

LE COIN DU COACH

SOPHIE PÉTERS

Pour un meilleur climat managérial

Alors que la conférence mondiale sur le climat s'est terminée, samedi 12 décembre, il est aussi urgent d'emprunter un chemin plus responsable sur le terrain managérial. La ressource humaine a besoin d'être cultivée avec respect. Prendre en compte le rythme biologique des individus, c'est ne pas chercher à dynamiser les rendements à tout-va avec des engrais chimiques: on stoppe les adjuvants d'énergie artificielle de la machine à café, mais aussi l'avalanche de réunions et de courriels censés dynamiser les troupes; on gère des temps de jachère dans l'équipe sans demander toujours aux mêmes des efforts; on prend le temps de laisser mûrir des projets; on veille à ne pas prendre des décisions qui provoqueraient des réactions en chaîne, en amont comme en aval. On le sait désormais, dans les risques psychosociaux, l'organisation est autant responsable que les individus qui la composent. C'est en faisant en sorte que l'ensemble de l'écosystème de son collaborateur soit respecté qu'on évite les coûts de la démotivation et de la défiance, ceux du stress et du burn-out. Reste à mettre en place des démarches «responsables». A commencer par une nouvelle forme de dialogue dans les entreprises, qui privilégie le temps long et constructif, faite d'attention et de valorisation de la part du management, de solidarité et de capacité à donner des signes de reconnaissance, mais aussi de l'information. C'est dans le «pourquoi on travaille ensemble» que les objectifs pourront être partagés et la confiance nourrie. Enfin, il s'agit de s'approprier à soi-même et entre collègues une bienveillance quotidienne. ■

Les entretiens annuels vont-ils disparaître ?

Accenture et Deloitte remplaceront ce dispositif par des évaluations, mission par mission

L'année 2015 pourrait être la dernière des entretiens annuels d'évaluation des salariés. Le 21 juillet, dans le *Washington Post*, le PDG d'Accenture, Pierre Nanterme, sonnait le glas des entretiens annuels en annonçant leur suppression pour les 330 000 employés de la société dès l'année fiscale 2016, qui vient de commencer. Deloitte France affirme au *Monde* que le nouveau programme d'évaluation, «qui ne repose plus sur un entretien annuel, sera appliqué à l'ensemble des salariés dès 2016». Deux décisions qui méritent considération dans la mesure où ces entreprises donnent le la des pratiques de management dans tous les pays où elles sont implantées.

Dans les grandes entreprises, les entretiens annuels ont souvent lieu de novembre à février. Leur objectif est d'évaluer le travail du salarié dans son poste au cours de l'année écoulée. C'est aussi l'outil le plus répandu pour aborder les mobilités professionnelles, note l'Association pour l'emploi des cadres. «C'est sur ce bilan que se fonde l'entretien sur les perspectives professionnelles devenu obligatoire tous les deux ans», explique Chantal Hémar, sociologue à l'université Paris-1.

Mais ce «processus est trop lourd, trop coûteux, et le bénéfice peu important», expliquait le PDG d'Accenture pour justifier sa décision. «Nous allons arrêter 90% de ce que nous faisons par le passé», a-t-il déclaré au *Washington Post*, pour mettre en place une évaluation



L'entretien annuel d'évaluation, en tête-à-tête, ne sera bientôt plus d'actualité. UJONEL
VADAM/PHOTOPQR/MAXPPP

plus directe de «chacun dans son rôle» au fil des missions. Chez Accenture France, tout dépendra des résultats des négociations avec les instances représentatives du personnel, mais le projet «Performance Achievement» est lancé pour une évaluation plus courte, plus régulière et plus centrée sur l'individu. «Les notes de performance vont disparaître, indique Leslie Dehant, DRH d'Accenture France. On passait beaucoup de temps sur cette partie à cause des allers et retours entre services.»

Deloitte s'appuie sur les mêmes arguments pour justifier la révolution managériale en cours: «Le retour qualitatif [de l'entretien annuel] est faible, alors que le nombre d'heures passées pour ces évaluations est très élevé», explique Géraldine Segond, DRH adjointe chez Deloitte France. «Actuellement, l'entretien annuel se fait en tête à tête avec un seul des managers dont dépend le salarié. L'objectif est d'alléger le travail administratif préalable à l'entretien, trop chronophage», ajoute-t-elle.

La volonté affichée est, outre les

économies, d'assouplir le processus. Avec le nouveau dispositif d'évaluation des collaborateurs de Deloitte, baptisé «Reinvent Performance Management», «deux à trois fois par an, chaque manager fait son évaluation de la mission au regard des objectifs fixés. Ce qui permet de faire une évaluation plus juste et d'être beaucoup plus réactif», affirme M^{me} Segond.

«Questions concrètes»

«L'évaluation ne se fait plus en tête à tête», précise-t-elle, mais en ligne, par «les managers qui répondent à des questions très courtes, très concrètes» sur les résultats de la mission et sur les points forts du salarié. Ce dernier peut demander une correction. Une deuxième série de questions mesurera la sous-performance ou la surperformance des collaborateurs: «L'objectivité des appréciations se mesurera à la quantité des réponses en provenance de différentes sources», dit M^{me} Segond.

Ce qui peut apparaître comme une modernisation n'est pas sans risque, selon les sociologues. «Le

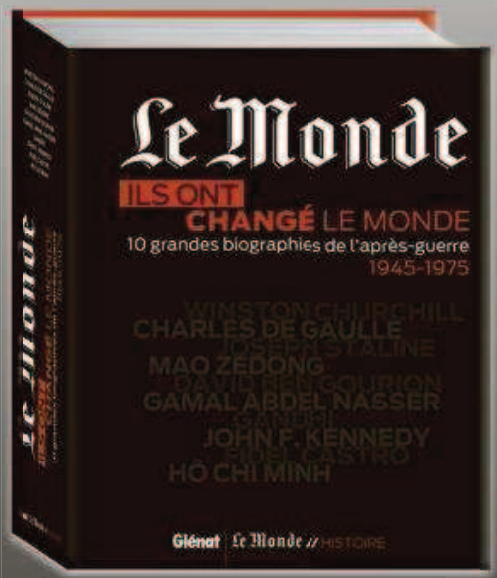
contrôle se faisant a priori ou a posteriori, il n'est pas encore temps ou déjà trop tard pour améliorer, modifier» la performance du salarié, met en garde le sociologue Gérard Reyre. «L'objectif est de maintenir l'ordre au détriment de la connaissance.» La suppression d'un échange opposé entre le salarié et son responsable, «c'est le retour en force de la norme et de son principe de non-contradiction», prévient-il, avec les conséquences qu'on connaît sur la perte d'innovation et les risques psychosociaux.

L'entretien annuel d'évaluation a une double fonction, rappelle Chantal Hémar: «D'une part, il donne l'espoir d'être reconnu dans ses efforts et le signal de l'existence d'un esprit d'équipe au sein du collectif de travailleurs; d'autre part, il a permis d'accompagner le parcours professionnel dans un univers où les repères de classification ont été progressivement effacés.»

Enfin, Gérard Reyre alerte sur les dégâts de l'évaluation par mission. «Saisi dans l'immédiateté, à la fin de chaque mission, le jugement tombe. En isolant la production ou le rendement des déterminations de la production, on réduit l'évaluation au résultat aux dépens de la réalisation», explique le sociologue. Le «comment le travail est fait» devient invisible, ainsi que l'inscription de la mission dans la stratégie de l'entreprise. Pour combler cette lacune, certaines entreprises comme Cornerstone ont mis en place des «like», comme sur Facebook, pour faire un retour positif sur une mission.

«Donné par un collègue, il est notifié au manager», indique Geoffroy de Lestrang, directeur marketing Europe chez Cornerstone. Pour Eddy Corcos, directeur du Human Capital Management chez ADP France, «on assiste à un retour en force de l'évaluation à 360°, à savoir de l'évaluation par les collaborateurs, les managers et les pairs». La suppression de l'entretien annuel pourrait donc être un retour en arrière, à moins de savoir distinguer «l'évaluation-contrôle» de «l'évaluation au service de l'action», alerte Chantal Hémar. ■

ANNE RODIER

10 GRANDS DESTINS DU XX^e SIÈCLE
RACONTÉS PAR Le Monde

1 044 pages - 39,90 € - En vente en librairie

Glénat

www.glenat.fr

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Créer de nouvelles branches professionnelles ?

Le rapport «La négociation collective, le travail et l'emploi», de Jean-Denis Combexelle, le président de la section sociale du Conseil d'Etat, paru en septembre, prône «l'élargissement de la place de l'accord collectif dans notre droit du travail». Les récentes orientations du gouvernement pour une réforme du code du travail visent à «renforcer le rôle de la négociation au niveau de la branche, ce "sas" entre l'entreprise et la loi, qui permet de réguler des secteurs entiers de notre économie».

Mais le code du travail ne définit pas la branche professionnelle. En effet, comme le soulignait, en 2009, le rapport du député du Parti chrétien-démocrate Jean-Frédéric Poisson, «les branches professionnelles ne sont pas des cadres préétablis (donnés par le marché, établis par la science ou constitués par l'administration), dans lesquels on ferait entrer des acteurs eux-mêmes préexistants. Cadres pour l'action, leurs contours résultent de compromis entre les acteurs que cette négociation engage». Il y a une certaine liberté à créer une branche professionnelle.

Place à de vastes pôles

Encore faut-il que les syndicats de salariés soient représentatifs. Or, les règles qui fondent ladite représentativité sont calculées au niveau des branches existantes et tous les quatre ans seulement. De plus, «s'il n'y a pas d'organisation patronale [qui représente] au moins 5 % des entreprises dans une branche», l'administration du travail peut appliquer, depuis la loi du 5 mars 2014, «la convention collective d'une autre bran-

che ou fusionner sa convention collective avec celle d'une autre branche».

Ces interventions de rationalisation de la négociation collective ont pour effet une chasse aux «microbranches», celles aux «petits effectifs», et une suppression progressive de celles où la négociation est inexistante et de celles dont les négociations seraient «qualitativement insuffisantes». L'objectif, selon le rapport Combexelle de 2013 sur la représentativité patronale, est que le nombre de branches actives passe «à environ 150/100 d'ici [à 2023]». Place à de vastes pôles adoubs par l'administration, dont il est espéré une négociation forte entre organisations puissantes.

Il y a, pourtant, parfois un besoin de branches professionnelles nouvelles, notamment lorsque apparaissent des activités économiques identifiées, mais jusqu'ici inconnues. Certaines entreprises souhaitent sortir collectivement des classifications et catégories devenues insuffisantes d'un accord de branche pour coller au plus près aux conditions de travail de leurs salariés. Tel est le cas de centres de formation d'une branche fortement axée sur le travail manuel, qui ne peuvent pas appliquer certaines règles conventionnelles de ladite branche à des enseignants tant les tâches diffèrent.

De telles initiatives patronales et syndicales seront, dans ces cas, bloquées. La gestion étatique de la négociation collective l'emporte sur la volonté commune des partenaires sociaux de réguler au plus près les conditions de travail et de lutter contre le dumping social. ■

J Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-1-Pan-théon-Sorbonne