ex: <i>onboarding</i> , amélioration de la performance, etc.). Important moment de feedback.	Evaluation sollicitée ou donnée spontanément via l'outil	Evaluation réalisée en milieu d'année par le collaborateur et le manager. Donne lieu à un entretien.	Bilan annuel portant sur la performance et le potentiel de développement du collaborateur. Le but est de dresser une cartographie des talents et de récompenser la performance.
Acteurs impliqués	Collaborateur et team leader	Tous: 360°	Collaborateur et team leader	Team leader et département RH
Objet et critères d'évaluation	Evaluation quant aux objectifs de réalisation et de développement	Evaluation quant aux objectifs de réalisation: « ce qui est bien » et « ce qui devrait être fait différemment »	Evaluation focalisée sur les améliorations observées, les besoins et attentes en termes de développement et de carrière, ainsi que le support du manager	Appréciation fondée sur la mise en commun des évaluations réalisées lors des <i>check-ins</i> , <i>feedbacks</i> , <i>self-assessment/assessment</i> ainsi que sur des KPIs. Cela inclut 3 dimensions: la contribution, le potentiel et l'agilité en termes de développement
Mesure	Qualitative	Qualitative	Qualitative	Qualitative: classification dans une talent pool
Temporalité	3x sur l'année au min	Autant que nécessaire	1x par an	1x par an
Degré de Formalisme	Relativement formel: utilisation de templates selon l'objectif de la réunion et trace écrite	Formel: template et trace écrite (laissée ou non à la disposition du manager)	Formel: liste de 8 questions préétablies	Plus ou moins formel

Tableau 11. Synthèse des pratiques évaluatives au sein de Carmeuse, incluant le feedback

Les pratiques du *check-in* et du *feedback entre tous*, dont la fréquence n'est pas imposée, doivent en principe contribuer à un suivi plus régulier et plus complet de la performance. Carmeuse a, néanmoins, fait le choix de conserver et d'imposer deux moments-clés en matière d'évaluation, que sont l'entretien faisant suite aux *self-assessment/assessment* et la *talent review*. Ces moments sont l'occasion de dresser un bilan de performance et de s'assurer que le collaborateur dispose des éléments nécessaires à son développement au sein de l'organisation. La figure 5 illustre la forme, en termes de fréquence des points de rencontre, que pourrait prendre le processus de gestion de la performance sur une année.

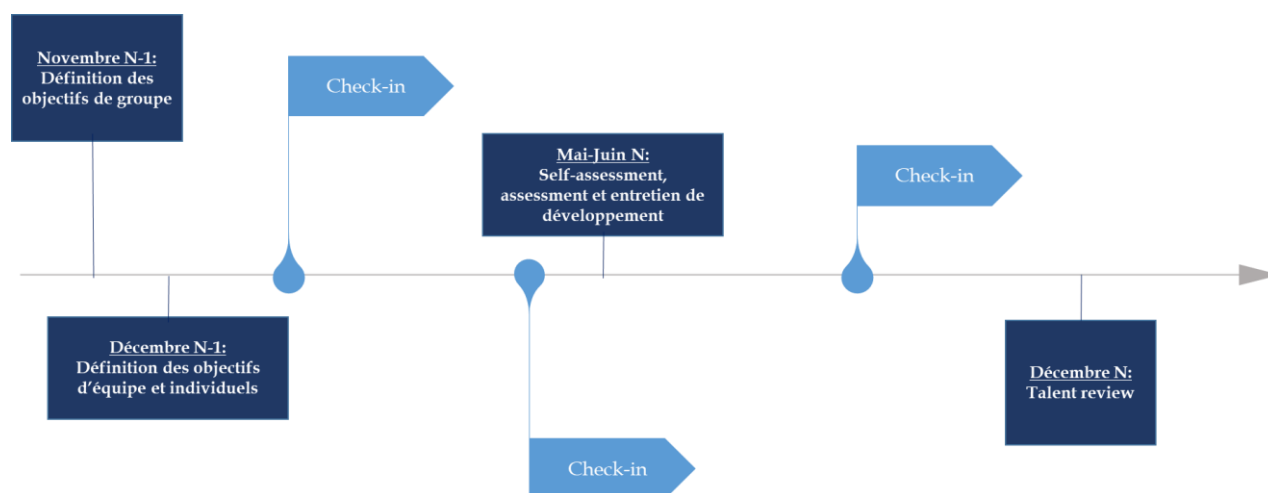


Figure 5. La fréquence des points de rencontre en matière de gestion de la performance au sein de Carmeuse sur une période d'un an

Afin d'épauler les managers dans l'adoption de leur nouveau rôle de coach, les responsables RH ont préféré prévoir des *templates* dont la vocation est de contribuer à l'amorce d'une discussion orientée vers le développement et le feedback qualitatif. Cette stratégie explique le côté relativement formel des différentes pratiques RH considérées. Idéalement, comme dans toute culture du feedback, les échanges plus informels entre le collaborateur et son manager sont néanmoins appelés à se multiplier, en dehors du canevas définis.

La principale innovation en matière d'évaluation réside sans doute dans la nature des critères d'évaluation utilisés et dans le choix d'une mesure qui se veut purement qualitative. Carmeuse a fait le choix de supprimer le *rating* quantitatif – dont l'objectivité posait de toute façon question – dans l'espoir de focaliser l'attention des différents acteurs sur le développement et l'exploration de pistes d'amélioration concrètes lors des *one-to-one*. Il s'agit par ailleurs d'identifier, plus clairement, les collaborateurs qui ont du potentiel en les classant dans des *talent pools*.

3.3. Le suivi et les pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée

3.3.1. Un plan de développement adapté à chaque catégorie de talents

Selon la catégorie à laquelle un collaborateur est identifié, des actions de développement spécifiques sont adoptées.

En effet, le nouveau dispositif prévoit que chaque catégorie bénéficie d'un encadrement adapté à son potentiel de développement : les *emerging talents* et les *future leaders* suivent un plan d'action visant à accélérer leur développement et à confirmer ou infirmer leur potentiel le plus rapidement possible ; les *unique skillsets* se voient proposer des opportunités d'évolution et offrir des moyens de développer et transmettre leurs connaissances via du *coaching* ou du *mentoring* ; tandis que les *inconsistent contributors* sont appelés à (re)devenir des *constant contributors* grâce à la mise en place d'un plan d'action concret, donnant lieu à réévaluation l'année suivante. Les *rock solid contributors* ont également l'opportunité de suivre des plans de développement – moins rapides et plus personnalisés –, en fonction de leurs volontés d'évolution.

Les compétences, attitudes et comportements associés à chaque profil de talent permettent, en outre, d'identifier des points d'amélioration potentiels pour un talent donné. Ces éléments contribuent dès lors, à la mise en place de programmes de développement spécialisés ou de formations individuelles pour chacun des talents.

Cela étant, il ne s'agit pas seulement, via ces plans de développement, de former les collaborateurs à être de meilleurs talents mais également de répondre à leurs besoins

et envies en termes d'évolution au sein de l'entreprise. Un plan de développement peut par exemple viser à réorienter un profil davantage *unique skillsets* qui ne s'épanouit pas dans son rôle de manager et souhaite retourner vers une fonction d'expert.

3.3.2. Une plateforme de formations et une plateforme de recrutement

Le suivi personnalisé, offert par le manager avec le support du département RH, s'accompagne de l'implémentation d'une nouvelle plateforme de formation, offrant davantage de visibilité sur les formations qui sont à la disposition du collaborateur et incluant un nouveau catalogue de formations en ligne.

L'approche peut être qualifiée de *push and pull* dans la mesure où il s'agit de proposer des formations lorsque le management l'estime nécessaire tout en permettant au collaborateur de choisir librement les formations qui l'intéresse sur la plateforme. Puisque la formation s'intègre dorénavant complètement dans le processus de gestion de la performance, l'outil ERP impose par ailleurs que les formations sélectionnées soient associées à un objectif de développement particulier. L'évolution de l'objectif peut ensuite être suivie dans l'outil, par le collaborateur et son manager.

En plus de la plateforme de formations, l'outil ERP inclut également une nouvelle plateforme de recrutement, renseignant les différents jobs ouverts en interne. Cet outil facilite la réponse aux besoins d'évolution du collaborateur.

3.4. Les conséquences et finalités poursuivies

3.4.1. La gestion des talents et des carrières

La principale finalité que Carmeuse et son management poursuivent à travers le nouveau dispositif de gestion de la performance consiste à pouvoir identifier les collaborateurs qui ont du potentiel et souhaitent le développer, pour ensuite leur permettre de concrétiser ce potentiel sous forme de performance. Le fait qu'une *talent review* ait lieu chaque année permet, en outre, de suivre la progression des talents afin de s'assurer qu'ils correspondent toujours aux profils auxquels ils ont été identifiés, après quelques années.

Le nouveau dispositif de gestion de la performance est donc, en grande partie, un dispositif de gestion de talents destiné à offrir une cartographie évolutive des talents. Cela se traduit, comme nous l'avons vu précédemment, par une évaluation du collaborateur qui a des conséquences relativement directes sur son évolution de carrière potentielle.

3.4.2. La reconnaissance de la performance et la récompense financière

L'évaluation et la cartographie de talents n'en demeurent pas moins indirectement liées aux aspects financiers dans le nouveau système. Les conséquences financières de l'évaluation sont de deux ordres pour le collaborateur. L'évaluation influence ainsi les augmentations salariales d'une part, et le montant des bonus distribués en fin d'année d'autre part :

a) L'influence de l'évaluation sur les augmentations salariales

L'identification du collaborateur à l'une des *talents pools* à potentiel ne donne pas automatiquement droit à une augmentation salariale mais les deux aspects sont liés. La décision d'une majoration de salaire se base, à la fois sur le positionnement du collaborateur en tant que talent et sur son *compa-ratio* individuel (i.e. indicateur qui situe le collaborateur en termes de revenu salarial par rapport aux autres personnes occupant une fonction similaire sur le marché). En clair, à fonction égale, un collaborateur payé en dessous du salaire médian et identifié comme ayant du potentiel bénéficiera plus rapidement d'une augmentation salariale que son collègue qui est payé au-dessus du salaire médian ou n'est pas identifié comme ayant du potentiel.

b) L'influence de l'évaluation sur le montant du bonus octroyé

Chaque collaborateur reçoit un bonus de fin d'année au sein de Carmeuse. Le bonus était auparavant fonction des *ratings* obtenus pour les différents objectifs individuels, lesquels multipliaient un montant calculé à partir de la performance organisationnelle et des *compa-ratio* individuels. Le nouveau dispositif a simplifié les règles et ne prévoit plus que 3 types distincts de multiplicateurs de bonus : un bonus réduit de 50% pour les *low performers* estimés à 5% de la population des collaborateurs, un bonus de 135% pour les *top performers* estimés à 15% à 20% de la population et un bonus de 100% pour les autres collaborateurs, qui donnent satisfaction dans leur travail sans pour autant surperformer. Les managers décident à quels types de bonus leurs collaborateurs ont droit sur base d'une appréciation qualitative de la contribution de chacun à la performance organisationnelle et les responsables des ressources humaines calibrent ensuite l'identification des contributeurs, de sorte à respecter les clés de répartition.

Il est à noter que le multiplicateur de bonus est appliqué sur un montant calculé à 50% à partir du *free cash-flow* (reflétant la performance organisationnelle dans son ensemble et la satisfaction des objectifs fixés au niveau du groupe) et à 50% à partir d'une évaluation portant sur le degré de satisfaction des objectifs d'équipe, ce qui est également foncièrement nouveau. Dans l'ancien système, la dimension de l'équipe était donc absente de l'équation, à la différence des *compa-ratio* individuels dont il n'est par contre, plus tenu compte à présent.

Cette nouvelle politique de *reward* vise à offrir un traitement davantage différencié à l'égard des collaborateurs qui se seraient surpassés et auraient réalisé une année

exceptionnelle ainsi qu'à l'égard de ceux qui, au contraire, ne se seraient pas montrés à la hauteur des attentes du management. Comme l'indique le responsable de projet, il s'agit essentiellement de « *valoriser ceux qui ont apporté quelque chose en plus* » et qui par conséquent, « *méritent une rétribution financière particulière* » (entretien 9). Il n'y a pas nécessairement de superposition entre les *talents pools* et les types de bonus. Bien qu'il y ait plus de probabilités qu'un multiplicateur de bonus soit octroyé aux collaborateurs identifiés comme *emerging talent*, *future leader* ou *unique skillsets*, le manager demeure libre d'en octroyer un à un *rock solid contributor* qui se serait particulièrement investi dans son travail sans nécessairement aspirer à davantage développer son potentiel.

3.5. Conclusion

A la lumière de notre grille de lecture, nous constatons que le dispositif GPS innove sur plusieurs points, mis en exergue dans le tableau 12.

Processus de gestion de la performance individuelle chez Carmeuse : GPS			
1) Définition des objectifs individuels de performance	2) Evaluation de la performance individuelle et feedback	3) Suivi et pratiques RH visant à améliorer la performance évaluée	4) Autres conséquences et finalités poursuivies
(1) Le dispositif prévoit la définition d'objectifs à différents niveaux (groupe, région, équipe et collaborateur), le principe étant que ces objectifs soient fixés en cascade et donc, alignés. (2) Au niveau individuel, le dispositif prévoit à la fois des objectifs de réalisation et des objectifs de développement, fixés par le collaborateur et son manager. Ces objectifs ne sont pas nécessairement fixés pour une durée d'un an.	(2) Il n'y a plus de <i>rating</i> quantitatif de la performance. Les collaborateurs sont associés à une <i>talents pool</i> par leur manager, sur base de critères définis en amont. Chaque catégorie de profil est définie ainsi par rapport à ce qu'elle implique en termes de contribution à la performance et d'attitude à l'égard du développement. Les critères d'évaluation ne se superposent pas nécessairement aux objectifs définis en amont. (3) Le dispositif table sur la multiplication des moments d'évaluation et de feedback, entre tous.	(4) Les managers sont invités à devenir des coaches et à davantage orienter les entretiens individuels vers le développement. Une pratique régulière des feedback et des <i>check-ins</i> doit permettre un meilleur accompagnement et un meilleur suivi des collaborateurs. (5) Chaque catégorie de profil/<i>talents pool</i> reçoit un encadrement adapté à son potentiel de développement.	(6) Le dispositif tel qu'il est conçu est avant tout un dispositif de gestion de talent: il vise à l'identification des talents via la réalisation d'une cartographie de talent évolutive, dans l'optique de mieux les retenir et de mieux développer leur potentiel.

Tableau 12. Synthèse des pratiques alternatives en matière de gestion de la performance au sein de Carmeuse

Au sein de Carmeuse, la solution GPS n'est pas considérée comme un processus de gestion de la performance mais plutôt comme un processus de développement de talent, qui doit par la force des choses amener à davantage de performance. Le principal objectif poursuivi consiste, par conséquent, à réaliser une cartographie des talents, permettant d'offrir l'accompagnement le plus adéquat à chaque collaborateur en matière de développement.

Malgré l'existence de pratiques hybrides tendant à gommer la frontière entre évaluation et suivi du développement, le dispositif demeure dans son ensemble conçu

comme un processus, dans lequel différents événements se succèdent, de façon organisée et structurée. Ce processus s'intègre, cependant, dans un cadre bien plus large que celui que nous avons initialement développé lors de la définition de notre grille de lecture : le *cycle de vie de l'employé*. Si certains moments-clés, tels que la *talent review* ou le *self-assessment* sont amenés à se répéter chaque année, le processus n'est plus réellement cyclique puisque les différentes étapes et les points d'attention qui y sont traités diffèrent en fonction du collaborateur et des besoins qu'il ressent aux différentes étapes de sa carrière au sein de l'entreprise. Le processus doit donc davantage être perçu comme un long trajet dont la trajectoire et la destination ne sont pas nécessairement connues au départ.

L'autre originalité du processus réside, selon nous, dans la recherche d'une forme de conciliation entre les objectifs collectifs d'une part, et les objectifs individuels d'autre part. Là où le focus sur la performance individuelle – et donc l'individualité – peut potentiellement entraver la recherche d'une dynamique collective, le nouveau dispositif vise à cadrer la performance individuelle en l'intégrant dans des objectifs individuels définis au préalable, au niveau collectif. Cette approche doit, théoriquement, contribuer à la réalisation d'objectifs communs et au maintien d'un même cap pour tous.

4. La conception du nouveau dispositif

La particularité du projet de Carmeuse tient en partie à l'implication des collaborateurs dans la conception du nouveau dispositif.

Avant même le lancement du projet, des *engagement surveys* ont permis l'identification d'importantes sources d'insatisfaction en matière de gestion de la performance. Les résultats de ces enquêtes ont par la suite été enrichis par la réalisation d'un *hackathon* qui a marqué le lancement du projet et a permis de dessiner une première ébauche du nouveau dispositif de gestion de la performance sur base des besoins identifiés. Deux workshops composés de 40 collaborateurs issus de différentes équipes ont ensuite été animés afin d'approfondir le travail réalisé. Une enquête de nature qualitative et quantitative a par ailleurs été diffusée auprès de 200 collaborateurs supplémentaires afin d'évaluer et de compléter les constats menés lors des différentes analyses menées.

Au total, plus d'une centaine de personnes ont concrètement contribué à la construction de la solution et de nombreux autres collaborateurs ont été consultés pour partager leurs avis sur le système de gestion de la performance. Le projet a, de plus, fait l'objet de diverses communications visant à informer les collaborateurs non-impliqués de ce qu'il se passait. Cette approche a, comme le précise la responsable RH interviewée (entretien 8), contribué à l'élaboration d'un dispositif « *bâti sur l'intelligence collective* » ainsi qu'à l'instauration dès le départ, d'« *ambassadeurs* » du projet parmi les collaborateurs.

4.1. L'organisation d'un *hackathon*

A la fin de l'année 2018, Carmeuse a organisé un *hackathon* mondial d'une durée de 3 jours dans l'optique de faire émerger des idées concrètes autour des problématiques de *people management*, de performance et de développement de talents. L'entreprise a, à cette fin, réuni des collaborateurs de différentes nationalités, occupant des fonctions diverses à des niveaux hiérarchiques divers.

Comme le spécifie un des participants à l'*hackathon* interviewé, la formule a permis, à ce stade du projet, de « mieux comprendre les attentes et les problèmes des collaborateurs, notamment en matière de performance » et de « faire un tour d'horizon du système de performance, de ses atouts et de ses faiblesses. » (entretien 6). Dans le cadre de cet exercice, 4 équipes de 6 à 8 personnes ont été constituées. Il a été demandé à chaque équipe de se concentrer sur un profil-type de collaborateur (par exemple, le profil d'un manager qui vient d'entrer en fonction et tend à trop contrôler son équipe ou celui d'un collaborateur qui arrive à la fin de sa carrière et ne souhaite plus réellement évoluer au sein de l'entreprise) et de réfléchir à la façon dont Carmeuse accompagnait ce type de profil, tout en identifiant les avantages et les inconvénients du système de gestion de la performance existant.

Lors de l'*hackathon*, les collaborateurs ont partagé l'existence de problèmes relativement similaires à ceux qui étaient ressortis des *engagement surveys*. En plus de ces différents constats, l'*hackathon* a également fait émerger des idées générales, visant à améliorer l'expérience du collaborateur, les plans de carrière et le système de gestion de la performance. Contrairement à ce qui aurait pu être attendu d'un *hackathon*, ces idées ne constituaient pas encore une définition précise du livrable attendu et ont fait l'objet de développements ultérieurs lors de *workshops*.

4.2. L'organisation de *workshops*

Les *engagement surveys* et l'*hackathon* ont permis au responsable de projet de réaliser une analyse de la situation relativement complète et de formuler une première ébauche de projet. Dans la foulée, des *workshops* d'une durée totale de 4 jours et composés d'une quarantaine de personnes issues d'une population mixte ont été organisés afin d'étudier plus en détails l'*employee experience* et le *cycle de vie de l'employé*. L'objectif principal de ces *workshops* était de décomposer le cycle de vie de l'employé et d'analyser à chaque étape du cycle quelles étaient les difficultés rencontrées, les points de friction ou les améliorations potentielles, en suivant une méthodologie de *design thinking*. L'exercice a abouti à une définition claire des points sur lesquels il convenait de travailler dans le cadre du dispositif de gestion de la performance ainsi qu'à des idées très concrètes de points d'amélioration.

Les participants aux workshops ont par ailleurs, été invités à répondre à une enquête de nature qualitative et quantitative, portant sur les forces et faiblesses de cycle de vie de l'employé chez Carmeuse, à la fois en amont et en aval des workshops. Cette enquête a également été diffusée auprès de 200 collaborateurs supplémentaires afin d'agrandir l'échantillon de réponses et d'enrichir le contenu des workshops de nouveaux points de vue.

4.3. L'implémentation du projet dans l'outil ERP

Entre février et mai 2019, le responsable de projet a finalement pu travailler sur une solution *performance/talent* fondée sur l'ensemble des enseignements issus des précédentes étapes du projet. L'implémentation de la solution a alors pu débuter, en parallèle, dans le système ERP et son module RH grâce au support d'un consultant externe. L'outil a été choisi par Carmeuse à l'issue de l'*hackathon* car il offrait une relative flexibilité en termes de configuration, était déjà utilisé dans d'autres services et surtout, semblait être *a priori* le plus adapté aux besoins en présence. Les propos du manager de Carmeuse interviewé traduisent les raisons de ce choix : « *On ne s'est pas dit : 'Tiens, on va acheter la nouvelle plateforme [nom d'un outil ERP], le module RH !'. On a vu quels étaient les besoins, où on voulait aller et puis on a fait une recherche au niveau des plateformes et outils qui pourraient répondre à nos besoins. C'est comme ça qu'aujourd'hui, on s'est embarqués dans ces nouveaux outils et ces nouveaux processus.* » (entretien 7).

La solution a fait l'objet de validations successives par le comité exécutif et les *leadership teams* de l'Europe et des Etats-Unis. L'outil informatique a, par ailleurs, été testé par les collaborateurs qui avaient été impliqués dans les workshops, dans la mesure où ils étaient les plus à même de juger de la cohérence entre l'outil et les préoccupations qui avaient mené à sa conception.

A l'heure actuelle, le dispositif continue de faire l'objet d'ajustements. Tous les mois, le chef de projet a des *calls* avec les responsables RH pour procéder au suivi du déploiement du système et réajuster ce dernier en fonction des différents feedbacks reçus de la part de managers et collaborateurs. De nombreuses discussions ont par ailleurs lieu avec les *leadership teams* sur le sujet.

4.4. Conclusion autour de la démarche adoptée

La figure 6 reprend les différentes étapes suivies lors de la conception du dispositif.

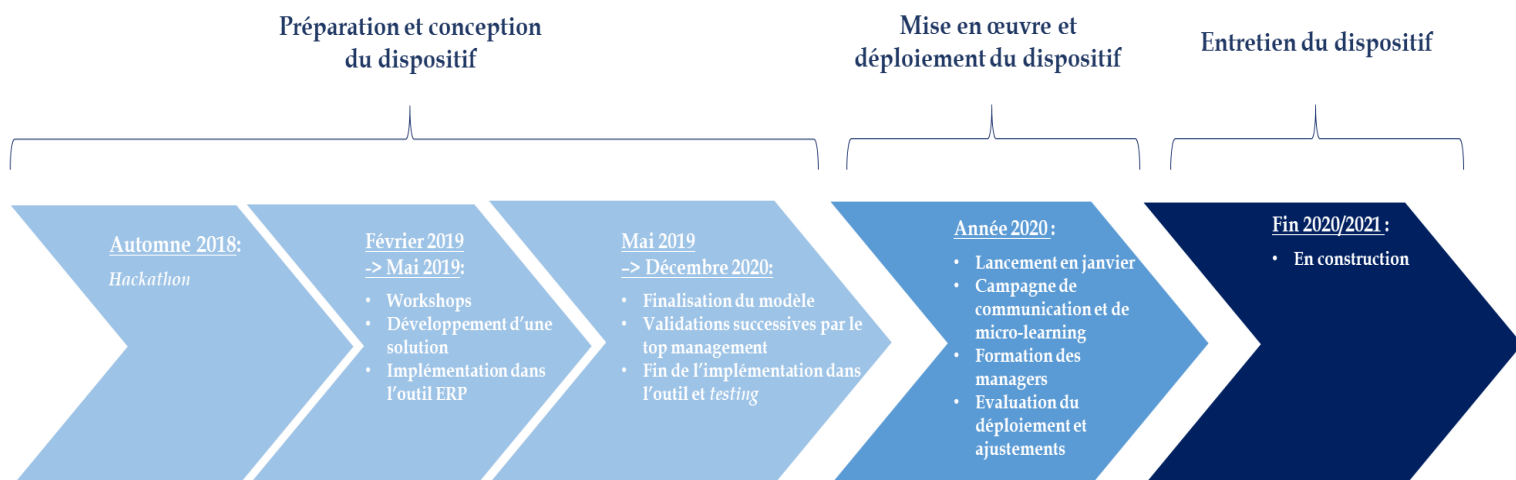


Figure 6. Déroulement du projet de révision du dispositif de gestion de la performance chez Carmeuse (production personnelle)

De façon évidente, les collaborateurs apparaissent aux différents stades de la conception du dispositif, laquelle n'est en l'occurrence plus l'apanage de la fonction RH : ils interviennent lors de l'*hackathon*, lors des différents *workshops* et lorsqu'il s'agit de valider et de tester les outils. Ils sont, par ailleurs, impliqués lors du déploiement du dispositif, à la fois pour faire la promotion de l'outil et pour donner du feedback quant à d'éventuels défauts. Enfin, en tant que principaux utilisateurs, ils sont par essence ceux qui doivent faire vivre le dispositif au quotidien. La fonction RH, grâce à son expertise, porte le projet, le chapeaute, l'organise et le concrétise alors que les collaborateurs en définissent les objectifs et le contenu.

L'implication des utilisateurs dans le projet offre une importante légitimité au dispositif, qui a vraisemblablement plus de probabilité d'être perçu comme pertinent, d'inspirer confiance et par conséquent, d'être utilisé. Le projet devient celui du collaborateur qui se l'approprie, en devient l'ambassadeur et finalement, l'adopte lorsqu'il est mis en œuvre.

Cette approche permet en outre de mieux cerner les attentes et les besoins du terrain. En l'espèce, la participation des collaborateurs à la conception et au design du dispositif a permis d'enrichir les discussions autour du *cycle de vie de l'employé* et facilité l'identification des points de friction ou d'amélioration potentiels aux différentes étapes du cycle. Elle a, en d'autres termes, contribué à une meilleure intégration du dispositif de gestion de la performance dans la stratégie RH globale et aidé au développement de pratiques en phase avec la culture organisationnelle existante.

5. Premiers retours d'expérience

Compte tenu de la très récente implémentation de la solution GPS, il existe encore très peu de recul par rapport à la réception du dispositif auprès de ses utilisateurs. Le système – dont certaines composantes doivent encore être mises en place – et les différentes possibilités qu'il recouvre ne sont pas encore pleinement connus au sein de l'organisation. Celui-ci suscite un certain enthousiasme auprès du collaborateur et du manager interrogés, bien que certains doutes subsistent quant à l'objectivité de l'évaluation qualitative et à la capacité de l'ensemble des managers à jouer leur rôle. Certains aspects demeurent relativement flous, notamment concernant les conséquences de l'identification à une *talent pool* donnée sur les augmentations salariales et possibilités d'évolution de carrière. Certains souhaiteraient davantage de prévisibilité, de lisibilité et de transparence, en la matière. De même, le système d'objectifs en cascade soulève quelques interrogations quant à sa faisabilité et sa mise en pratique – en particulier, concernant la définition des objectifs d'équipe.

Du côté du département RH, l'attention semble pour l'instant se focaliser sur les managers appelés à jouer un important rôle de *people development manager* et de *coach*. La priorité consiste à les former et à les accompagner dans l'assimilation de certaines bonnes pratiques en matière d'accompagnement du collaborateur car la principale difficulté rencontrée dans le cadre du projet reste le *change management* du management, selon le responsable du projet interviewé. La fonction RH doit, à ce titre, être actrice du changement et aider le manager à comprendre son nouveau rôle, une action qui requiert de la force de persuasion et une présence permanente. La tâche est d'autant plus complexe que les managers manquent de temps pour se consacrer à leur nouveau rôle, venu s'ajouter aux objectifs personnels qu'ils doivent remplir. La transition nécessite un investissement dont les fruits seront récoltés sur un plus long terme.

Chapitre 4 : Discussion et conclusion

Les deux cas étudiés révèlent l'existence de nouvelles pratiques en matière de gestion de la performance. Alors que nous évoquions dans la partie théorique du présent rapport la nécessité d'interroger les différents leviers d'actions présents aux différentes étapes du processus de gestion de la performance, il ressort de notre analyse que les dispositifs alternatifs adoptés tendent, en réalité, à s'émanciper du processus de gestion de la performance au sens strict. Dans le cas de Deloitte (Belgique), la gestion de la performance est devenue une *approche* intimement liée à la stratégie RH globale, tandis que dans le cas de Carmeuse, l'activité s'est intégrée dans un processus plus large qui est celui de la carrière du collaborateur au sein de l'organisation. Cette nouvelle manière de conceptualiser et de concevoir le dispositif traduit la volonté d'intégrer la gestion de la performance dans le fonctionnement général de l'organisation ainsi que celle de proposer des pratiques RH formant un ensemble cohérent.

Au sein des deux organisations étudiées, le dispositif a été remis à plat à la suite d'une réflexion portant sur les finalités poursuivies à travers la gestion de la performance. En dehors d'enjeux propres à leur environnement organisationnel, Deloitte et Carmeuse partagent - avec de nombreuses autres organisations - le souhait d'identifier la performance et le potentiel de leurs collaborateurs dans le but de reconnaître la première et de développer le second. Dans cette optique, la gestion de la performance et la gestion des talents, naturellement complémentaires, ont fusionné pour faire l'objet d'un dispositif commun et complet, qui inclut des pratiques hybrides mêlant les deux préoccupations.

Plus concrètement, plusieurs pratiques mise en place constituent des pistes de réflexions intéressantes au regard des écueils précédemment identifiés lorsqu'il est question de gestion de la performance. Ces pratiques innovantes ne permettent, néanmoins, pas de répondre à l'ensemble des problèmes qui ont été pointés. En outre, certaines d'entre elles - qui traduisent en fait, certaines tendances générales observées au sein des organisations, soulèvent de nouvelles questions portant à la fois sur les éventuelles tensions qu'elles font apparaître et sur les changements de rôles qu'elles sous-tendent dans le chef des différents acteurs impliqués.

Dans une première section, nous commençons par étudier les pratiques alternatives adoptées au sein de Deloitte (Belgique) et Carmeuse et leur pertinence, compte tenu des écueils mentionnés dans la littérature scientifique. Nous proposons ensuite, dans une deuxième section, quelques prises de recul par rapport à ce qui est proposé.

1. Les pratiques alternatives adoptées et leur pertinence au regard des écueils classiquement associés à la gestion de la performance

Certaines pratiques adoptées au sein de Deloitte et Carmeuse semblent se fonder sur des logiques managériales similaires, donnant le sentiment de tendances générales au sein des deux organisations étudiées. Que ce soit chez Deloitte ou Carmeuse :

- La crainte d'un manque d'alignement entre les objectifs individuels, fixés en partie librement, et la stratégie organisationnelle a mené à des pratiques visant à la communication des objectifs stratégiques. De façon plus générale, une distinction plus nette est également apparue entre les objectifs de réalisation d'une part, et les objectifs de développement d'autre part, les premiers étant davantage soumis aux aléas du terrain.
- La reconnaissance financière de la performance reste une préoccupation importante, ce qui se traduit par le maintien du lien entre évaluation et bonus de fin d'année. Au sein de Carmeuse en particulier, le nouveau dispositif vise sans équivoque à mieux distinguer les « *hauts performers* » des « *faibles performers* », de sorte à pouvoir offrir des récompenses qui soient davantage le reflet du travail fourni. Ce constat est conforme à celui réalisé par différents auteurs qui estiment qu'il existe, au sein de nos sociétés, une croyance relativement forte quant à la nécessité de récompenser les collaborateurs méritants (voy. notamment, Taskin & Dietrich, 2020).
- Le *rating* quantitatif a soit été supprimé, soit été combiné à un feedback qualitatif. Celui-ci apparaît, en effet, comme focalisant à tort le contenu des discussions entre le collaborateur et son manager sur la note obtenue et la performance passée. Il s'avère, par ailleurs, que derrière son apparente objectivité, le *rating* n'en demeure pas moins subjectif. Ce caractère faussement objectif est pourtant de nature à légitimer et justifier de nombreuses décisions prises à la suite d'une évaluation de la performance. Enfin, le *rating* n'offre généralement que peu d'informations par rapport à la performance et au potentiel de développement du collaborateur, à la fois en raison de sa nature quantitative et de l'existence probable d'un biais de tendance centrale.
- La recherche d'une culture du feedback continu est centrale et découle logiquement du souhait de mieux accompagner le collaborateur dans son développement personnel. Plus globalement, les pratiques mises en place dénotent une importante individuation en matière de gestion de la performance et de politiques de développement : le collaborateur doit dorénavant disposer d'un accompagnement personnalisé offert par son manager, invité à jouer un nouveau rôle de *people*

development manager, et par son coach (dans le cas spécifique de Deloitte). De son côté, le département RH voit son rôle évoluer vers celui d'un acteur du changement, lequel doit accompagner le manager dans son nouveau rôle et créer les conditions nécessaires au changement culturel. Ces tendances ne sont fondamentalement pas si neuves et ont déjà été observées lors de notre précédente recherche sur la culture du feedback (Jacquemin *et al.*, 2019).

- La question du bien-être semble gagner en importance dans le cadre des pratiques de gestion de la performance : le suivi personnalisé qui est offert ne porte pas uniquement sur le développement mais également sur l'état d'esprit du collaborateur. Dans le cas de Deloitte en particulier, cet aspect est clairement lié à la stratégie RH globale et revient systématiquement lors des interviews.

Dans les faits, nombre des pratiques observées tendent à partiellement pallier les écueils identifiés dans la littérature en matière de gestion de la performance. Les pratiques identifiées comme pertinentes sont reprises dans le tableau 13.

Notons, toutefois, que parmi les écueils précédemment mis en évidence, certains semblent persister. Les quelques retours d'expérience collectés trahissent, en effet, l'existence de problèmes - ou à tout le moins de réserves - concernant le choix et la mise en oeuvre de certaines modalités.

Les nouveaux dispositifs ne permettent, par exemple, pas d'effacer totalement l'influence négative que peuvent avoir les acteurs impliqués sur la qualité de l'évaluation et du feedback. Dans un système d'évaluation de moins en moins formalisé et de plus en plus personnalisé, la subjectivité des acteurs demeure une facette importante de l'évaluation. Si une telle subjectivité est souhaitable - car de nature à enrichir le contenu de l'évaluation et du feedback - elle peut également être sujette à certains biais cognitifs tels que l'effet de halo et être influencée par la qualité des relations interpersonnelles en présence. Dans certains cas, elle peut entraîner l'émergence de manipulations qui visent des objectifs purement personnels et contraires aux objectifs organisationnels (ex : chez Deloitte, scrupuleusement sélectionner le *team leader* avant la requête de *performance snapshots* ainsi que le moment de la requête dans l'unique but d'améliorer sa note et, potentiellement, son bonus de fin d'année). La multiplication du nombre d'acteurs présents autour de la table peut atténuer ces différents effets mais ne peut le faire que si ces acteurs sont suffisamment impliqués, ce qui, encore une fois, relève partiellement de facteurs individuels.

En outre, les dispositifs étudiés ne permettent pas de faire complètement disparaître la tension entre les finalités de jugement et de développement, inhérentes à la pratique de l'évaluation. Malgré l'introduction éventuelle d'un coach sans lien hiérarchique avec le collaborateur, le manager demeure à la fois évaluateur et accompagnateur du développement dans les deux organisations, deux rôles pouvant s'avérer conflictuels.

Les écueils identifiés dans la littérature		Les solutions proposées par Deloitte	Les solutions proposées par Carmeuse
Les écueils liés à la pertinence de l'approche de la gestion de la performance individuelle	La complexité du lien entre comportement individuel et performance individuelle	La définition progressive des objectifs de réalisation relatifs au projet en cours garantit une meilleure adaptation aux réalités du terrain. Le système permet ainsi une meilleure prise en compte de l'influence de facteurs externes sur la performance.	La possibilité de définir des objectifs pour une période autre qu'un an et de les adapter en cas de besoin garantit une meilleure adaptation aux réalités du terrain. Le système permet ainsi une meilleure prise en compte de l'influence de facteurs externes sur la performance.
	Le manque d'adéquation entre les différents niveaux d'objectifs	L'organisation d'un <i>compass workshop</i> par le <i>business leader</i> en début d'année doit clarifier la stratégie de la <i>business unit</i> et influencer la définition des objectifs individuels.	Le système d'objectifs en cascade doit permettre l'alignement des objectifs aux différents niveaux de l'organisation. La définition d'objectifs individuels sur base des objectifs définis au niveau de l'équipe doit faciliter la conciliation entre individu et collectif.
Les écueils liés aux tensions potentielles entre finalités poursuivies	La tension entre finalité de contrôle et finalité de développement	Le coach, qui n'entretient pas de lien de subordination avec le collaborateur et n'évalue pas son travail, se consacre entièrement à l'accompagnement du collaborateur dans son développement.	/
Les écueils liés à l'influence des acteurs sur la qualité de l'évaluation et du feedback	Le manque de compétence des acteurs en matière d'évaluation et de feedback	*Le coach dispose d'une vue d'ensemble sur les différentes évaluations réalisées et s'assure que le feedback reçu est cohérent. Il clarifie les éventuels malentendus. *Le département RH fournit un support aux <i>team leaders</i> , par le biais de modules et de <i>templates</i> . Il intervient à l'occasion lors des <i>talent reviews</i> .	Le département RH fournit un support aux managers par le biais de formations et de <i>templates</i> .
	L'influence de la qualité des relations interpersonnelles et des motivations politiques du N+1 sur l'évaluation	L'organisation très collégiale des <i>talent reviews</i> favorise la confrontation des points de vue.	La possibilité de solliciter du feedback auprès d'autres acteurs que le N+1 peut éventuellement contribuer à nuancer les points de vue.
	La qualité perçue du dispositif	/	La participation des collaborateurs à la conception du dispositif lui offre une forme de légitimité. Elle permet également de mieux cerner leurs attentes.
	L'impact émotionnel du feedback	*Le coach supporte le collaborateur dans les difficultés qu'il rencontre et l'aide à tirer du positif du feedback reçu. *Le feedback est uniquement qualitatif et n'inclut aucune forme de <i>rating</i> , ce qui favorise la nuance dans les propos tenus et évite que le collaborateur soit résumé à une note ou appréciation globale.	/
Les écueils liés à la mesure de la performance	Les biais inhérents à l'utilisation d'une échelle de mesure et la qualité psychométriques de l'échelle	Le choix d'une mesure de l'intention du <i>team leader</i> à l'égard du collaborateur peut permettre d'éviter certains biais liés à l'évaluation quantitative (tels que le biais de tendance centrale).	Il n'y a plus de <i>rating</i> quantitatif.
Les écueils liés au manque d'intégration du dispositif	Le manque de cohérence entre politiques et le manque d'intégration du dispositif dans le fonctionnement général de l'organisation	Le dispositif est conçu pour soutenir les 5 piliers de la stratégie RH globale.	* Le dispositif est un dispositif de gestion des talents qui s'inscrit dans le contexte du <i>cycle de vie de l'employé</i> . Il a été conçu avec l'aide du terrain. * La définition d'objectifs collectifs, à partir desquels sont définis les objectifs individuels donne plus de cohérence et de sens aux pratiques collaboratives.

Tableau 13. Les pratiques alternatives au regard des écueils classiquement associés à la gestion de la performance

Dans l'une des deux études de cas, les deux finalités tendent même à se confondre davantage avec l'apparition de critères d'évaluation portant sur le potentiel et l'agilité du collaborateur en termes de développement. La volonté du collaborateur d'évoluer au sein de l'organisation et de développer son potentiel font ainsi l'objet d'une appréciation qui amène à la classification du collaborateur dans une *talent pool*, laquelle influence le multiplicateur de bonus de fin d'année et les augmentations salariales. En d'autres termes, le développement lui-même semble pouvoir faire l'objet d'un contrôle managérial et donner lieu à récompense.

Enfin, les dispositifs dont il est question n'encouragent peut-être pas suffisamment l'identification systématique des facteurs qui peuvent entraver la performance individuelle, tout en étant extérieurs à l'individu. Bien que le collaborateur ait l'opportunité de partager lors des *check-ins* et sessions de *coaching* les freins qu'il rencontre dans l'exécution de ses tâches, les dispositifs étudiés n'en demeurent pas moins orientés vers la responsabilisation du collaborateur, considéré comme le premier acteur de son développement.

2. Quelques perspectives plus critiques autour de la gestion de la performance

Dans cette section, nous vous proposons un recul critique portant sur (1) les possibles incohérences entre les différentes finalités poursuivies à travers la gestion de la performance ainsi que sur (2) la reconfiguration des rôles joués par les différents acteurs impliqués. Cette réflexion - qui s'inspire et se nourrit des deux études de cas - doit être considérée dans une perspective plus large que celle des deux cas étudiés et suggère l'existence de tensions inhérentes aux récents développements qu'ont connus les dispositifs de gestion de la performance à l'échelle plus globale.

2.1. La philosophie managériale à l'œuvre et les incohérences potentielles qu'elle révèle en termes de finalités poursuivies et de pratiques

Nous l'avons vu précédemment, les dispositifs gestionnaires tels qu'ils sont pensés et conçus reposent sur une conception particulière de l'Homme et des finalités que doit poursuivre une organisation. Celle-ci se fonde sur des croyances, valeurs et normes qui ne sont pas nécessairement conscientes mais qui influencent pourtant considérablement les pratiques RH et leur donnent une certaine légitimité. Nous avons nommé cet ensemble la « *philosophie managériale* ».

Si nous devons nous référer à la théorie des configurations organisationnelles de Pichault et Nizet (2013) vues précédemment, Deloitte et Carmeuse se rapprocheraient sans doute de la configuration adhocratique et du modèle de GRH individualisant. Le contexte organisationnel qui les entoure appelle, effectivement, à une grande flexibilité et à une organisation du travail par projets, donnant lieu à une importante

individuation dans le cadre des pratiques RH qui sont déployées. Ce contexte, loin d'être une exception, concerne dans les faits un très grand nombre d'entreprises à l'heure actuelle.

a) L'autonomie VS le contrôle ?

Les dispositifs de gestion de la performance tendent de plus en plus à se caractériser par la responsabilisation de l'individu quant à son développement personnel, un développement qui doit en principe lui permettre de gagner l'autonomie et la discrétion nécessaires à la bonne réalisation des projets organisationnels. De ce point de vue, l'autonomie du collaborateur apparaît comme bénéfique à la performance organisationnelle.

Parallèlement, l'autonomie semble répondre aux attentes du collaborateur souvent désireux de s'épanouir professionnellement et de bénéficier de conditions de travail lui permettant la réalisation d'un travail « bien fait » (De Ridder, Faieta, Rodriguez Conde, Rousseau, & Stinglhamber, 2020). Il en découle un postulat relativement prégnant selon lequel les intérêts individuels rencontreraient les intérêts organisationnels, rendant dès lors possible la conciliation entre objectifs individuels et organisationnels. Ce postulat semble de façon générale imprégner les dispositifs de gestion de la performance - devenus dans les deux cas que nous avons étudiés, des *dispositifs de gestion du développement de talent*³.

Pourtant, les dispositifs étudiés - comme de nombreux autres dispositifs de gestion de la performance - n'ont *a priori* pas permis d'effacer les tensions potentielles entre contrôle et développement de la performance, ne fût-ce qu'en raison de l'ambiguïté du rôle du manager. Des compétences et des talents spécifiques continuent à être associés à chaque niveau de fonction, en guise de référentiels dans le choix des objectifs de développement individuels. De même, il continue à être question d'*alignement* des objectifs de réalisation individuels *sur* les objectifs stratégiques, trahissant par là même l'existence de limites dans la marge de liberté octroyée. En ce sens, le contrôle managérial n'a pas disparu et la gestion de la performance, toujours bien présente, conserve un rôle performatif qui est de nature à potentiellement s'imposer au collaborateur.

³ L'observation est, dans les faits, transposable à d'autres pratiques RH et trouve une certaine résonance avec les approches traditionnelles de la littérature en GRH: de façon générale, la littérature tend à adopter une approche unitariste de la gestion des relations de travail, qui nie l'existence de conflits d'intérêts et de représentations sociales concurrentes au sein d'une organisation (Janssens & Steyaert, 2009 ; Legge, 1999).

Un autre phénomène, par ailleurs observé dans les deux organisations étudiées, tend à mettre en doute l'existence d'une conciliation naturelle entre objectifs individuels et organisationnels : les critères d'évaluation ne correspondent plus nécessairement aux objectifs définis annuellement par le collaborateur. Dans un certain sens, cela semble indiquer qu'une partie des objectifs individuels et organisationnels s'additionnent sans forcément s'harmoniser. La nature qualitative des critères d'évaluation retenus et le fait que le manager dispose d'une marge de manœuvre relativement grande lorsqu'il s'agit de récompenser financièrement les collaborateurs les plus méritants créent, de plus, un certain flou qui ne permet pas réellement d'apprécier s'il y a effectivement convergence. Un tel système tend à laisser le dernier mot au management quant à la nature des objectifs qu'il convient d'atteindre - ou du moins, tend à permettre qu'il en soit ainsi.

Peut-on réellement considérer que le collaborateur est seul maître du développement de son potentiel ? N'y a-t-il pas un risque que les intérêts du collaborateur entrent tôt ou tard en contradiction avec les intérêts managériaux, en dépit d'un apparent compromis fondé sur un lien présumé entre développement du potentiel et performance ? Ces questions méritent, selon nous, d'être posées et de retenir notre attention au regard des récentes tendances managériales observées en matière de gestion de la performance et de culture du feedback.

b) L'épanouissement et le bien-être au travail VS la performance ?

Au-delà de la « simple » question de la nature des interactions entre performance et autonomie dans le travail, c'est sans doute celle, plus large, du bien-être au travail et de l'épanouissement professionnel dans le contexte de la recherche de performance organisationnelle qu'il convient de poser. Notre recherche montre que ces dimensions gagnent en importance et en centralité dans le cadre des pratiques de gestion de la performance. Leur intégration dans les dispositifs de gestion repose à nouveau sur le postulat d'une conciliation, voire même convergence, entre les intérêts du collaborateur et les intérêts organisationnels : le bien-être se traduirait par une plus grande motivation et donc implication dans le travail. Même si l'hypothèse est séduisante, elle mérite selon nous d'être également questionnée.

La recherche de bien-être et la recherche de performance sont-elles toujours en adéquation ? Dans le cas contraire, comment résoudre une éventuelle tension ?

Un lien peut à ce niveau, être fait avec une autre recherche de la Chaire laboRH portant sur le rapport au travail (De Ridder *et al*, 2020). Dans le cadre de cette dernière, il est apparu que la fixation de limites relatives à l'implication dans le travail tendait à devenir une responsabilité essentiellement individuelle, en dépit de l'existence d'une pression à la performance – intériorisée et/ou subie – au sein des organisations.

Plusieurs pistes ont été proposées afin d'apaiser les possibles tensions entre bien-être et performance, dont la possibilité laissée aux équipes de s'autoréguler.

c) L'individualisation de la gestion de la performance VS la dimension collective du travail ?

Dans un registre différent, l'individualisation de la gestion de la performance et du développement pose également question face à la dimension, malgré tout, collective du travail. Les systèmes visant à distinguer les bons performeurs des mauvais performeurs (sur base d'une distribution forcée ou conseillée) et à récompenser ou sanctionner la performance individuelle sont ancrés dans une vision profondément individualiste du travail. Dans le même ordre d'idées, la gestion des talents traduit une approche relativement unitariste de la GRH et de la relation de l'emploi dans laquelle chaque collaborateur s'aligne individuellement avec les intérêts de l'organisation, à travers la recherche d'un statut de *talent* ou de *potentiel* auquel tout le monde n'aura pas accès (Collings, Mellahi, & Cascio, 2017).

Plus encore qu'un questionnement à l'égard de la pertinence de l'approche unitariste, nous proposons un questionnement par rapport à l'existence de pratiques managériales, qui en raison de leur dimension collective, peuvent potentiellement entrer en contradiction avec les pratiques de gestion de la performance, davantage individualisantes. Comme le suggèrent Lelebina et Gand (2018), la reconnaissance exclusivement individuelle de la performance et l'adoption d'un *hero-based management* peuvent être une source de frustration et susciter un sentiment d'injustice dans un contexte où les projets poursuivis par les collaborateurs sont souvent le fruit d'un travail collectif, requérant une dynamique collective et un esprit d'équipe. Les auteurs rappellent à ce titre, que l'expertise comporte par essence des dimensions relationnelle et collective se traduisant par la coopération et la collaboration dans la réalisation de projets.

Face à constat, nous avons vu que certaines pratiques, dont la définition d'objectifs collectifs et le calcul partiel du bonus de fin d'année sur base de la performance de l'équipe, avaient été adoptées au sein d'une des organisations étudiées. Ces pistes sont intéressantes et méritent d'être explorées davantage. Malheureusement, le manque de recul par rapport à l'implémentation du nouveau système ne permet pas encore de dire si elles répondent entièrement à l'écueil rencontré.

2.2. La reconfiguration des rôles joués par les différents acteurs impliqués : quels rôles pour le manager et la fonction RH ?

Les dispositifs que nous avons étudiés rappellent à quel point les rôles du manager et de la fonction RH sont actuellement en train d'évoluer au sein des organisations.

Dans le cadre de la gestion de la performance, le manager devient un *people development manager*, chargé d'épauler les collaborateurs dans leur l'évolution personnelle au sein de l'organisation. Il est ainsi perçu comme un coach qui contribue aux progrès du collaborateur grâce à l'échange de feedbacks, le partage de bonnes pratiques ainsi que l'aide dans la réalisation et le suivi de plans de développements personnels (voy. également Jacquemin *et al*, 2019). Selon De Ridder et ses collègues (2019), cette évolution pose question au regard des responsabilités opérationnelles et du rôle d'expert qui continuent à être complémentaires associés au manager et à constituer des attentes dans le chef des collaborateurs, toujours attachés à cette dimension du management. Elle tend à la fois à questionner les ressources - dont le temps - mis à la disposition des managers et la plus-value apportée par les métiers de la GRH dans la mesure où les aspects de gestion des personnes, des équipes et du processus d'organisation du travail sont au départ, l'apanage de la fonction RH.

Que devient, dans ce contexte, le rôle de la fonction RH dans le cas spécifique de la gestion de la performance ? Il semble devenir celui d'une experte plutôt stratégique de la gestion des personnes et des processus, dont la plus-value consiste à fournir le cadre et les conditions optimales au développement du collaborateur. La fonction RH crée et implémente ainsi les dispositifs et outils de gestion, des activités qui sont parfois réalisées avec l'aide des collaborateurs et de consultants externes offrant une légitimité d'autant plus grande aux politiques et pratiques déployées sur le terrain.

En sa qualité d'experte, la fonction RH est également celle qui accompagne le changement culturel et les projets de transformation organisationnels. A ce titre, elle joue un rôle prépondérant, source d'une importante légitimité aux yeux du business, comme le montre une autre recherche réalisée au sein de la Chaire laboRH (Faieta, Hallet, Rodriguez Conde, Taskin, & Terlinden, 2020). En l'espèce, la fonction RH accompagne les managers dans la compréhension et l'apprentissage de leur nouveau rôle. A l'instar de la culture du feedback qui ne peut se résumer à une simple utilisation d'outils de feedback (Jacquemin *et al*, 2019), la *culture du coaching et du développement* ne peut en effet se limiter à la complétion de formulaires et à l'organisation imposée de *one-to-one* réguliers : elle doit être vécue.

Conclusion générale

Si les dispositifs de gestion de la performance ont parfois pu rester trop focalisés sur l'évaluation de la performance en tant que telle et se montrer déconnectés des autres activités RH, nous remarquons que les approches mobilisées par Deloitte et Carmeuse semblent davantage considérer la gestion de la performance dans le cadre d'une stratégie RH plus globale. La gestion de la performance et la gestion des talents, naturellement complémentaires, ont ainsi fusionné pour faire l'objet d'un dispositif commun, qui se veut plus intégré dans le fonctionnement global de l'organisation et plus personnalisé.

Cela se traduit par un dispositif qui ne prend plus nécessairement la forme d'un processus ou d'un cycle caractérisé par des étapes prédéfinies dont le nombre et les moments d'occurrence s'imposent au collaborateur chaque année. En réalité, les pratiques RH s'individualisent considérablement en la matière : non seulement le collaborateur est plus libre dans ses choix de développement de carrière ou de compétences mais il reçoit également un accompagnement plus personnalisé, donné par son manager ou par un coach qui le suit tout au long de sa carrière.

Ce phénomène d'individualisation comporte néanmoins des écueils. En effet, là où la plupart des dispositifs se focalisaient autrefois sur des formulaires à remplir annuellement, les nouveaux dispositifs requièrent un suivi continu et fréquent, susceptible d'alourdir une charge de travail déjà conséquente. Il n'est dès lors pas rare que leur nature chronophage donne lieu à des critiques dans le chef d'acteurs dont le rôle et les responsabilités ont soudainement évolué. Notre recherche témoigne, en ce sens, d'un basculement dans le rôle joué par les managers, devenus *people development managers*, et le département RH devenu l'accompagnateur du *change management*.

En outre, notre recherche rappelle que ce phénomène d'individualisation peut également contribuer au renforcement des différentes tensions qui apparaissent lorsqu'il est question de gestion de la performance et d'évaluation, c'est-à-dire les tensions entre autonomie et contrôle, bien-être et performance ainsi qu'entre dimensions individuelle et collective.

Bien qu'une individualisation des pratiques RH demeure attractive, il importe de se rappeler que les dispositifs qui en découlent comportent des écueils et notamment, de rester prudent quant aux éventuelles incohérences que de tels dispositifs peuvent soulever, au regard des différentes tensions identifiées.

Bibliographie

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145. doi :10.1002/job.493
- Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). GRH et performances, l'improbable lien ? Un panorama des études sur la mesure des interactions, *XVe Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, 1, 31-58.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213-239. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260-268. doi: 10.1037/a0034691
- Banks, C. G., & Murphy, K. R. (1985). Towards narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38(2), 335-345. doi: 10.1111/j.1744-6570.1985.tb00551.x
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Bégin, L., & Vénier, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 4(62), 32-51.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00336.x
- Bernardin, H.J. (1989), Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions, *Human Resource Planning*, 12(3), 239-250.
- Besieux, T. (2017). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60, 435-439.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi:

- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 3(1), 89-101. doi:10.3917/cca.031.0089.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396. doi:10.1108/00483481011030557.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 4, 40-50.
- Budworth, M. H., Latham, G. P., & Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45-54. doi:10.1002/hrm.21618
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 10. doi: 10.1002/9781119198192
- Carmeuse(2020), [Site internet de Carmeuse], <http://www.carmeuse.eu/fr>
- Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.) (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. Woodman & W. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development: Volume 1* (pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Daley, D. M. (1992). Pay for Performance, Performance Appraisal, and Total Quality Management. *Public Productivity & Management Review*, 16(1), 39-51. doi: 10.2307/3380804
- Dany, F., & Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? *Management & Avenir*, 21(1), 207-220. doi:10.3917/mav.021.0207.
- De Ridder, M., Faieta, C., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A., & Stinglhamber, F. (2020). *Quelle vie au travail, quel rapport au temps et quelles communautés ? Rapport de recherche*, Chaire laboRH, UCLouvain, vol. 9, no. 1.

- De Ridder, M., Rousseau, A., Taskin, L., Terlinden, L. (2018). *Collaboration et participation : Développement d'un outil d'autodiagnostic*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 7, no. 1.
- De Ridder, M., Taskin, L., Antoine, M., Ajzen, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37-60.
- Deloitte (2020), [Site internet de Deloitte], <https://www2.deloitte.com/be/en.html>
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?, *Academy of Management Executive*, 14, 129-139.
- DeNisi, A., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. doi: 10.1037/apl0000085.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1). doi:10.1080/19416520.2014.873178
- DeNisi, A., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Dewettinck, K., & Blondia, H. (2019). *Trends in performance management*. En ligne sur le site de Hudson : <https://be.hudson.com/en-gb/knowledge-centre/publications-research/trends-in-performance-management>
- Faieta, C., Hallet, C., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2020). *Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCLouvain, vol. 9, no. 2.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71. doi:10.1016/0090-2616(91)90072-H.

- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487. doi:10.1348/096317901167488
- Gilbert P. (1998), « Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines », *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 118-130.
- Gilbert, P. & Yalenios, J. (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris: La Découverte.
- Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Gourgan, P. (1993). Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation, *Humanisme et Entreprise*, 198, 41-58.
- Ientile-Yalenios, J., Roger, A. (2010). Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?, *21° congrès de l'AGRH*, Saint Malo, France. 19 p.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., Terlinden, L. (2019). *Culture du feedback*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCLouvain, vol. 8, no. 2.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies: Point-counterpoint. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155. doi : 10.1111/j.1467-6486.2008.00812.x
- Kennedy, P. W., & Dresser, S. G. (2001). Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem. *Employee Benefits Journal*
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. doi :10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Kim, K. Y., Patel, P. C., Atwater, L., & Smither, J. (2016). Multisource Feedback, Human Capital, and the Financial Performance of Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1569-1584.
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J. L., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1-45. doi:10.1111/peps.12013.
- Kline, T., & Sulsky, L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 50(3), 161-171.

- Kondrasuk, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-457.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107. doi :10.1037/0033-2909.87.1.72
- Legge, K. (1999). Representing people at work. *Organization*, 6(2), 247-264. doi: 10.1177/135050849962005
- Lelebina, O., & Gand, S. (2018). Beyond « hero-based » management : revisiting HRM practices for managing collective expertise. *Industrial Relations*, 73(1), 39-66. doi: 10.7202/1044426ar
- Lemaître, N. (2007). *Théorie et pratique de la gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Cours librairie.
- Linderbaum, B., & Levy, P. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- London, M. (1995). Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review*, 5(3), 159-188. doi:10.1016/1053-4822(95)90001-2.
- London, M. (2003). *Job Feedback*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193.
- Melkonian, T. (2006). 360 feedback : le point sur une pratique en plein essor. *Personnel*, 468p.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Skattebo, A. L., & Kinney, T. B. (2004). Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 158-164. doi:10.1037/0021-9010.89.1.158.
- Neilsen, E. H., & Gypen, J. (1979). The subordinate's predicaments. *Harvard Business Review*, 57(5), 133-143.

- Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). Evaluation de la performance: Rapport théorique. Rapport de recherche Chaire laboRH, 2(2), 42p.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211–218. doi:10.1037/0021-9010.71.2.211.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2ème éd). Points.
- Roberts, G. E. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public and Personnel Management*, 27(3), 301-319.
- Schay, B. W. (1993). In Search of the Holy Grail: Lessons in Performance Management. *Public Personnel Management*, 22(4), 649–668. doi:10.1177/009102609302200411.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personal psychology: Practical and theoretical implications of 85 of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(3). doi:10.1002/hrm.3930300302
- Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956–970. doi:10.1037/0021-9010.85.6.956
- Smither, A., London, M., & Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance: Concept, Theory, and Predictors. In S. Sonnentag (ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-25). London: Wiley.
- Sparr, J. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work : The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388-412. doi: 10.1080/13594320802077146.
- Steiner, D. D., Rain, J. S., & Smalley, M. M. (1993). Distributional Ratings of Performance: Further Examination of a New Rating Format. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 438-442. doi:10.1037/0021-9010.78.3.438

- Stone, T. H., Cummings, L. L., & Schwab, D. P. (1973). Performance in Organizations: Determinants and Appraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 412-414. doi:10.2307/2391680
- Taskin, L., & A. Dietrich (2020) *Management Humain*. Bruxelles : De Boeck supérieur, coll. Manager RH.
- Tziner, A. (1990). *Organization staffing and work adjustment*. New York: Praeger.
- Tziner, A., & Kopelman, R. E. (2002). Is there a preferred performance rating format? A non-psychometric perspective. *Applied Psychology*, 51(3), 479-503. doi:10.1111/1464-0597.00104.
- Tziner, A., Kopelman, R. E., & Livneh, N. (1993). Effects of performance appraisal format on perceived goal characteristics, appraisal process satisfaction, and changes in rated job performance: A field experiment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 127(3), 281-291. doi:10.1080/00223980.1993.9915562
- Vidaillet, B. (2013) *Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*. Paris : Le Seuil.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of management*, 33(4), 570-591. doi: 10.1177/0149206306297581
- Whitney, D., & Trosten-bloom, A. (2014). *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change*. Londres: Berrett-Koehler.

Annexes

Annexe 1

RH et chef de projet

1. Pourriez-vous vous présenter et nous décrire brièvement votre parcours professionnel ainsi que votre rôle actuel dans l'organisation ?

Thème 1 : Description du processus de gestion de la performance actuel

2. Pouvez-vous décrire le système de gestion de la performance mis en place au sein de votre organisation ?
 - a) Comment sont **définis les objectifs** de performance ?
 - b) Par rapport à **l'évaluation de la performance** individuelle :
 - Sur quoi porte l'évaluation ?
 - Quels sont les critères d'évaluation ?
 - Comment mesurez-vous concrètement la performance ?
 - Qui sont les acteurs impliqués ?
 - Quels sont les outils utilisés ?
 - Quel est le degré de formalisme ?
 - A quelle fréquence l'évaluation a-t-elle lieu ?
 - c) Quels **suivis et pratiques RH** mettez-vous en place afin d'améliorer la performance évaluée ?
 - d) Quelles sont les **conséquences** de ce système, en termes de rémunération, sanction, récompense ?

Thème 2 : Conception du processus

3. **Pourquoi avez-vous revu le système** de gestion de la performance ? Quelles étaient vos motivations ?
 - e) Quels étaient les principaux écueils de l'ancien système auxquels vous avez voulu faire face ?
 - f) Quelles sont vos attentes par rapport à ce nouveau système ?
 - g) En quoi estimez-vous que ce système d'évaluation de la performance est différent de l'ancien système ? En quoi est-il selon vous innovant ?
4. **Comment** le nouveau système a-t-il été pensé et mis au point ?
5. Comment le nouveau processus **s'intègre-t-il** dans la stratégie globale de l'entreprise ?
6. Comment a été perçu le nouveau processus par les **syndicats** ? Quelle a été leur réaction ?

Thème 3 : Retour d'expérience

7. Comment évaluez-vous le nouveau système mis en place ?
8. En quoi l'implémentation du nouveau système a-t-elle permis de faire face aux écueils de l'ancien système ?
9. Quels sont les prochains points d'amélioration selon vous ?
10. En résumé, quelles sont les bonnes pratiques que vous identifiez en matière de gestion de la performance ?
11. Avez-vous le sentiment que quelque chose n'a pas été abordé durant l'entretien ?

1. Pourriez-vous vous présenter et nous décrire brièvement votre parcours professionnel ainsi que votre rôle actuel dans l'organisation ?

Thème 1 : Description du processus de gestion de la performance actuel

2. Pouvez-vous nous décrire le système de gestion de la performance au sein de votre organisation ?
 - a) Comment sont **définis les objectifs** de performance ?
 - b) Par rapport à **l'évaluation de la performance** individuelle :
 - Sur quoi porte l'évaluation ?
 - Quels sont les critères d'évaluation ?
 - Comment la performance est-elle mesurée ?
 - Qui sont les acteurs impliqués ?
 - Quels sont les outils utilisés ?
 - Quel est le degré de formalisme ?
 - A quelle fréquence l'évaluation a-t-elle lieu ?
 - c) Quels **suivis et pratiques RH** sont mis en place afin d'améliorer la performance évaluée ?
 - d) Quelles sont les **conséquences** de ce processus, en termes de rémunération, sanction, récompense ?

Thème 2 : Conception du processus

Votre organisation a récemment revu son système de gestion de la performance....

3. Dans quelle mesure avez-vous été impliqué dans le développement et la mise en place de ce nouveau système de gestion de la performance ?
4. En tant qu'utilisateur, quels étaient selon vous, les principaux problèmes rencontrés dans le cadre de l'ancien système en place ?
5. En tant qu'utilisateur, quelles sont vos attentes par rapport au système de gestion de la performance, en général ?

Thème 3 : Retour d'expérience

6. Que pensez-vous du système mis en place ? En quoi ce système est-il selon vous innovant ?
7. Quels sont les points qui pourraient être améliorés, selon vous ?
8. En résumé, quelles sont les bonnes pratiques que vous identifiez en matière de gestion de la performance ?
9. Avez-vous le sentiment que quelque chose n'a pas été abordé durant l'entretien ?

Annexe 2

Thèmes	Sous-thèmes
Motivations au changement	Anciens écueils
	Attentes des collaborateurs et managers
Finalités	Ambitions
	Logique managériale
	Philosophie managériale
Méthode et projet	Processus et déroulement du projet
	Implication des collaborateurs
Objectifs et KPI	Objectifs de performance
	Objectifs de développement
Contenu de l'évaluation	Critères d'évaluation et mesure
	Acteurs
	Outils
Organisation de l'évaluation	Degré de formalisme
	Temporalité
Implications	Suivi RH
	Conséquences