

# La Transformation P<sup>+</sup>ositive

## L'appréciation annuelle VALUER au lieu d' EVALUER...

Un message pour tous les DRH, Directeurs de la  
Transformation et Leaders



Evaluation

Conversation

Appréciation

**Bernard Tollec**

Turningpoint Director Positive Transformation Practice  
Strengths Based OD Executive Coach

turningpoint



## L'entretien annuel d'appréciation, un rite organisationnel et managérial obsolète ?

### *Ce que les entreprises constatent*

Il y a des rites en entreprise, qui, s'ils sont indispensables, n'en restent pas moins pénibles pour certains des acteurs. Un de ces rites est l'**entretien annuel d'appréciation**.

Que ces entretiens s'appellent "entretien annuel d'appréciation", "revue de contrat", "entretien annuel de revue des objectifs", "entretien annuel d'évaluation" ...ceux-ci génèrent beaucoup de tensions quand il s'agit de les réaliser à la fin de l'exercice calendaire de l'organisation. Devant ces constats les entreprises commencent à les remettre en cause.

### *Certains décident même de les supprimer...*

Des entreprises d'envergure mondiale telles qu'Accenture ou Deloitte ont récemment annoncé qu'elles cessaient les entretiens d'évaluation annuels des collaborateurs. L'objectif, selon l'ancien et regretté

Un rite qui crée des tensions

PDG d'Accenture Pierre Nanterme, est de mettre en œuvre « un système plus fluide dans lequel les employés reçoivent un feedback immédiat de la part de leurs managers au fur et à mesure de l'avancement des projets ».

### *Ce que disent les études...*

De fait, les entretiens annuels sont souvent devenus inutiles, voire contre-productifs : une étude de Globoforce indique que plus de la moitié des collaborateurs est démotivée par ces entretiens, tandis que Tower Watson a analysé que 43 % des employés les plus performants recevaient un feedback une fois par semaine ce qui, selon Gallup, augmenterait la productivité de 12,5 % ! Towers indique que seulement 36 % des entreprises en Europe jugent leurs processus de gestion de la performance efficaces. Si 88 % des entreprises interrogées affirment que la gestion de la performance est le principal levier pour aligner les objectifs individuels de performance avec les priorités stratégiques de l'entreprise,

seuls 39 % des collaborateurs estiment que les managers lui accordent suffisamment d'importance et 47 % que ces managers n'ont pas le temps de le mettre en œuvre correctement.

Plus de 50% des collaborateurs sont démotivés par les entretiens annuels

Toutes ces études pointent dans le même sens : les entretiens annuels classiques ne fonctionnent plus, sont démotivants et finalement mélangent différents sujets.

Toutefois ces entreprises qui décident de supprimer ces entretiens, restent minoritaires ; même si 23 % des entreprises envisagent de supprimer les scores ou notes de performance, seules 6 % ont déjà pris des mesures dans ce sens.

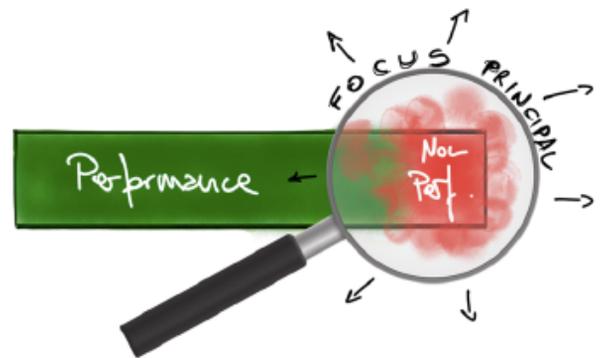
Cet article est donc plus spécifiquement destiné aux entreprises qui n'ont pas encore jeté le bébé avec l'eau du bain.

## Pourquoi cela ne fonctionne pas ?



Il y a au moins 3 éléments qui rendent cet exercice difficile et qui remettent en cause sa pérennité dans l'entreprise :

### 1. Une orientation dépréciative



Si l'intention d'un tel entretien se veut constructif en aidant à toujours plus développer un alignement en termes de performance et d'engagement au travail du collaborateur au sein de la structure, deux éléments ont tendance à transformer ce moment en un exercice dépréciatif qui est de nature à le décourager.

### • Un paradigme managérial de la performance

Nous vivons dans un paradigme qui nous conduit à travailler sur les écarts de performance ou sur les écarts entre ce qui est demandé sur le poste et ce qui est en réalité fourni par le collaborateur. Pourquoi remettre cela en cause, car cela semble être la logique d'une mesure ? Nous pensons naturellement que c'est cela qui va amener à un plus grand engagement et à une plus grande performance. Nous allons donc mener cet entretien comme un entretien "correctif" plutôt que comme un entretien

« d'amplification » des capacités de la personne. Elle aura le sentiment d'être *un nombre d'écart à combler plutôt que comme un nombre de ressources à développer*. En quoi est-ce problématique me direz vous ? Ne sommes-nous pas dans un exercice où l'on regarde à la fois ce qui va et ce qui ne fonctionne pas ?

- **Le biais négatif du cerveau amplifie cette tendance**

Oui, bien sûr il est nécessaire de bien poser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ou ce qui serait important d'améliorer ! Toutefois, le "biais négatif" de notre cerveau nous pousse à conserver d'abord le négatif. Nous allons, en effet, nous attacher prioritairement, et de temps en temps même, exclusivement aux événements négatifs de notre vie plutôt qu'aux événements positifs. Nous avons entre 60 et 80 000 pensées par jour et 80% sont négatives, 95% d'entre elles sont répétitives.

C'est donc sur ces fondations et habitudes implicites que cet entretien se réalise. Et si nous ne faisons pas attention, nous allons mener cette conversation de façon à corriger plutôt qu'à amplifier. **Et ce sur quoi nous focalisons notre attention a tendance à s'amplifier.** Il n'est pas question de ne pas traiter le «rouge» : vous verrez dans les pages suivantes qu'il y a une façon plus efficace de traiter la non-performance.

Mais se focaliser majoritairement dessus peut faire des dégâts.



## 2. Une négociation plutôt qu'une conversation

À l'issue d'un tel entretien sont souvent décidées l'augmentation de la rémunération, du bonus, de l'attribution ou non d'une prime exceptionnelle et potentiellement l'évolution de carrière du collaborateur.

Ne soyons donc pas étonnés que cette conversation puisse se transformer en

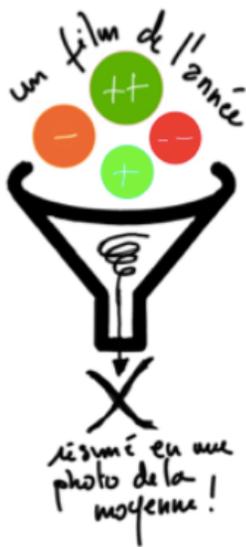


négociation et que les deux protagonistes (manager et collaborateur) rentrent dans cet entretien comme dans une forme de combat, un peu tendus et focalisés l'un et l'autre sur ce à quoi il a bien contribué (du côté du collaborateur) et ce qu'il aurait dû être fait différemment (du côté du manager), en espérant influencer l'autre et se mettre tant bien que mal sur une moyenne ! Ils ont en tête tous les deux cette notation finale qui est sensée résumer en une croix dans une case la vie de toute une année et ainsi générer des décisions importantes par la suite.

Bien des entreprises ont déconnecté l'entretien de performance de l'entretien de développement. Aussi déconnectés puissent ils être, il ne demeure pas moins qu'ils génèrent de toute façon une notation à la fin. Plus qu'une conversation, cela devient donc une négociation sous la forme d'un entretien annuel !

### 3. Un entretien envisagé comme une photo plutôt que comme un film

Comment mesurer en une seule note l'activité d'une année ?



Une année d'activités d'un collaborateur peut être faite de hauts et de bas, de moments d'excellence comme de moments plus challenging. L'année s'apparente un peu à un film qui finit par se résumer en une seule photo : une année de 220 jours ouvrés qui se réduit à une moyenne qui lisse la performance.

Cela se transforme en général en une croix dans une des cases de l'évaluation. A force de mesurer la moyenne, nous allons finir par rendre nos collaborateurs moyens ! Nous passons plus de temps à décider de l'angle de la photo (où se positionne la croix) plutôt que d'apprécier tous les moments du film (les bons moments comme les moins bons) pour en tirer des enseignements et construire sur ceux-ci.

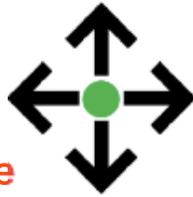
A force de mesurer la performance moyenne de nos collaborateurs, nous allons finir par les rendre moyens !

Une solution pour ne pas se fracasser sur le mur de l'entretien annuel d'EVALUATION....

Découvrir un nouveau chemin celui de la VALUATION !

Dessin : Jeannette Woitzik

## La proposition de la Transformation Positive



Passez de l'Évaluation à la Valuation

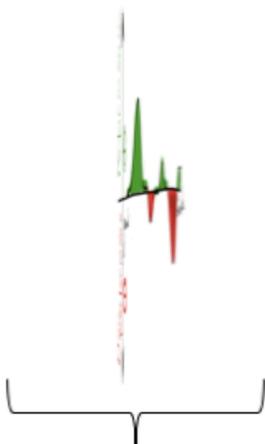
La TRANSFORMATION POSITIVE propose d'aller à la recherche intentionnelle et obsessionnelle des ressources dans le cadre de la mesure de la performance en regardant la performance aussi bien que la non performance comme une source d'enseignements. Si ce mot «VALUATION» est un néologisme, il dit tout de la différence entre l'Évaluation qui irait rechercher la conformité en tentant de corriger ce qui doit l'être et la Valuation qui recherche l'Amplification des ressources. Il s'agit d'observer la performance et l'engagement pour en comprendre les ressorts et inviter les collaborateurs à les amplifier de telle sorte que cela annihile la non-performance. Le célèbre Peter Drucker le disait déjà il y a plusieurs décennies :

**"le rôle du leader est de construire sur les forces (les siennes, celles de ses collaborateurs, du contexte) pour rendre les faiblesses inopérantes."**

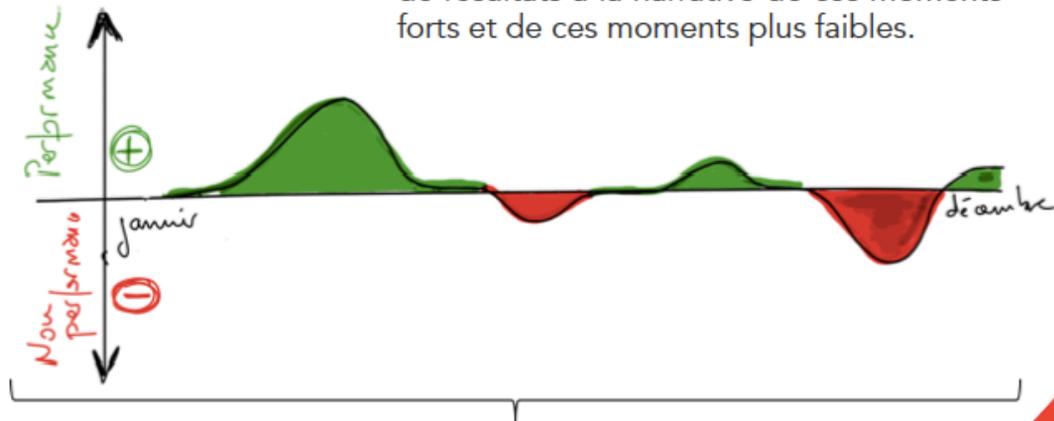
Voici donc ce que la TRANSFORMATION POSITIVE propose concrètement de faire. C'est surtout à un changement de paradigme, donc à un changement d'état d'esprit et donc à un autre type d'intervention qu'elle cela nous invite.

Passez d'une « photo analytique » à une « vidéo narrative » de l'année

Comme nous l'indiquions, alors qu'une année représente 220 jours ouverts de performance, d'engagement avec des hauts et des bas, le fait de devoir mettre une croix dans une case oblige à moyenniser les résultats. Le dessin de ce bas de page représente dans sa partie gauche, ce qui est condensé pour en tenter une analyse d'une moyenne de la performance et de l'engagement. Mais sommes nous une moyenne ? Vivons nous en moyenne ? Nous vivons au contraire une succession de moments forts ou de moments faibles tout au long de l'année. La TRANSFORMATION POSITIVE propose de regarder la performance plutôt comme le dessin de droite et de passer à l'analyse de résultats à la narrative de ces moments forts et de ces moments plus faibles.

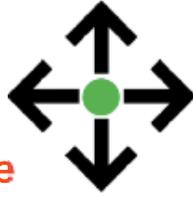


Un exercice d'analyse de l'année pour en trouver une moyenne d'évaluation



Un exercice narratif de l'année pour détecter les ressources de performance et d'engagement dans les hauts comme les bas

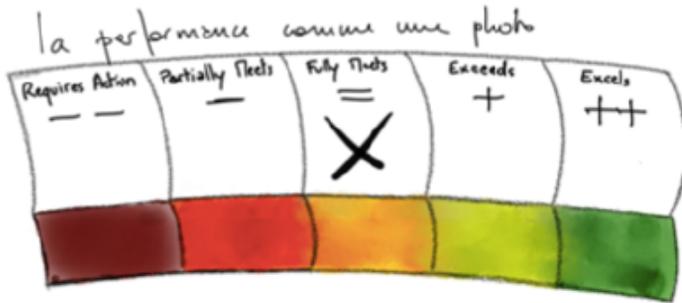
## La proposition de la Transformation Positive



Une proposition concrète pour passer de l'analyse d'une moyenne à la narrative de la performance annuelle

### • Envisager cette grille de façon différente

Vous connaissez cette grille ? Probablement sous une forme ou sous une autre, vous avez une évaluation finale à mettre dans un référentiel qui visite la performance autour d'une médiane. Comme celle-ci ?

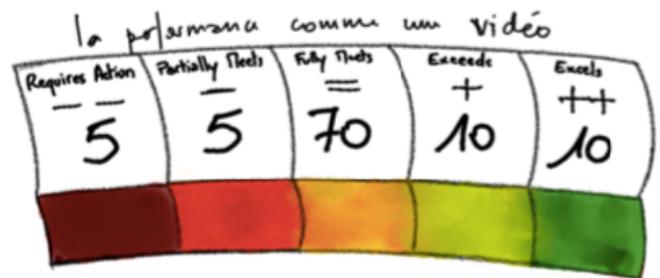


Ou également une grille par types de compétences ou types de sujets.

D'ailleurs quand le collaborateur et le manager ne sont pas tout à fait alignés sur la mesure finale, il était courant de voir la croix chevaucher deux cases, comme la preuve de la fin de la négociation. Ceci ne fut plus possible, quand les systèmes devinrent digitaux et nécessitaient que l'on tranche clairement. En effet, cela pousse le collaborateur à indiquer tous les moments où il a été meilleur que la norme et afin de justifier sa notation, le manager aurait tendance à donner les exemples de moment où la performance n'était pas présente. Une discussion sans fin qui peut

devenir rapidement stérile et générer de la frustration au mieux, de la colère au pire.

Conservant la même grille que beaucoup d'entreprises utilisent encore, il est proposé de distribuer 100 points sur l'ensemble de ces cases par groupe de 10 pour identifier sur l'ensemble de l'année les moments d'excellence et aussi les moments plus difficiles soit sur la

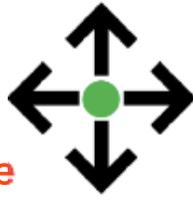


performance globale, soit sur différentes thématiques (orientation client, innovation, collaboration etc..). L'effet immédiat d'une telle distribution est d'engendrer une acceptation plus forte de la personne évaluée. Sur certaines thématiques où la personne serait plus en difficulté (le rouge), peuvent être détectés les moments où elle performe un peu mieux (le vert) et donc trouver les clés qu'elle peut réutiliser pour progresser sur ce sujet. C'est donc trouver le vert dans le rouge ! Comme une déviance positive qui encourage, car montre clairement que cela est possible et

L'entretien comme une narration d'une année plutôt qu'une visualisation d'une photo

que la personne ne part pas de rien. Vous pouvez donc identifier une non performance, un écart et rechercher les moments où la personne...

## La proposition de la Transformation Positive

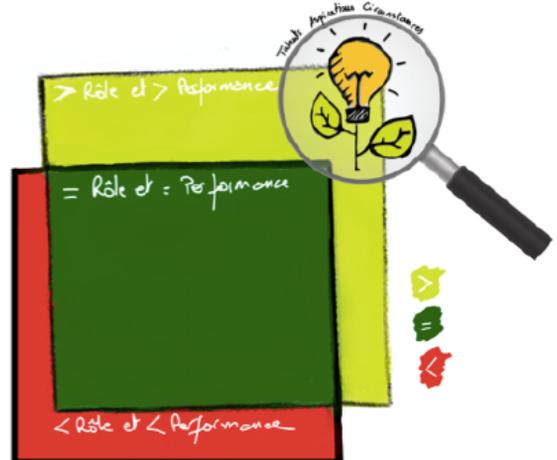


...dysfonctionne moins ou réussit plus. Ce sont dans ces micro moments que la personne peut chercher les solutions pour progresser tout en étant reconnue pour ayant déjà été capable de le faire. Cela permet aussi de changer de regard et de focus : passer de l'analyse des causes racines de la non performance à l'analyse des clés de la performance.

- Passer autant voire plus de temps sur le vert que sur le rouge pour détecter les ressources

L'entretien annuel est aussi destiné à déterminer l'adéquation de la personne par rapport à son poste. Là aussi les managers sont prompts à juger d'abord les non adéquations par rapport à la description de fonction en ignorant ce que la personne fait qui peut apporter de la valeur ajoutée, mais qui ne se trouve pas dans la description de fonction. Après tout, la personne n'est pas payée pour cela ! Si les managers demandaient aux personnes de raconter ce qu'elles font, ce qui leur donne de l'énergie, ce qui augmente leur engagement, ils pourraient y trouver leurs talents, leurs aspirations qui pourraient peut être apporter de la valeur ajoutée à l'organisation ? Si la partie vert claire (le travail qui n'est pas demandé mais dans lequel la personne excelle) est vraiment très développée, cela signifie peut être que la personne serait mieux sur un autre poste (cf schéma en haut de la colonne suivante)!

C'est ce que fit l'un de nos clients opérant dans l'industrie financière qui observant chez deux de ses collaborateurs cette



partie vert clair bien développée et aussi une forte inadéquation des deux personnes sur leur poste respectif, leur ont proposé d'échanger leurs postes. En effet, ils étaient tous les deux en échecs sur leur poste et détenaient à la fois les talents et les aspirations du poste de leur collègue. Une histoire qui nous encourage à regarder le vert plutôt que de se focaliser uniquement sur le rouge.

### En conclusion

La transformation positive invite les organisations, leurs managers et leurs collaborateurs à considérer la mesure de la performance comme une occasion d'amplifier les personnes, leurs ressources (talents, vocation, aspirations) et comme un moyen de connecter l'excellence de chacun plutôt que de corriger une situation décevante.

**Ce sur quoi nous focalisons notre attention prend plus d'importance**, voire peut occulter les opportunités qui sont devant nous.

*A vous de choisir !*

# Pour aller plus loin dans la La Transformation P+itive

Un livret (50 pages) sur l'approche Transformation Positive qui ouvre les chemins de la Transformation: (contactez-nous pour le document entier !)



[Qu'est-ce que la Transformation Positive](#) et comment elle peut avoir un impact sur le futur du travail ?



AI5, Comment déployer la pleine puissance de l'APPRECIATIVE INQUIRY, [c'est ici !](#).



La Transformation Positive [au Centre Pompidou](#) , Paris:



Articles sur la Transformation Positive

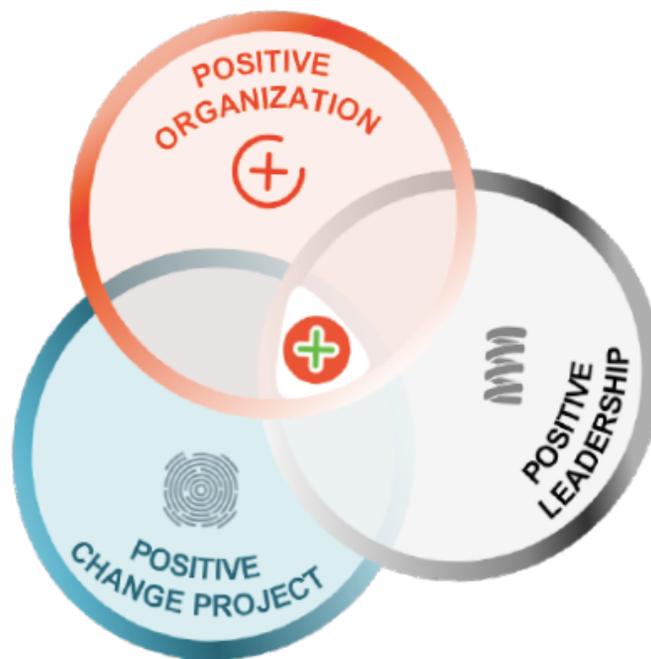


Reference :

Positive Approach to Change :  
article on Solution Focused rating (SFR) Dr. G. Lueger



Bernard Tollec est Directeur chez Turningpoint, responsable de la practice «Transformation Positive». Il est l'un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et les ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient en tant qu'Executive Coach et expert du Développement Organisationnel (OD) dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes dans le monde. Il accompagne, forme et supervise des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective.



La Transformation Positive est une approche systémique d'accompagnement des transformations. C'est un éclairage inattendu et disruptif de la transformation et du développement du leadership et vise à intervenir sur trois aspects :

- Le leadership Positif
- Le projet de Transformation Positive
- L'organisation Positive

Bernard Tollec - Directeur Transformation Positive  
Strengths Based Organizational Development Executive Coach  
Turningpoint – 58 rue Pierre Charron – 75008 Paris

[bernard.tollec@turningpoint-leadership.com](mailto:bernard.tollec@turningpoint-leadership.com) +33 6 18 45 67 13