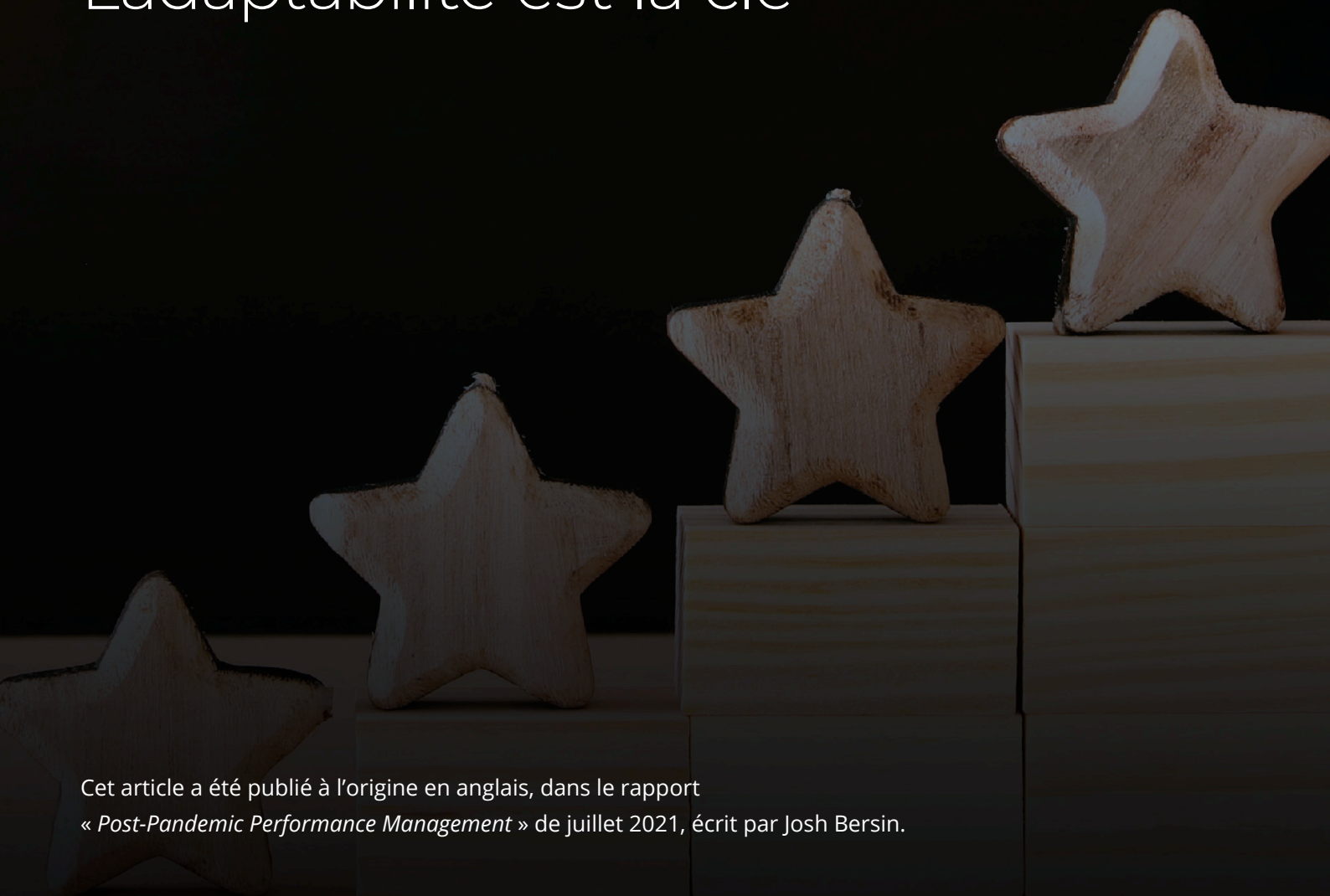


# La gestion de la performance post-pandémie

L'adaptabilité est la clé



Cet article a été publié à l'origine en anglais, dans le rapport  
« *Post-Pandemic Performance Management* » de juillet 2021, écrit par Josh Bersin.

Il existe très peu d'entreprises, pour ne pas dire aucune, qui maîtrisent parfaitement le processus de gestion de la performance.

Selon une étude de Deloitte, la gestion de la performance remporte le prix du processus humain le plus méprisé<sup>1</sup>, avec un score NPS<sup>2</sup> stupéfiant de -60. Par ailleurs, au cours de la pandémie, les responsables RH n'ont cessé d'affirmer que le processus doit se montrer plus simple, plus agile, flexible et aligné avec l'entreprise.

Dans un espace où des centaines d'outils et d'idées coexistent, quelles sont les pratiques qui fonctionnent ? Au cours de ce rapport, nous aborderons la manière dont certaines entreprises prospères gèrent aujourd'hui la performance, et nous verrons dans quelles mesures le principe général de la technologie adaptable et configurable peut venir en aide aux organisations dans leur parcours de gestion de la performance.

## L'évolution des modèles de gestion

Après avoir étudié le problème de la gestion de la performance pendant deux décennies, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il nous fallait un processus pour mettre en adéquation les personnes, leur fournir des objectifs clairs et leur permettre de bien accomplir leur travail. Et en cas de dysfonctionnement, nous voulons que le processus identifie les domaines où la performance s'avère médiocre pour fournir aux personnes des outils d'amélioration, et qu'il puisse décider si une personne ne correspond pas.

Au fil des années, les principes de gestion ont connu des changements (voir Figure 1). Au milieu du vingtième siècle, les entreprises étaient organisées comme des machines industrielles et l'on gérait les personnes dans un objectif d'efficacité opérationnelle. Nous utilisons des mots comme « gestion » et « travail », avec des managers responsables. Dans les années 50 et 60, ce thème a évolué et les entreprises se sont transformées en conglomerats hiérarchiques. GE est devenu le modèle à suivre, et nous avons tous mis en œuvre le modèle rank and yank (classer et virer, appelé aussi force ranking : système de classement forcé) visant à éliminer les moins performants.

Dans les années 1980 et 1990, tandis que les marchés devenaient plus interconnectés et qu'Internet a commencé à prendre le relais, tout cela a évolué. En prenant exemple sur des entreprises comme Google et Starbucks, les managers ont commencé à responsabiliser les employés, à leur accorder des avantages incroyables et à avoir pour objectif principal l'innovation et le service client. C'est l'époque où la gestion de la performance est passée de « l'évaluation concurrentielle » au « coaching et développement », avec l'accent porté sur des solutions ascendantes.

De nos jours, alors que les entreprises deviennent de moins en moins hiérarchisées et plus décentralisées, les organisations doivent être gérées davantage comme un réseau et non plus comme une pyramide. Il nous faut établir et mesurer des objectifs, tout en laissant chaque équipe décider de la mise en œuvre de ses solutions. Il est par ailleurs nécessaire d'incorporer au mélange les concepts d'un état d'esprit de croissance (apprentissage continu), d'auto-alignement (avec l'entreprise) et de responsabilité sociale. Des sociétés telles que Unilever, Patagonia, Johnson & Johnson et Sainsbury's se concentrent davantage sur la mission et l'objectif de l'entreprise afin de produire des résultats.

---

<sup>1</sup>High-Impact Performance Management research, Deloitte Consulting LLP, 2019.

<sup>2</sup>Le « Net Promoter Score » est un indice allant de -100 à 100 qui sert à mesurer la probabilité de recommandation des produits ou services d'une entreprise par des clients auprès d'autres personnes. Il est utilisé comme indicateur pour évaluer la satisfaction globale du client vis-à-vis du produit ou du service d'une entreprise, ainsi que la fidélité du client envers la marque.

Figure 1 : L'évolution des modèles de gestion

La société industrielle	Leadership hiérarchique	Management collaboratif	Entreprise en tant que réseau	Empathie, Confiance, Résilience, Croissance
Efficacité opérationnelle	Profit, Croissance, Ingénierie financière	Service à la clientèle, Employés en tant que leaders	Mission, Objectif, Durabilité	Citoyenneté, Confiance, Croissance, Apprentissage
Ère industrielle Personnes en tant que travailleurs	Gestion par objectif	Concept Servant Leadership Travailler ensemble	Responsabiliser l'équipe	Productivité, Bien-être, Responsabilité
Andrew Carnegie Henry Ford	Jack Welch Peter Drucker	Howard Schulz Steve Jobs	Netflix, Google, Facebook, Amazon	Unilever, Verizon, Patagonia, Whole Foods
L'entreprise est reine	Les cadres sont rois	Les employés sont rois	Les équipes et les chefs d'équipe sont rois	L'individu, la communauté et la famille
< années 1950	années 1960-1980	années 1990	Aujourd'hui	Post-pandémie

Quelle: Josh Bersin Research, 2021.

## La gestion de la performance pour l'entreprise de confiance

Quel est le rapport avec la gestion de la performance ? Les meilleurs modèles de gestion de la performance sont ceux qui sont en mesure de soutenir la stratégie de gestion et l'empreinte culturelle de l'entreprise.

Les modèles de gestion de la performance ont su évoluer en même temps que les modèles de gestion qu'ils prennent en charge. Depuis les MBO descendants et les formulaires d'entretiens annuels rigides de la société industrielle, en passant par une phase au cours de laquelle les entreprises ont abandonné les processus de notation, nous sommes désormais parvenus au stade de la gestion de la performance continue et agile. Les objectifs d'équipe et les OKR (objectifs et résultats clés - objectives and key results) en font partie, tout comme l'accent mis sur le développement et l'autonomisation.

Bien que la pandémie ait pu avoir un impact négatif sur chacun d'entre nous (au niveau personnel, professionnel et de l'entreprise), elle nous a également permis de faire un bond en avant à bien des égards. La gestion de la performance est l'un de ces sujets sur lesquels nous nous sommes vus contraints d'aller de l'avant de façon exponentielle. Toutefois, les avantages de la refonte de la gestion de la performance auront des incidences durables au-delà du contexte actuel. Dans les faits, le monde post-pandémie nous a conduits vers une nouvelle ère de la gestion de la performance. De nombreuses entreprises ont réinventé leurs approches, et notre étude Pandemic Response Excellence (portant sur le niveau d'excellence de la réactivité face à la pandémie) nous indique que les bons élèves étaient cinq fois plus susceptibles d'être également très performants en matière de résultats opérationnels, tels que les performances financières et la satisfaction des clients, l'innovation et l'agilité au changement<sup>3</sup>. Au cours de notre dernière étude sur l'expérience employé, nous avons décelé que la confiance et la transparence représentent

<sup>3</sup> Business Resilience and Pandemic Response Excellence Study, Josh Bersin Research, septembre 2020.

les principaux moteurs de la performance de l'entreprise, de l'engagement et de la rétention, ainsi que de l'innovation.<sup>4</sup>

Sur les 72 pratiques d'entreprises étudiées, la création d'une culture au sein de laquelle les personnes s'entraident est le facteur ayant le plus d'impact sur les résultats.

## Favoriser une culture de l'entraide

### Les entreprises qui créent une culture où les personnes s'entraident sont ...

#### **4X PLUS SUSCEPTIBLES**

d'atteindre ou de dépasser leurs objectifs financiers

#### **5,3X PLUS SUSCEPTIBLES**

de satisfaire et fidéliser les clients

#### **7X PLUS SUSCEPTIBLES**

d'engager et de fidéliser les employés

#### **7,5X PLUS SUSCEPTIBLES**

d'être reconnues comme lieu de travail exceptionnel

#### **10X PLUS SUSCEPTIBLES**

de créer un sentiment d'appartenance

Source : Employee Experience Excellence study, Josh Bersin Research, mai 2021.

Un bon processus de gestion de la performance peut favoriser une telle culture, surtout s'il ne repose pas sur une rivalité des employés dans une course à l'argent, mais plutôt sur la confiance, la transparence et la collaboration.<sup>5</sup> La transparence et la collaboration sont la nouvelle devise compte tenu de la pandémie, et plusieurs entreprises explorent de nouvelles approches de gestion de la performance avec en perspective ces notions.

Par exemple, les entreprises AB InBev et Atlassian ont toutes deux adopté une approche de gestion de la performance continue, dans laquelle elles ont récompensé et reconnu les personnes pour leurs contributions liées à la COVID ; les employés se soutiennent mutuellement afin de gérer les problématiques liées à la vie professionnelle et personnelle au cours de la pandémie.

Legendary Entertainment et Microsoft quant à elles, revoient au regard de la pandémie l'ensemble de leurs méthodes de travail, avec pour fondement leurs particularités culturelles. IBM, qui était déjà bien positionnée avec son processus de performance agile CheckIn.com constitue également un parfait exemple. Cette entreprise facilite la saisie des employés et permet aux personnes d'ajuster en temps réel les priorités. USI Insurance Services (« USI »), Pontoon et Generac (descriptions plus approfondies p. 6 à 11) utilisaient déjà des objectifs agiles auprès de leurs employés, les aidant à ajuster leurs priorités en fonction de l'évolution de leur travail au quotidien.

Le problème étant que bon nombre d'entreprises n'en sont pas encore là. Comment peuvent-elles y parvenir ?

<sup>4</sup> Employee Experience Excellence Study, Josh Bersin Research, avril 2021.

<sup>5</sup> Employee Experience Excellence Study, Josh Bersin Research, mai 2021.

# Le rôle crucial de la technologie : le besoin de flexibilité

« La technologie ne fait pas tout, mais la technologie adéquate peut constituer un grand accélérateur de changement de stratégie et d'approche », a déclaré Helen Keating, HRIS Director of USI, lorsque nous avons évoqué ensemble les étapes à venir pour son entreprise dans son évolution de la gestion de la performance.

En effet, même si la technologie ne devrait jamais piloter votre stratégie, un système bien pensé pouvant s'adapter aux changements de direction au fil du temps est indispensable pour une gestion de la performance réussie. Pour que la gestion de la performance s'adapte à l'évolution des besoins et des exigences de la main-d'œuvre, la technologie elle-même doit également être hautement configurable et flexible, et doit fonctionner en adéquation totale avec d'autres processus connexes de gestion des talents.

Le marché de la technologie pour la gestion de la performance a sensiblement évolué pour soutenir cette nouvelle approche (voir Figure 2). Les outils rigides et descendants se concentraient en premier lieu sur le contrôle des RH et se limitaient souvent à l'automatisation de formulaires manuels intégrés aux systèmes RH de back-office, avec un apport très peu significatif

quant à l'amélioration des conditions de travail. D'autres plates-formes ont émergé du besoin d'objectifs en cascade à grande échelle.

Alors que les entreprises abandonnaient l'entretien annuel, de nombreux fournisseurs de nouvelles technologies sont apparus, tous axés sur les évaluations et les feedbacks. Depuis quelque temps, l'accent porté sur les objectifs et le développement de l'équipe a donné naissance à de nouvelles technologies pour gérer les OKR (objectifs et résultats clés) et s'intégrer aux plates-formes d'engagement.

Le nouveau monde de la gestion de la performance post-pandémie nous permet de tirer parti de l'IA pour découvrir des informations masquées par nos préjugés, et pourtant sous nos yeux (un peu comme ces héros oubliés dans nos équipes qui contribuent discrètement et sans ménagement à la réussite des équipes et des clients, mais ne sont jamais reconnus en tant que tels). L'IA nous donne au passage des « coups de pouce » également, afin de renforcer l'équité dans nos équipes. L'analyse des réseaux organisationnels (ONA - Organizational network analysis) nous aide à identifier et à comprendre toutes les différentes connexions et relations au sein d'une organisation et à obtenir le feedback de toute personne avec qui nous collaborons.

Figure 2 : L'évolution du marché de la gestion de la performance

Société industrielle	Leadership hiérarchique	Management collaboratif	Un réseau d'équipes	L'entreprise de confiance
MBO descendant	Objectifs en cascade distribués	Abandonner l'entretien d'évaluation	Gestion de projet agile en continu	Résilience de la mobilité des équipes
Formulaire d'entretien annuel	Logiciel de gestion de projet	Évaluations et feedbacks	Objectifs et résultats clés de l'équipe Développement Autonomisation	IA, ONA Engagement Développement continu
< années 1950	années 1960-1980	années 1990	Aujourd'hui	Post-pandémie

Source : Josh Bersin Research, 2021

L'engagement est la clé. C'est la raison pour laquelle nous observons beaucoup de connexions avec d'autres technologies d'engagement. Toute cette transparence se traduit par une confiance renforcée envers l'entreprise de la part des employés, ce qui à son tour entraîne des performances plus élevées, de meilleurs résultats pour les clients et un engagement accru.<sup>6</sup>

Pour finir, la technologie actuelle peut nous aider à briser les silos entre des processus autrefois disparates (par exemple, l'acquisition de talents, la gestion de la performance, le développement de carrière, le développement du leadership, la planification du développement, la relève et la planification des talents) et nous permettre de les connecter pour atteindre le succès sur le plan organisationnel et individuel.

Bien que des technologies existent pour répondre spécifiquement aux besoins des entreprises à certaines étapes de leur parcours de gestion de la performance (par exemple, celles qui ont déjà converti leur approche de gestion de la performance en un modèle de feedbacks et d'échanges continus, où les équipes et la collaboration stimulent le travail et la performance), dans les faits, de nombreuses entreprises sont toujours en cours d'évolution dans leur approche.

L'étude globale de Deloitte sur la gestion de la performance montre que moins d'une entreprise sur dix a atteint le plus haut niveau de maturité en matière de gestion de la performance (gestion de la performance dans le flux de travail)<sup>7</sup>. En lieu et place, de nombreuses entreprises ont emprunté la voie de cette nouvelle approche, autrement dit une technologie flexible et hautement configurable qui permet à l'entreprise d'ajuster sa technologie à mesure que son approche de gestion mûrit pour une efficacité accrue, que ce soit dès aujourd'hui ou demain.

Plutôt que de pousser l'entreprise vers un nouveau modèle avant que leurs managers et employés ne soient totalement prêts, les dirigeants doivent d'abord

s'assurer que leur technologie est adaptable et qu'elle peut prendre en charge les besoins de l'entreprise et évoluer avec ces besoins en constante évolution. Ce type de technologie servirait davantage de levier plus puissant visant à faire naître de nouvelles méthodes de travail et de gestion des talents. Et comme nous l'avons manifestement constaté tout au long de l'année 2020 et 2021, les priorités économiques peuvent énormément évoluer selon les changements de conjoncture. Par conséquent, une plate-forme flexible fonctionnant à grande échelle pour s'adapter à ce contexte s'avère essentielle.

## Utiliser la technologie pour déverrouiller de nouvelles étapes du parcours de gestion de la performance

Selon où se trouve une entreprise dans son parcours de gestion de la performance, celle-ci devra avoir recours à la technologie afin de passer au niveau supérieur. À mesure qu'une entreprise mûrit dans son approche, une plate-forme flexible peut être modifiée afin de s'adapter à l'évolution des pratiques, plutôt que de devoir changer de plate-forme si l'entreprise devient trop grande pour l'ancien modèle ou de devoir se projeter trop rapidement dans l'avenir parce que la plate-forme est en avance sur ses capacités.

Dans la figure 3, nous expliquons comment utiliser la technologie pour la transformation de la gestion de la performance et indiquons comment il vous est possible de mesurer son succès.

Certaines entreprises mettent des années à franchir chaque étape, mais la technologie adéquate, flexible et adaptable pour évoluer conjointement à l'organisation peut accélérer ces phases et ces évolutions.

---

<sup>6</sup>Employee Experience Excellence Study, Josh Bersin Research, mai 2021

<sup>7</sup>High-Impact Performance Management study, Deloitte Consulting LLP, 2018.

**Figure 3 :** Exemples d'utilisation de la technologie comme levier du succès de la gestion de la performance

Étape dans le parcours de la Gestion de la performance	Rôle de la Technologie	Mesures du Succès potentiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous utilisons toujours des feuilles de calcul !</li> <li>Nous devons amener la gestion de la performance dans le 21e siècle{7 &gt;.</li> </ul> <p><a href="#">Exemple : voir l'étude de cas pour USI</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter un processus rationalisé (objectifs, examens, rémunération)</li> <li>Système simple d'utilisation</li> <li>Guider les personnes à travers les étapes</li> <li>Fournir des analytiques significatives aux RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedbacks sur le processus de la part des employés, managers, RH</li> <li>Nombre de tickets d'assistanc</li> <li>Métriques d'achèvement du processus (par exemple, les objectifs définis dans les délais)</li> <li>Sondages RH sur les idées créées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons le processus d'entretien annuel bien rodé.</li> <li>Nous devons nous concentrer sur davantage d'échanges sur la performance continue.</li> </ul> <p><a href="#">Exemple : voir l'étude de cas pour Pontoon</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les évaluations via un workflow configuré</li> <li>Rendre les objectifs plus agiles et en temps réel Fournir</li> <li>Fournir des analytiques significatives aux managers, directeurs et RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes auprès des employés (annuelles/enquêtes pulse) sur la perception d'un feedback significatif</li> <li>Enquêtes auprès des employés (annuelles/enquêtes pulse) sur les objectifs reflétant le travail réel</li> <li>Groupe de discussion composé de managers et de directeurs sur l'utilité des métriques fournies</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous faisons de la gestion de la performance agile et continue</li> <li>Nous devons nous concentrer sur le développement continu, l'engagement et les feedbacks de l'équipe, en atténuant les préjugés et en connectant d'autres talents à ce processus.</li> </ul> <p><a href="#">Exemple : voir l'étude de cas pour Generac</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connecter la technologie de gestion de la performance à la technologie d'apprentissage, à l'ATS, et au système de gestion des talents</li> <li>Soutenir la mobilité des employés et le développement des employés grâce à la technologie</li> <li>Coups de pouce pour combattre les préjugés dans les feedbacks et l'examen des performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analytiques intégrées sur les capacités et la performance des employés associées à l'engagement et à la rétention</li> <li>Les enquêtes auprès des employés (annuelles/enquête pulse) sur les opportunités de développement</li> <li>Analyse de l'équité dans les évaluations, de performance, la paie, et la promotion</li> </ul>

Quelle: Josh Bersin Research, 2021.

## Leçons de la première ligne

Les entreprises, à différentes étapes de leur parcours de gestion de la performance, utilisent diverses approches de gestion de la performance avec un principe

commun de technologie adaptable et configurable qui agit en tant que facteur essentiel. Regardons leurs histoires de plus près dans les pages suivantes.

## ÉTUDE DE CAS

### USI passe des feuilles de calcul à la gestion de la performance agile

USI Insurance Services est l'une des plus grandes sociétés de courtage et de consulting en assurance au monde, offrant des solutions de dommages, d'avantages sociaux, de risques personnels, de programmes et de retraite aux grands clients de gestion des risques, aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux particuliers. Basée à Valhalla, dans l'état de New York, USI connecte plus de 8 000 employés répartis sur environ 200 bureaux qui répondent aux besoins locaux, nationaux et internationaux de ses clients.

En 2019, USI a décidé de faire passer son processus de gestion de la performance (notamment l'établissement et l'alignement des objectifs, ainsi que l'évaluation de fin d'année, y compris les auto-évaluations des employés) depuis les feuilles de calcul vers son premier système en ligne, habilité par Avature. L'objectif de cette première phase consistait à automatiser un processus autrefois manuel afin d'améliorer la transparence, l'engagement des employés et des managers grâce au processus, et de fournir des données aux RH et aux directeurs.

La phase 1 a été achevée en trois mois afin d'amorcer le processus du cycle d'études de la performance de 2018, et même si le fait de disposer d'un système fut une nette amélioration par rapport aux feuilles de calcul, les employés ont formulé de nombreuses suggestions concernant l'optimisation de la méthode de travail. Francesca Di Mattia, Corporate Senior HRIS Analyst, a déclaré : « De nombreux employés nous ont informés que le processus était déroutant ; ils ne savaient pas où cliquer et ils étaient perplexes quant au calendrier d'exécution et au processus dans l'ensemble ».

Francesca venait elle-même de rejoindre USI et s'est rapidement familiarisée avec Avature afin de contribuer à l'amélioration du système et des processus. Pour ce faire, Francesca et son équipe de projet ont été à l'écoute de plusieurs parties prenantes :

- **Les RH.** Les DRH, les collaborateurs RH et l'équipe SIRH ont tous leur mot à dire sur la façon de diriger le processus pour ajouter plus de valeur à leurs clients et leur donner ce dont ils ont besoin pour soutenir les activités de l'entreprise. Les RH apprécient également la confidentialité et la sécurité des données fournies par le système.
- **Les employés.** L'objectif du processus de gestion de la performance d'USI est d'aider les employés à livrer le meilleur d'eux-mêmes. Pour y parvenir, l'équipe SIRH passe en revue les suggestions, les questions et les e-mails de l'assistance technique afin de déterminer les axes d'amélioration.
- **Les managers.** Selon les managers, la facilité d'utilisation et la simplicité du processus s'avèrent cruciaux pour pouvoir rendre le processus encore plus pratique. Les managers fournissent des commentaires avec des informations et des données exploitables, en orientant les priorités en matière d'amélioration.

« Chaque année, nous rédigeons en tant qu'équipe un post-mortem dans lequel nous compilons toutes les informations et établissons des priorités sur lesquelles nous voulons nous concentrer », explique Francesca. Cela permet d'examiner en partie les mesures de réussite : depuis les mesures d'achèvement du processus telles que l'établissement d'objectifs à temps, jusqu'aux feedbacks des employés concernant le système.

Suite à la phase 1, les feedbacks ont fait nettement ressortir le besoin d'une simplification drastique, de davantage d'informations sur le processus dans son ensemble et d'un portail aligné sur l'image de marque d'USI. L'équipe SIRH a donc entrepris ce travail.

Francesca déclare également : « Les employés, c'est-à-dire nos clients directs, se sont exprimés très clairement sur les axes d'amélioration envisageables. Nous avons donc pris note de leurs suggestions et les avons intégrées dans le système ».



Les améliorations ont été considérables. Plutôt que cliquer un peu partout dans le système pour trouver ce qu'ils avaient à faire, puis de demander de l'aide aux RH, les employés et les managers étaient mieux préparés à exécuter leur partie du processus avec le nouveau système rationalisé.

Au cours de la phase 2, les employés et les managers se sont concentrés sur la navigation au sein du système et sur l'établissement d'objectifs INTELLIGENTS, en fournissant d'excellents feedbacks et en procédant à des évaluations justes et équitables (voir la figure 4). Afin de soutenir le processus de performance, l'équipe SIRH fournit des supports de formation détaillés et des guides de référence pour tous les éléments du système et du processus qui expliquent où cliquer et comment naviguer.

« Notre partenariat avec les RH nous a permis d'effectuer des formations et des démos en direct pour soutenir leurs équipes. Cela permet réellement aux personnes de bien accomplir leurs tâches », a expliqué Francesca Di Mattia.

En 2020 et avec l'arrivée de la pandémie, la phase 3 a fait face à une autre perturbation colossale. Une amélioration de la phase 3 consistait à pouvoir copier les objectifs existants sur l'année suivante, ce qui s'avérait utile lorsque les objectifs et les priorités devaient être modifiés fréquemment. L'approche agile de l'établissement d'objectifs d'USI a été extrêmement utile pour cette année de changements substantiels.

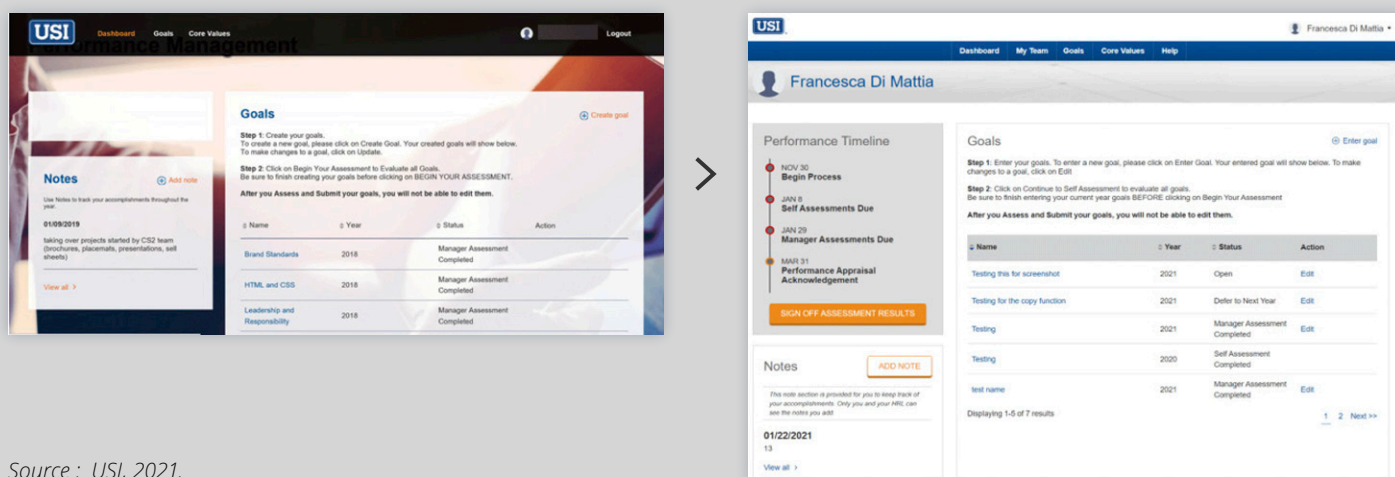
Pour 2021 (la phase 4), USI prévoit d'introduire des évaluations prises en charge par le système. Chez USI, les évaluations ont fait partie intégrante du processus de gestion de la performance pendant des années, et leur mise en œuvre par le biais d'Avature sera une démarche qui s'inscrit davantage dans la continuité.

Helen Keating, HRIS Director, nous explique : « Nous prévoyons d'utiliser le système pour encourager et faciliter la mise en place d'un processus d'évaluations beaucoup plus complémentaire. Il est facile pour les managers de s'occuper de leur propre travail tout en supposant que tout va bien pour les membres de leur équipe et d'oublier d'effectuer des vérifications plus régulièrement. »

Tandis que l'équipe s'attèle toujours à définir le processus et le formulaire exacts pour les évaluations, le thème prédominant est la flexibilité et le soutien pour les managers et les employés. Plutôt que la rigidité d'un processus unique qui convienne tous, l'équipe prévoit de rendre le processus adaptable aux besoins de chaque manager et employé.

L'utilisation d'Avature comme système a contribué à cette flexibilité. Helen et Francesca conviennent toutes deux que le système est configurable, et continuent de collaborer avec Avature afin de concevoir des solutions répondant aux besoins de leur entreprise.

Figure 4 : Expérience utilisateur de la phase 1 et 2 pour le système de gestion de la performance d'USI



Source : USI, 2021.

## ÉTUDE DE CAS

### Pontoon accroît la confiance et la transparence grâce à la gestion de la performance

Pontoon Solutions se concentre sur l'externalisation des collaborateurs à la tâche et fournit à ses clients des solutions pour répondre à leurs besoins en matière de talents grâce à des services et du consulting. En tant qu'entreprise internationale comptant 2 000 employés travaillant dans 150 pays, Pontoon cherchait à améliorer son processus d'évaluation de la performance. Pour engager et soutenir leur main-d'œuvre, ils souhaitaient passer à une plate-forme agile accessible à tous, partout, et en temps réel.

Il y a trois ans, Jenna Dobbins, Global Head of HR chez Pontoon, a entrepris de repenser le processus de gestion de la performance de l'entreprise. Au lieu d'objectifs statiques, d'examens en milieu d'année et d'évaluations de fin d'année, Jenna Dobbins et son équipe cherchaient à rendre les objectifs beaucoup plus agiles et en harmonie avec l'entreprise. Tout cela était impossible sans système à disposition, et Avature convenait parfaitement.

Dans le cadre d'une mise en œuvre plus large d'Avature pour leur SIRH et ATS, l'équipe des RH a entrepris de configurer un processus agile axé non pas sur le remplissage d'un formulaire RH, mais plutôt sur le renforcement de la transparence et de la confiance afin de prendre un virage culturel.

Les éléments du nouveau processus amélioré de gestion de la performance de Pontoon comprenaient des objectifs agiles avec des évaluations régulières, des compétences et des attentes comportementales, des feedbacks ainsi que des félicitations de la part de tout membre de l'entreprise. Il y a eu un examen en milieu d'année et une évaluation de fin d'année pour des récompenses justes et équitables.

L'utilisation d'un système en ligne aussi flexible qu'Avature a entraîné une réorientation du processus. Plutôt que d'établir des objectifs une fois par an, puis de les

oublier pour tout le reste de l'année, le nouveau processus a permis de définir des objectifs de manière agile.

« Lorsque de nouvelles priorités d'entreprise surgissent, nos employés entrent tout simplement dans le système et modifient leurs objectifs. Cela leur donne l'occasion de démontrer leur performance et ce qu'ils accomplissent réellement pour l'entreprise et nos clients », explique Jenna.

Ce changement a été effectué de manière simple, même si ce processus était nouveau pour les employés. La nouvelle plate-forme a reçu un accueil très positif. Selon Jenna : « Le système est si facile à utiliser et si intuitif que les personnes l'ont adopté très rapidement. Sur les 6 000 premiers objectifs qui ont été soumis dans le système, seulement 14 personnes ont fait appel à l'assistance technique ».

Considérant le formulaire papier comme un fardeau administratif, les employés estiment que le nouveau système les soulage. Ils veulent représenter les tâches importantes qu'ils accomplissent avec précision. Permettre aux employés de modifier leurs objectifs tout au long de l'année démontre un sentiment de confiance, et c'est précisément cette forme de culture que Jenna et son équipe voulaient créer.

À présent dans la troisième année d'établissement des objectifs agiles, l'engagement dans le processus est remarquablement élevé. Cela a par ailleurs permis aux membres de l'équipe des RH d'élever leur rôle. Ils peuvent désormais voir si les managers ont des difficultés à fixer des objectifs au sein de leur équipe et les soutenir en fonction de leurs besoins.

Se fixer des objectifs ne constitue qu'une étape vers la confiance et la transparence. Chaque employé peut à la fois féliciter un employé et un directeur de l'entreprise et apporter des feedbacks constructifs dans le système, et un employé peut demander d'obtenir des feedbacks de n'importe quelle personne avec qui il a collaboré.

« Certains utilisaient parfois l'excuse de ne pas connaître leur performance sur certains projets, mais nous avons éliminé cette excuse. Après avoir terminé un projet, il suffit d'envoyer une demande de feedback aux personnes avec lesquelles vous avez travaillé, et cela vous aidera à apprendre et à progresser », déclare Jenna.

Lorsqu'un employé reçoit des félicitations ou des feedbacks, ce n'est pas fait de manière anonyme et cela permet de soutenir l'objectif de confiance et de transparence. Et le manager peut également le voir.

« Nous utilisons énormément les félicitations pour encourager les comportements recherchés. Par exemple, si je constate que vos dix employés ont terminé leur formation sur la conformité dans les temps, j'en profiterai pour vous féliciter. Cela vous encouragera à refaire de même la prochaine fois et vous montrera que je l'ai constaté et que je m'en soucie », a expliqué Jenna.

Au niveau de l'entreprise, les félicitations occupent désormais une place importante dans les assemblées publiques trimestrielles. Lors de la dernière assemblée, 300 employés ont été distingués pour leur contribution et leur travail remarquable, créant ainsi une culture de la reconnaissance.

Les évaluations sont également documentées dans le système et contribuent à la structuration du travail tout au long de l'année. Dans le processus d'examen en milieu d'année, les managers indiquent si les employés sont sur la bonne voie et viennent en aide à ceux qui en ont le plus besoin. Puis, à la fin de l'année, un processus

plus formel avec quatre niveaux de notation est effectué, et les notations sont étalonnées entre les groupes pour s'assurer qu'elles sont justes et équitables.

La rémunération est liée aux notations de la performance, avec des directives rigoureuses pour rendre les récompenses équitables.

Jusqu'à présent, la nouvelle approche fonctionne parfaitement. Les managers obtiennent des tableaux de bord dans le système qui leurs permettent de surveiller l'achèvement des jalons. En outre, la perception des employés est mesurée par des enquêtes d'engagement trimestrielles.

Cette année, Jenna et son équipe s'appuient sur des fondations solides pour élargir la définition des objectifs, afin d'inclure l'harmonisation entre les objectifs des individus et les priorités globales de l'entreprise. Cela aidera à obtenir une vision claire et à comprendre comment le travail de chaque personne s'intègre dans les objectifs organisationnels au sens plus large.

Une autre priorité est de continuer à éduquer les employés sur ce qui définit de bons objectifs, mais aussi comment les définir et les gérer.

« C'est un cheminement, et chaque année, nous nous améliorons un peu plus. Jamais nous n'y serions parvenus sans Avature. Le système est si flexible et si configurable que notre équipe peut l'adapter facilement et rapidement à l'évolution des besoins de l'entreprise, et cela suscite un climat de confiance », déclare Jenna.

## ÉTUDE DE CAS

### Generac optimise la performance avec un programme intégré

Generac Holdings Inc., entreprise plus communément appelée Generac figurant dans la liste Fortune 1000, est un fabricant américain de produits de production d'énergie de secours pour les marchés résidentiels, commerciaux légers et industriels. Les systèmes d'énergie de Generac sont disponibles auprès de revendeurs, détaillants et grossistes indépendants. Generac a établi son siège à Waukesha, dans l'état du Wisconsin. L'entreprise possède des unités de production dans divers sites du Wisconsin, et compte environ 6 500 employés.

Fondée en 1959, Generac dispose d'une soixantaine de systèmes différents au service des salariés. La plupart de ces systèmes sont déconnectés et les employés ne savent pas toujours où donner de la tête pour accomplir les multiples activités.

Il y a quelques années, Ronda Matschke, EVP Human Resources, et son équipe ont décidé de changer les choses. En se concentrant sur une expérience employé améliorée, Ronda a cherché à fournir à ses employés une approche plus intégrée et rationalisée.

« Ce dont nous avons besoin, c'était un système de gestion des talents intégré tout au long du cycle de vie des employés, depuis leurs centres d'intérêt jusqu'à leur retraite », a-t-elle déclaré.

Dans la mesure où Generac emploie des personnes dans toutes sortes de rôles, allant des installations de production jusqu'aux talents technologiques, la flexibilité était un autre facteur clé dans la recherche du système idéal. Avature, avec une solide réputation dans l'acquisition de talents, fut couronnée de succès dans cette quête. La culture entrepreneuriale d'Avature convenait également à Generac.

« Nous avons développé une feuille de route pour les talents en commençant par la fonctionnalité d'Avature pour l'acquisition de talents, en nous concentrant principalement sur un cycle de vie adéquat de la gestion des talents. Nous avons élaboré la feuille de route com-

prenant la carrière et le développement, la gestion de la performance, les évaluations des talents et la gestion de la succession », explique Ronda.

Au centre du processus de gestion des talents de Generac se trouve le profil des talents, qui suit la carrière d'un employé chez Generac dans son intégralité. L'employé commence par définir ses compétences, ses capacités, ses aspirations professionnelles et ses priorités de développement. Le manager ajoute ensuite sa vision de la performance, du potentiel et du placement en tant que successeur.

La gestion de la performance n'est qu'une pièce du puzzle. Il existe également des objectifs de performance flexibles et agiles au fur et à mesure que les priorités évoluent, des évaluations en milieu d'année axées sur la carrière et le développement, ainsi que des notations de performance de fin d'année. Le système intégré étalonne les performances du département et les notations potentielles, pour la visibilité des RH et des cadres sur la santé du pipeline de talents à travers toute l'entreprise.

Ronda nous affirme : « L'utilisation d'un système en ligne facilement configurable a vraiment changé la donne nous concernant. Auparavant, chaque membre des RH passait une grande partie de son temps à compiler des évaluations sur papier pour les réunions d'étalonnage et désormais, les RH et les managers consultent simplement les profils des talents en ligne et effectuent des ajustements en temps réel pendant le processus de mapping des talents, le tout dans une seule étape simplifiée ».

Plutôt qu'une vision statique des talents, l'entreprise obtient actuellement une image dynamique. Les avantages sont cruciaux :

- **Pour les RH.** Cela a permis à l'entreprise d'économiser en moyenne 40 heures de temps de travail par le personnel RH. Les collaborateurs RH peuvent moins se consacrer à mettre à jour manuellement les données sur les talents et davantage à consulter l'entreprise sur leurs talents.

- **Pour les managers.** Ils s'approprient beaucoup mieux leurs talents. Avant d'utiliser Avature, les managers pensaient que le processus était chronophage et que la répartition des notations de la performance et du potentiel était compliquée à suivre et à entretenir. Les managers procèdent désormais à l'étalonnage au sein de leur propre organisation et font appel aux RH en cas de besoin pour réfléchir aux données atypiques et aux exceptions. Les directeurs se considèrent comme les champions des talents qui travaillent avec leurs équipes pour bâtir des carrières, plutôt que de simplement administrer des activités de conformité.
- **Pour les employés.** Ils ont une expérience beaucoup plus dynamique qui contribue au cycle des talents où leurs objectifs s'adaptent aux besoins de l'entreprise en constante évolution. Ils peuvent entretenir un profil de talents public et privé de leurs intérêts et aspirations, et contribuer activement à leurs objectifs de carrière et de développement.

L'équipe des talents de Generac a plus de travail prévu pour introduire des composants supplémentaires du cycle des talents. Vient ensuite le mapping des talents, qui relie l'examen des talents au plan de succession. Ensuite, l'accent est porté sur le développement individuel. Le processus de feedback à 360 basé sur des valeurs et précédemment implémenté dans la plateforme sera mis à profit pour apporter des informations supplémentaires sur le processus de performance et de développement.

« Nous allons également introduire un processus de planification de développement individuel flexible qui permettra aux employés de définir leurs objectifs de développement, couvrant plusieurs périodes de performance. Les actions et les plans de développement suivront les employés tout au long de leur carrière à mesure qu'ils changent de rôle au sein de Generac », explique Ronda.

Les feedbacks de la part des employés, des directeurs et des RH se sont révélés être extrêmement positifs. Une grande partie de cette réussite est liée à l'approche stratégique de la gestion intégrée des talents. Trouver le système adéquat afin de soutenir l'évolution souhaitée de leurs talents a par ailleurs eu un impact significatif.

Ronda déclare : « La flexibilité et la configurabilité d'Avature ont modifié la donne en ce qui nous concerne. Notre équipe est habilitée à apporter elle-même de nombreux changements de configuration au fur et à mesure que nous déployons et affinons nos processus. L'équipe de gestion des talents a pu utiliser les outils de reporting et de tableau de bord personnalisables dans le but de rationaliser l'administration des processus pour les partenaires RH. Et, Avature possède la flexibilité pour s'adapter à nos besoins en constante évolution avec des améliorations du système et des portails utilisateurs ».

# Conclusion

La pandémie a entraîné une transformation majeure des modèles opérationnels, de nouvelles méthodes de travail ainsi que des méthodes innovantes d'utilisation de la technologie. De nouveaux modèles et processus de talents ont alors émergé. Réinventer la gestion de la performance est, une fois de plus, devenu une nécessité pour la plupart des entreprises, et la technologie joue un rôle clé dans cette métamorphose.

Tout comme nos modèles de gestion évoluent, les exigences des programmes de gestion de la performance en feront de même. Chaque organisation se trouve à une étape différente de son parcours. Le temps où il nous suffisait simplement de copier le modèle de GE est depuis longtemps révolu. Aujourd'hui, avec des besoins en main-d'œuvre aussi divers que les personnes qui travaillent avec nous, l'approche unique et rigide de la gestion de la performance n'est plus viable.

Si vos employés et vos directeurs recherchent de meilleurs systèmes, davantage orientés sur l'entreprise et plus flexibles, alors vous devrez en trouver un qui vous propose une configuration facile, qui intègre des programmes autrefois disparates et qui crée une expérience permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même. En fin de compte, tout ceci devrait constituer l'objectif d'un excellent programme de gestion de la performance.

## À propos de Josh Bersin

Josh Bersin est analyste, éducateur et leader d'opinion de renommée internationale qui se focalise sur le marché mondial des talents et les problématiques impactant les effectifs des entreprises à travers le monde. Il étudie le monde du travail, les RH et les pratiques en matière de leadership, ainsi que le vaste marché des technologies des talents.

Il a fondé Bersin & Associates en 2001, afin de proposer des services de recherche et de conseil axés sur l'apprentissage en entreprise. Au cours des dix années suivantes, il a étendu ses activités liées au domaine de l'entreprise, pour inclure les RH, la gestion des talents, l'acquisition de talents et le leadership. Il a vendu l'entreprise à Deloitte en 2012, lorsqu'elle est devenue Bersin™ by Deloitte. Bersin a quitté Deloitte en 2018.

En 2019, Bersin a fondé la Josh Bersin Academy, la première académie mondiale de développement pour les professionnels RH et les professionnels du domaine des talents, et un agent de transformation pour les organisations RH. L'Académie propose des programmes en ligne riches en contenu, une bibliothèque d'outils et de ressources soigneusement organisée, et une communauté mondiale qui aide les professionnels RH et du secteur des talents à se tenir informés des tendances et des pratiques nécessaires pour favoriser le succès organisationnel dans le monde du travail moderne.

Bersin est fréquemment présent dans les articles portant sur les talents et l'entreprise, parus notamment dans Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, FastCompany, The Wall Street Journal, et CLO Magazine. Il participe régulièrement, en tant que conférencier, aux événements relatifs au secteur qui ont lieu à travers le monde, et il est aussi un blogueur populaire suivi par plus de 800 000 abonnés sur LinkedIn.

Son parcours académique se compose notamment d'un BS en ingénierie obtenu à l'Université Cornell, d'une maîtrise en génie de l'Université de Stanford et d'un MBA de la Haas School of Business de l'Université de Californie, à Berkeley.

## À propos de Kathi Enderes

Kathi est vice president of research at the Josh Bersin Academy ; elle dirige la recherche dans tous les domaines des RH, de l'apprentissage, des talents et de la technologie des RH. Kathi a plus de 20 ans d'expérience dans le consulting en gestion chez IBM, PwC et EY et en tant que leader de talents chez McKesson et Kaiser Permanente. Plus récemment, Kathi a dirigé la recherche sur les talents et la main-d'œuvre chez Deloitte, où elle a mené de nombreuses études de recherche sur divers sujets liés aux RH et aux talents et a souvent été intervenante lors de conférences de cette industrie. Originaire d'Autriche, Kathi a travaillé à Vienne, à Londres et en Espagne et vit désormais à San Francisco. Kathi est titulaire d'un doctorat et d'un master en mathématiques de l'Université de Vienne.