

Analyse de l'impact du dispositif d'évaluation modifié, sur l'organisation, les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés d'Aviva France

Expertise à la demande du CHSCT d'Aviva France

Restitution au CHSCT : mardi 23 février 2010

Sommaire de notre intervention

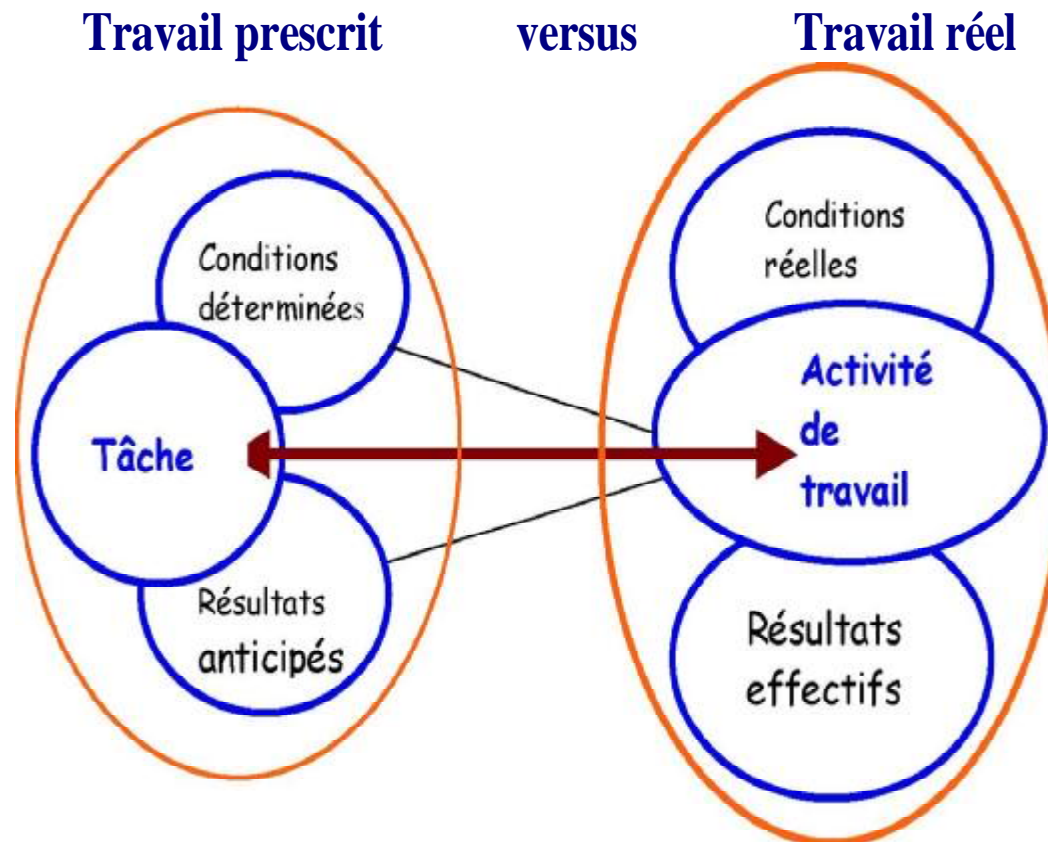
- n 1. Les fondements de la mission, notre approche conceptuelle et l'enquête de terrain
- n 2. Présentation par l'entreprise des nouveaux outils et des modifications intervenues dans le support d'entretien annuel et le processus d'évaluation
- n 3. Le diagnostic issu de l'enquête de terrain : des pratiques actuelles d'évaluation pour le moins hétérogènes, ambivalentes et problématiques (éléments généraux)
- n 4. Les Real Deal Cards : un jeu sans enjeux ?
- n 5. L'introduction des « 6 valeurs clefs de la relation managériale » : une modification qui n'incline toujours pas les salariés à la critique authentique
- n 6. La « Gestion des Talents » et la mise en œuvre de la « Matrice Performance / Adaptabilité » : outil objectif de gestion du personnel ou instrument subjectif de stigmatisation des salariés ?
- n 7. Un dispositif d'évaluation révisé qui expose les salariés à une aggravation des risques psychosociaux
- n 8. Conclusions et préconisations

1 - Les fondements de la mission, notre approche conceptuelle et l'enquête de terrain

La demande du CHSCT d'Aviva France : effectuer un diagnostic des pratiques d'évaluation d'amont en aval du dispositif d'évaluation modifié intégrant les Real Deal Cards et la Matrice de Gestion des Talents mettre en évidence les impacts du dispositif

- n Le CHSCT d'Aviva France a mandaté Sextant Conseil sur le fondement de l'article L 4614-12 2° du Code du travail qui prévoit la possibilité du recours à un expert agréé « *en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail* ».
- n La nomination de Sextant Conseil a eu lieu le 23 juillet 2009 à Bois-Colombes.
- n Elle visait **l'ensemble des quelque 3024 salariés embauchés en CDI par Aviva France du périmètre dévolu au CHSCT d'Aviva France.**
- n Sous l'angle de l'activité réelle au sens ergonomique du terme, les modifications introduites dans l'entretien annuel et, plus largement, dans l'ensemble du processus d'évaluation paraissaient de nature à modifier le contenu et la façon d'évaluer les salariés, au-delà du simple ajout d'outils facultatifs.
- n Les **enjeux** de notre mission sur le terrain étaient donc notamment les suivants :
 - è Appréhender la façon dont est construite, réalisée et vécue l'évaluation dans le cadre de l'entretien annuel ;
 - è Analyser les conséquences du dispositif d'évaluation révisé sur l'organisation, les conditions de travail et la santé des salariés : les « Real Deal Cards » et la « Matrice Performance/Adaptabilité » dans le cadre de la politique de « Gestion des Talents ».
 - è Évaluer les bénéfices, les contraintes et les risques éventuels du dispositif modifié
 - è Proposer des pistes de réflexion pour améliorer le dispositif d'évaluation et les outils.

Notre cadre conceptuel en ergonomie : travail prescrit versus travail réel



Source : Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen (2001) : Comprendre le travail pour le transformer, ANACT

L'enquête de terrain dans les différentes entités et directions d'Aviva France a permis de rencontrer plus de 50 salariés concernés par le dispositif

- n Entretiens avec les acteurs du dispositif d'évaluation : 5 personnes de la Direction des Ressources Humaines d'Aviva France (DRH, Directrice du Développement Social, Chargée de projet...).
- n Entretiens avec les élus du CHSCT (secrétaire et élus de l'instance)
- n Entretiens avec des responsables du service de médecine et de santé au travail du site de Bois-Colombes.
- n **Entretiens avec des salariés (évalués et évaluateurs) de tous les niveaux hiérarchiques**
- ü **4 entretiens collectifs de 2h30 environ : 17 participants**
- ü **29 entretiens individuels d'1h00 à 2h00**
- n **Phase de simulation avec 4 salariés des directions et fonctions du Siège.**

- Ø La démarche d'intervention a permis de cibler un échantillon représentatif de l'entreprise selon **la méthode des quotas** et de rencontrer **plus de 50 salariés** au cours de l'expertise.

Les caractéristiques de notre échantillon

Age	Les âges des interviewés s'échelonnent de 29 ans à 61 ans, avec une tranche d'âge modale : 40-50 ans.
Sexe	27 femmes / 23 hommes
Ancienneté	L'ancienneté varie de 3 à 32 ans d'ancienneté.
Niveau hiérarchique	Nous avons rencontré 22 non-cadres et 28 cadres
Responsabilité d'encadrement	11 managers interrogés et 39 non-managers (dont 2 salariés ayant eu des responsabilités d'encadrement hiérarchiques par le passé et 1 cadre faisant fonction de manager). 11 salariés ont déclaré avoir actuellement ou avoir eu des fonctions d'encadrement et procédé à l'évaluation des salariés de leur équipe.
Classification	Des salariés de la classe 2 à la classe 7 ont été interrogés
Effectifs/ entité juridique	GIE : 10 Aviva Assurances : 16 Aviva Vie : 19 Aviva Investors France (Aviva Gestion d'Actifs) : 3 La Paix – Protection juridique : 2
Lieux de réalisation des entretiens	La très grande majorité des entretiens a été réalisée en face à face sur les sites de : <ul style="list-style-type: none"> • Bois-Colombes • Paris : rue Cambacérès • Paris : rue de la Pépinière • Paris : rue de Mogador, à notre cabinet, en face à face et par téléphone. Des salariés n'ayant pu participer aux entretiens ont également fait part de leurs remarques par mails.
Direction /Service	Nous avons été attentifs au « poids statistique » de certaines directions ou grands services dans notre échantillon. Par exemple, la Direction des Opérations et des Relations Clients (la DORC) au sein d'Aviva Vie ou les Direction Indemnisation, Direction clientèle, Direction Assurances de Personnes dans l'entité Aviva Assurances.
Métiers	Nous avons veillé à bien prendre en compte et retenir des métiers spécifiques de l'assurance notamment en fonction des référentiels de compétences (courtage, gestionnaire vie, gestionnaire de risques et de sinistres; conseiller, chargé de clientèle, commercial, gestionnaire et technicien indemnisation, inspecteur...), mais également des métiers des fonctions supports (marketing, informatique...).

2 – Présentation par l'entreprise des nouveaux outils et des modifications intervenues dans le support d'entretien annuel et le processus d'évaluation

Les principales caractéristiques du dispositif d'évaluation révisé présenté par l'entreprise (1/2)

à Deux principales nouveautés du dispositif d'évaluation révisé en 2009 :

- n L'introduction des « **Real Deal Cards** » dans l'entretien annuel d'évaluation : un outil ludique de facilitation du dialogue entre le collaborateur et son manager direct. Du point de vue de la direction, le jeu de cartes est un « simple » outil facultatif et par tant ne constitue pas un changement majeur « sur le fond »
- n La mise en place de la « **Matrice de Gestion des Talents** » dans le processus d'évaluation : une nouveauté puisque cet outil peut induire un traitement différencié des salariés dans le déroulement de leur carrière

à Du point de vue de l'entreprise, de nombreuses similitudes avec le processus d'évaluation antérieur et 2 modifications mineures :

- ü Un changement présenté comme mineur : l'introduction des « **Leading People 6** » ou les « **6 valeurs-clefs de la relation managériale** » dans l'appréciation par le salarié de la « relation hiérarchique » et articulées avec les 6 « valeurs fondamentales » de l'entreprise (loyauté, proximité, pérennité, innovation, performance, esprit d'équipe) et un thème phare de l'entreprise, celui de la « reconnaissance »
- ü Une échelle d'évaluation sensiblement identique composée de 4 niveaux de notation (de 0 à 4 pour l'évaluation des pratiques professionnelles et 4 lettres : X, L, M, H pour l'appréciation globale des performances et du potentiel)
- ü Le maintien d'une distinction entre des « pratiques professionnelles attendues », des objectifs de performance et des « capacités personnelles requises » (devenues en 2009 une « appréciation du Potentiel » selon le principe de la « learning agility » : « *le potentiel du salarié réside dans sa capacité d'apprentissage* »)
- ü L'appréciation du Potentiel rendue obligatoire pour l'ensemble des cadres et « fortement conseillée » pour les non-cadres aspirant à une mobilité professionnelle
- ü Des objectifs qui doivent répondre aux caractéristiques SMART
- ü Des espaces vierges sont maintenus afin que chaque collaborateur puisse s'exprimer et effectuer des commentaires sur les différentes parties de son évaluation (objectifs, souhaits de formation, actions de développement...)

Les principales caractéristiques du support de l'entretien annuel d'évaluation révisé présenté par l'entreprise (2/2)

Onglets	1- « Evaluation »	2 - « Potentiel »	3 - « Performances et objectifs »	4 - « Aspirations individuelles et relation hiérarchique »	5 - « Fiche entretien 1 an »	6 - « Annexes »
Contenu des rubriques, critères et items d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> -Description du poste -Pratiques professionnelles attendues -Savoirs et savoir-faire -Appréciation globale du comportement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Appréciation de la capacité d'adaptation/d'apprentissage -Aptitude au changement -Agilité de la pensée -Esprit de challenge -Note globale (commentaires pour les 4 rubriques) 	<ul style="list-style-type: none"> -Appréciation des performances de l'année écoulée (5 objectifs max. fixés l'année précédente) -Appréciation globale des performances -Commentaires -Définition des objectifs de l'année à venir -Actions de développement/formation 	<ul style="list-style-type: none"> -Aspirations individuelles (« Mon Real Deal ») -Mon activité actuelle répond-elle à mes aspirations ? -Souhaits d'évolution professionnelle -Relation hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> -Propositions de stage/immersion dans d'autres secteurs de l'entreprise -Actions engagées 	<ul style="list-style-type: none"> -Fiche de missions ou d'objectifs -Description de poste -Description de projet
Principes d'évaluation ou de fonctionnement et niveaux de notation	R/A 0= non requis/ne sait pas faire 1= notions de base 2= maîtrise 3= expertise	H = Supérieur à ce qui attendu pour son niveau de responsabilité M = Equivalent à... L = Inférieur à... X = Niveau pas encore évaluable/trop tôt	<ul style="list-style-type: none"> -Niveau de réalisation des objectifs (<, =, >) -Appréciation globale H / M/ L/ X (échelle identique « Potentiel ») 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas d'évaluation -Inscription des cartes choisies -Des commentaires 	--	--
Principales modifications intervenues et nouveaux outils	Identique	<ul style="list-style-type: none"> -Rubrique facultative existante en 2008 dans l'onglet 1 « Capacités personnelles requises » ; notes R/A) -Notation globale du « Potentiel » : partie obligatoire pour tous les cadres -Fortement conseillée pour les non-cadres -Suppression de la note X 	- Notation globale des « Performances »	<ul style="list-style-type: none"> -Jeu de cartes « The Real Deal » -Les 6 valeurs-clés de la relation managériale (//valeurs Aviva) 	Identique	--

Les principes structurants, les avantages et les bénéfices attendus par la révision du dispositif d'évaluation

Support d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Une support dématérialisé grâce à un fichier Excel qui s'échange par voie électronique et améliore le taux de retour à la DRH depuis 2008 (suppression de la signature) • Des supports d'entretien spécifiques selon les 35 référentiels de compétences disponibles sur « Communet » destinés à l'ensemble des salariés • De nouveaux outils permettant d'améliorer le dialogue et les échanges entre managers/collaborateurs et favoriser l'expression des « motivations professionnelles et personnelles » des salariés
Les finalités avancées par la direction	<ul style="list-style-type: none"> Ü Consolider l'ensemble du processus d'évaluation pour garantir une vision d'ensemble et un suivi à chaque étape du processus Ü Simplifier les échanges entre le collaborateur et son manager et améliorer l'information (traçabilité, suivi, archivage...) Ü Proposer des outils d'amélioration du dialogue et des échanges entre managers/collaborateurs inspirés d'une « <i>culture anglo-saxonne, plus ouverte, moins hiérarchique</i> » (Jeu de Cartes, 6 valeurs-clefs de la relation de travail...) Ü Favoriser l'expression des « motivations professionnelles et personnelles » des salariés afin que l'entreprise puisse les connaître et les reconnaître Ü Contribuer à une meilleure transparence sur le rôle et les responsabilités de chacun Ü Professionnaliser l'évaluation à l'aide du « Talent Management » et de la « Matrice »
Les bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> Ü Affirmer la reconnaissance des salariés en écoutant les souhaits d'évolution professionnelle Ü Accroître le potentiel de développement des compétences Ü Permettre un suivi et une évolution de carrière des salariés Ü Remédier aux difficultés éventuelles dans la tenue du poste en mettant en place un plan d'action et de suivi Ü Repérer les « Talents » à retenir Ü Responsabiliser les managers dans l'encadrement des collaborateurs Ü Accroître le « courage managérial » dans l'évaluation et la notation Ü Renforcer l'objectivité du processus

3 – Le diagnostic issu de l'enquête de terrain : des pratiques actuelles d'évaluation pour le moins hétérogènes, ambivalentes et problématiques

Le cadre de référence qui sous-tend l'analyse des pratiques d'évaluation et les représentations des salariés en matière d'évaluation

n Le questionnement principal : **comment se déroulent et sont vécues, de façon pratique et habituelle, ces « épreuves » d'évaluation par les salariés d'Aviva ?** Les nouveaux outils et les modifications introduites ont-ils transformé le contenu du processus d'évaluation ?

n Le théorème de William I. Thomas :

« Si les acteurs définissent les situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences »

n Le diagnostic effectué met en évidence **une grande hétérogénéité des modalités et des pratiques d'évaluation réelles des salariés d'Aviva France.**

à Autrement dit, **une instabilité et une relativité des jugements produits** dans le dispositif d'évaluation révisé du travail et des performances réalisées

L'appréhension des salariés à l'égard de l'expertise : un révélateur du contexte anxiogène et des tensions à l'œuvre dans l'entreprise (1/2)

- n Une expertise qui intervient à **un moment sans doute inopportun** dans l'année au regard de la **charge de travail** (emploi du temps en fin d'année, clôtures...) : surcharge de travail, sous-effectifs dans certains services, absentéisme au travail...et une conscience professionnelle très forte des personnels
- n Une impression d'**inanité des formes d'expression recueillies** et d'implications passées (Enquête collaborateurs Promesse Employeur...), voire qui ont des conséquences néfastes du point de vue des salariés
- n Une **information** et une communication auprès **des salariés pour le moins ambiguës** (messages DRH, relayées dans les services...)
- n **L'exercice de pressions** de la part de l'encadrement de proximité ou de l'encadrement supérieur ?
- n **Des formes d'autocensure et d'autocontrôle** des salariés dans leur expression manifestement à l'œuvre
- n **De très nombreuses et fortes craintes de s'exprimer** et du non-respect de l'anonymat

- à **Un indice fort de la méfiance** vis-à-vis de son entreprise qui en dit long et traduit un climat d'incertitude
- à Un manque de confiance vis-à-vis de l'encadrement hiérarchique et de la DRH
- à Pour autant, les salariés qui se sont exprimés ont témoigné d'un besoin de **se confier auprès d'un tiers extérieur à l'entreprise** et manifesté un véritable « bonheur d'expression »

L'appréhension des salariés à l'égard de l'expertise : un révélateur du contexte anxiogène et des tensions à l'œuvre dans l'entreprise (2/2)

Des récents changements organisationnels (mis en place à partir de juin 2009) qui ont des conséquences importantes sur les conditions de travail et la santé des salariés...

- Û Des **sous-effectifs** particulièrement visibles dans certains secteurs et services de l'entreprise : gel des embauches, non-remplacements, postes vacants dans certaines équipes
- Û Une **intensification du travail** : accroissement des rythmes et de la charge de travail, délais courts (traitement quantitatif des dossiers, « souffrance éthique » et qualité empêchée), travail en flux tendus dans certaines équipes, travail en urgence, cumul de contraintes pour les salariés
- Û Une **intensité du travail** : nouvelles procédures, façons de travailler, « empêchements d'agir » induits par des manques d'informations, de ressources ou de moyens pour arbitrer et effectuer le travail
- Û **Des sollicitations physiologiques, cognitives et psychologiques ressenties comme pénibles par les salariés**
- Û Les restructurations dans le contexte d'Aviva Europe impactent les métiers, les parcours professionnels et produit **un contexte quasi ininterrompu depuis quelques mois de stress au travail** pour les salariés, ce qui tend à augmenter les **risques psychosociaux**

... qui sont autant de facteurs qui pèsent fortement dans le processus d'évaluation et traduisent une dégradation significative des conditions de travail dans un contexte anxiogène pour les salariés

à Une fragilisation des identités au travail et une déstabilisation des collectifs de travail

Le point de vue des salariés sur l'évaluation : 6 grandes tendances transversales

- n Aucun des salariés rencontrés ne récuse foncièrement le principe de l'évaluation. Tous se disent favorables au fait d'être évalué et soulignent spontanément son importance ;
- n L'ensemble des salariés est également enclin à avoir des objectifs individualisés, mais aussi collectifs, chaque année ;
- n Tous les salariés souhaitent avoir au minimum un entretien par an en face à face avec leur manager ;
- n Faire le point avec son manager constitue, dans le principe, un moment important d'échanges et de dialogue ;
- n Tous s'accordent pour dire qu'on ne peut attendre un entretien pour faire le point étant donné les contraintes du travail quotidien et les temporalités propres à la réalisation des tâches quel que soit le service ou la direction considérée ;
- n Enfin, les salariés disent vouloir comprendre en amont les ressorts des modalités d'évaluation et les « règles du jeu » et les finalités dévolues à l'entretien annuel d'évaluation

De la diversité des pratiques d'évaluation... à la disparité de ce qui est évalué

- n Un taux de réalisation des entretiens difficile à estimer selon les entités (+ ou – élevé) : des salariés jamais évalués, non-évalués pendant plusieurs années, non-évalués en 2009 ou évalués de façon informelle sans remplissage d'un support écrit, des salariés évalués qui obtiennent des notes globales sans entretien d'évaluation
- n Des durées variables : des entretiens qui durent de 10 minutes à 3h00 (en moyenne 1h/1h30)
- n Des salariés évalués par le N+1; le N+2 ; par un manager d'un autre service qui ne connaît pas le travail ; par un cadre faisant fonction... et des entretiens réalisés conjointement avec le N+1 et le N+2
- n Des objectifs de performance renseignés parfois non SMARRT qui induisent des biais dans l'évaluation des pratiques professionnelles et des performances
- ü Des objectifs parfois irréalistes du fait de l'absence de formations nécessaires à la réalisation du travail
- ü **Des objectifs aux allures de prescriptions idéales qui ont des effets directement contre-productifs** : des objectifs qui reposent sur des prescriptions morales, socialement et professionnellement incontestables (objectifs corrélés aux valeurs de l'entreprise : « relation de service client », « esprit d'équipe », « innovation »...)
- ü Beaucoup de copier-coller dans certains secteurs qui créent un manque de personnalisation de l'entretien et une moindre implication des salariés
- à Les managers sont-ils formés à la fixation des objectifs et, plus spécifiquement, à la fixation d'objectifs qui répondent aux caractéristiques SMARRT ?
- n Des supports d'évaluation quasi-intégralement pré-remplis par des managers avant la réalisation de l'entretien
- n Certaines notations globales non renseignées dans les supports observés : des rubriques et/ou items de la Performance et/ou du Potentiel non remplis
- n Une récurrence des demandes du personnel (formations, souhaits d'évolution professionnelle) due à un manque de suivi
- n Un manque de reconnaissance quasi systématiquement évoqué par les personnels.

- à **Une hétérogénéité importante des modalités d'évaluation qui induit de fortes disparités dans ce qui est évalué** (visible dans l'utilisation très disparate du support d'évaluation)
- à **Toute évaluation, quelle qu'elle soit, doit permettre au salarié de savoir précisément ce qu'attend de lui son employeur et à ce dernier d'apprécier la performance de son personnel.**

4 – Les Real Deal Cards : un jeu sans enjeux ?

Quelques interrogations à l'endroit du jeu de cartes dans l'entretien annuel d'évaluation

- n** Peut-on « jouer » aux cartes dans un entretien annuel d'évaluation ?
- n** N'y a-t-il pas une incongruité à mobiliser une dimension ludique et de « hasard » (l'aléa associé à un jeu de cartes) dans un moment professionnel d'évaluation de la performance (qui présuppose l'exacte opposé d'un « jeu », à savoir la régularité, la rigueur et l'objectivité factuelle du jugement produit sur les performances) ? **à** les cartes et l'évaluation, un couple antithétique
- n** Les managers sont-ils en mesure de faire un usage circonstancié, détaché et raisonné du jeu dans ce moment si singulier de leur rôle d'encadrant, c'est-à-dire de dissocier l'usage du jeu de cartes (dans la partie « aspirations individuelles et relation hiérarchique ») du reste de l'entretien annuel d'évaluation ?
- n** Même si le jeu s'effectue dans une partie hors appréciation de l'atteinte des objectifs, peut-on introduire sans incidence sur le fond même de l'évaluation un jeu de cartes ?
- n** Les managers ont-ils été formés au maniement du jeu de cartes ? Ont-ils été suffisamment informés et accompagnés ?
- n** Les règles du jeu et ses finalités ont-elles été explicitées et comprises de tous ?
- n** Quelle est la finalité attribuée aux petites lettres blanches dissimulées sur le fond jaune de chacune des 80 cartes portant un intitulé de « valeur » ?
- n** Le jeu de cartes peut-il remplir sa fonction de « facilitateur du dialogue » ? Au contraire, représente-t-il une source de stress pour les salariés et un risque pour la préservation de leur santé mentale et psychique ?

La chronologie des communications successives effectuées par la direction d'Aviva France au sujet des « Real Deal Cards » : une communication équivoque et tardive sur le caractère facultatif du jeu

Type de communication et support	Contenu	Temporalité	Mention du caractère facultatif de l'utilisation du jeu de cartes
Lancement de la campagne des entretiens annuels d'évaluation 2009	- Mise en ligne sur l'intranet Communet des supports d'entretien évaluation pour l'année 2009	Le 15/12/2008	Non
Présentation de l'« Entretien annuel 2009 »	- Support écrit de présentation des différents onglets de l'entretien annuel d'évaluation 2009 de la DRH (présentation PowerPoint de 24 pages)	Fin 2008 - Début 2009	Non
Guide 2009 « Entretien annuel : mode d'emploi »	- Guide de l'entretien d'évaluation 2009 de la DRH (document Word de 5 pages)	Fin 2008 - Début 2009	Non
1 ^{ère} communication « master » par mail faisant pour la 1 ^{ère} fois mention des Real Deal Cards	- Evocation des nouveautés introduites dans l'entretien annuel dont les « Real Deal Cards », à l'exception notable de la matrice de « Gestion des Talents »	Le 15/01/2009	Non
Distribution du jeu de cartes	- L'exemplaire du « Real Deal Cards » comportant 80 cartes avec des « valeurs » + 4 cartes blanches jokers + un mode d'emploi : « the deal instructions »	A partir du 15/12/2008	Non
2 ^{ème} communication : 4 réunions publiques facultatives de présentation à l'auditorium animées par la DRH	- Support écrit projeté de la présentation du fonctionnement et de la finalité du Real Deal Cards - Informations orales complémentaires au support projet effectué par la DRH	Le 09/02/2009: 4 réunions successives d'une demi-heure de 12h00 à 14h00	Oui
3 ^{ème} communication sur l'intranet Communet	- « Les "Real Deal Cards" : un facilitateur du dialogue » : « pourquoi, quand et comment utiliser le jeu de cartes "Real Deal" dans le cadre de l'entretien annuel ? »	Mi-février 2009	Oui
Support Excel de l'entretien d'évaluation circulant par voie électronique, disponible sur l'intranet et utilisé par les évalués et évaluateurs	6 onglets distincts : - Description du poste, évaluation des pratiques et comportements professionnels - Potentiel - Performances et objectifs - Aspirations individuelles et relation hiérarchique - Fiche entretien 1 an - Annexes	Réalisation des entretiens annuels d'évaluation du 15/12/2008 au 31/03/2009	Non

Le caractère facultatif du jeu n'est ni indiqué dans les instructions fournies avec le mode d'emploi joint aux Real Deal Cards ni dans le support d'entretien lui-même.

à En tout état de cause, l'information relative au caractère optionnel n'a été portée que tardivement à la connaissance de l'ensemble des salariés, alors que des entretiens se sont déjà déroulés depuis le 15 décembre 2008.

Les Real Deal Cards : les résultats de l'expertise (1/2)

- n Une très grande majorité de salariés a spontanément souligné le caractère incongru, impromptu, voire iconoclaste de la mobilisation d'un jeu de cartes dans un contexte d'évaluation du travail et des performances
- n Dans leur usage, Real Deal Cards ont constitué **une source de stress pour une grande majorité de salariés** : précisément, les salariés rencontrés ne l'ont pas tous pris pour un « jeu »
- n En dépit du caractère facultatif, les Real Deal Cards ont été appréhendées comme **un choix sous contrainte**. Dans les faits, peu de salariés ont pu refuser de prendre part au jeu. Au-delà d'une clarification tardive, des managers ont continué d'imposer les cartes. Aussi, des salariés ont « joué » à contrecœur.
- n Une petite minorité du panel de salariés rencontrés est positive à l'égard du jeu de cartes
- n Des cadres et des managers qui se montrent tendanciellement plus critiques que leurs homologues non-cadres. La méfiance s'accroît de façon catégorielle, à mesure que l'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise
- n **Un indéniable manque de clarté et d'explicitation des consignes d'utilisation** du jeu qui donne lieu à **des usages hétérogènes** : tous les salariés qu'ils soient évalués et/ou évaluateurs n'ont pas pris part au même « jeu »
- n **Une confusion et une insuffisance de la prescription** qui entraînent des ambiguïtés dans les modalités réelles de présentation et d'utilisation des cartes et déstabilisent les collaborateurs
- n **Le malaise éprouvé et les difficultés rencontrées par les managers de proximité** dans le maniement du jeu de cartes en l'absence d'un mode d'emploi homogène et de règles du jeu stabilisées
- n Des managers qui refusent de « jouer » le jeu
- n En outre, tous les salariés n'ont pas obtenu un exemplaire du jeu de cartes avec le mode d'emploi en amont de l'entretien annuel : vécu comme un manque d'équité dans les règles d'usage du jeu

Les Real Deal Cards : les résultats de l'expertise (2/2)

- n Un jeu individuel et collectif ? L'obligation de montrer ses cartes à d'autres salariés que son manager direct
- n Un symbole emblématique de la culture anglo-saxonne de l'entreprise dans laquelle nombre de salariés peinent à se reconnaître
- n Un indice de la transformation managériale, organisationnelle et stratégique de l'entreprise en cours
- n **Si l'usage du jeu de cartes est totalement facultatif et que sa finalité n'est autre que de susciter un dialogue entre le collaborateur et le manager, pourquoi consigner par écrit les cartes ? Pourquoi conserver une trace écrite d'une discussion présentée comme libre ?**
- n Le jeu de cartes : une psychologisation comportementale qui irrigue de nouveaux modes de management et un phénomène de « publicisation » des valeurs personnelles qui heurte nombre de salariés...

L'intitulé des cartes et leurs « valeurs » : des registres disparates et problématiques qui interpellent et déstabilisent les salariés

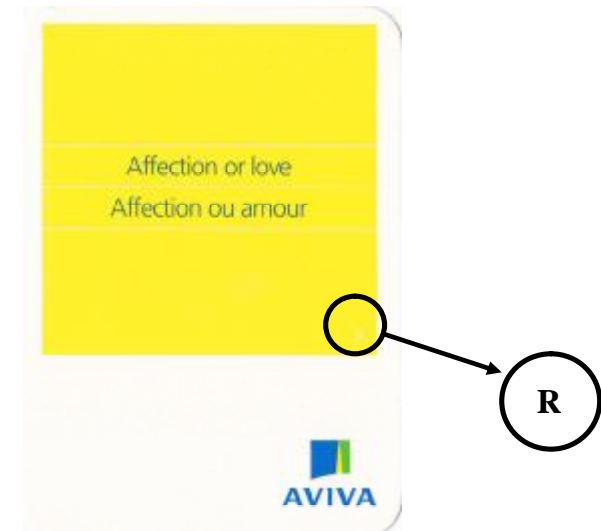
- n Une confusion des genres : **l'amalgame de registres très disparates** présents dans l'intitulé des cartes qui interpellent et déstabilisent fortement les salariés, qui suscitent incompréhension et indignation : « amour ou passion » ; « vivre dans la nature »...
- n Des cartes qui n'ont qu'un lien pour le moins ténu avec le monde du travail : une déconnexion avec le poste de travail et les tâches liées à l'activité professionnelle
- n D'où le fait qu'une très grande majorité de salariés vit un sentiment d'intrusion dans le registre de l'intime : les salariés voient dans les Real Deal Cards une intrusion de leur entreprise, à travers le management, dans la sphère personnelle réalisée depuis le monde professionnel
- n **Nombre de cartes sont en effet sans rapport avec les finalités dévolues à un entretien d'évaluation**, c'est-à-dire l'évaluation des performances, des aptitudes et des compétences professionnelles mobilisée par le salarié pour la réalisation des objectifs fixés dans le poste. Or, si c'est bien le salarié qui opère ses choix, de telles cartes sont malgré tout présentes dans le jeu et utilisées au cours de l'entretien annuel d'évaluation.
- n En outre, les instructions fournies avec les cartes sont une invite à s'exprimer sur des éléments personnels : « *Les facteurs qui déterminent vos niveaux d'importance sont très personnels. Qu'est-ce qui vous fait sentir important ?* »
- n La découverte tardive d'un mode d'emploi et d'instructions fournies avec le jeu « décrédibilise » la finalité prêtée aux cartes par la DRH comme simple outil de dialogue

La découverte tardive du mode d'emploi, des lettres sur les cartes et les 4 catégories de réponses qui interpellent les salariés : les ambiguïtés autour de la règle du jeu (1/2)

The Real Deal Cards : quatre types ou catégories de réponses en fonction de la lettre indiquée sur chacune des 80 cartes représentant une valeur

A Accomplissement / Pouvoir	Accomplissement ou pouvoir. Ces cartes correspondent typiquement aux personnes qui sont à la recherche de réussite, de victoire, d'accomplissement
E Externe	Externe. Ces cartes représentent les éléments qui vous sont extérieurs qui comptent pour vous et contribuent à vous donner sens/importance à ce que vous êtes ou faites.
I Interne	Interne. Ces cartes représentent ce que vous vivez/expérimentez en vous-même.
R Relationnel	Relationnel. Ces cartes représentent les aspects relationnels et/ou les interactions avec les autres personnes.

Exemple d'une carte extraite du jeu de cartes : « The Real Deal Cards »



Cette carte extraite du jeu a été scannée avec la résolution la plus haute d'un scanner couleur sans qu'il soit ici possible d'y lire précisément la lettre inscrite en bas à droite.

- n L'inscription d'une lettre en bas à droite sur chaque carte n'apparaît pas de manière évidente au premier regard porté sur la carte.
- n **Y a-t-il alors une exploitation des données issues du jeu de cartes à partir de cette classification des cartes ?** Quelle est la finalité des lettres présentes sur les Real Deal Cards si ce n'est leur interprétation par la hiérarchie (in)directe ou la DRH puisque le mode d'emploi propose une grille de classification permettant de guider l'interprétation des cartes sélectionnées par le salarié ? **Est-ce à dire qu'il y aurait une fonction manifeste (le dialogue entre le collaborateur et son manager) et une fonction latente (identification de la « personnalité » des salariés, du profil psychologique de chacun) du jeu de cartes ?**
- n **Les ambiguïtés autour du mode d'emploi joint à chaque exemplaire du jeu et son usage par certains managers ont induit, incontestablement des effets pervers manifestes sur le déroulement de l'entretien et le fond de l'évaluation des salariés**
- n L'absence d'explicitation de la présence et la signification des lettres dissimulées sur les cartes constituent **une source d'inquiétude très forte et légitime** pour les salariés

La découverte tardive du mode d'emploi, des lettres sur les cartes et les 4 catégories de réponses qui interpellent les salariés : les ambiguïtés autour de la règle du jeu (2/2)

- n Il ressort explicitement des entretiens conduits auprès des salariés et des managers **la forte crainte d'être classifié.**
- n Des salariés s'interrogent non seulement sur la signification des 4 catégories proposées par le mode d'emploi mais également sur leur utilisation. Les salariés s'interrogent sur le maniement des catégories par l'encadrement et par la DRH.
- n Pendant l'expertise, un salarié a découvert que le mode d'emploi avait été retiré de l'exemplaire du jeu de cartes que lui a remis son manager.
- n **Certains salariés ont mentionné ne pas avoir été destinataires du mode d'emploi contenu en principe dans chaque exemplaire du jeu.**

Différentes stratégies développées par les salariés dans l'utilisation du jeu qui rendent les Real Deal Cards dysfonctionnelles au regard de l'objectif assigné au nouvel outil par la direction

- n** Une typologie de quatre attitudes ou façons « typiques » des salariés de sélectionner les cartes et de se comporter en situation de jeu dans l'entretien annuel :
 - Ø 1 - Jouer la sincérité ou la logique de l'authenticité
 - Ø 2 - Cantonner le choix de ses cartes à la sphère professionnelle ou l'adoption d'une attitude défensive
 - Ø 3 - Chercher la moyenne ou la posture normative de conformité
 - Ø 4 - Se conformer à l'idéal managérial présumé et dévoyer le jeu sans que cela soit perceptible ou la stratégie de valorisation de soi

- n** Un scepticisme des collaborateurs et des managers qui perdure aujourd'hui à l'égard de la finalité assignée au jeu

- n** Des finalités latentes et dissimulées ? S'agit-il d'apprécier la personnalité des salariés à l'aide des cartes retenues ? Un questionnement omniprésent dans un contexte économique et socio-organisationnel actuel d'Aviva empreint d'incertitudes

- n** L'absence de retour sur les cartes inquiète paradoxalement les salariés et on note le regret rétrospectif de l'utilisation des cartes par des salariés

- n** En filigrane des Real Deal Cards et d'autres « symboles », une suspicion d'une « dérive sectaire » de l'entreprise évoquée par des salariés

Les effets de l'introduction des Real Deal Cards dans l'entretien annuel d'évaluation : un outil dysfonctionnel (1/2)

- n On observe une confondante disparité dans **le maniement des cartes sélectionnées par les managers** au cours de l'entretien d'évaluation :
 - ü La partie du support d'entretien consacrée au « Real Deal » laissée intégralement vierge à l'issue de l'entretien, le salarié refusant de faire figurer ses cartes et ses commentaires
 - ü Cette partie dûment remplie avec les cartes choisies notées (sans les lettres A, E, I, R se rapportant aux 4 catégories de réponses), ainsi que les commentaires effectués par le salarié lui-même. Un cadre supérieur nous a montré des supports d'entretiens de son équipe où les commentaires sur une seule carte étaient parfois longs de 8 lignes
 - ü L'intitulé des cartes est retranscrit sans aucun commentaire
 - ü L'intitulé des cartes et les lettres correspondantes sont indiqués avec un commentaire succinct
 - ü La lettre correspondant à chaque carte est indiquée à l'endroit où devait figurer le libellé de la carte et les intitulés des cartes sont retranscrits dans l'espace prévu pour les commentaires, avec parfois des commentaires succincts.

- n **Quel est le périmètre et le rôle de l'intervention des responsables dans l'utilisation du jeu ? Les attitudes des managers :**

- Ø **1 - Des managers ont joué les « apprentis psychologues »** en effectuant des analyses et des interprétations spontanées des cartes choisies : « *mon manager n'est pas mon psy !* »

Dans les propos des salariés transparait un registre lexical davantage associé à un jeu de tarots et aux outils de l'astrologie qu'au vocable habituellement en usage dans un entretien d'évaluation. **Des managers ont sur-interprété leur rôle** et sont allés au-delà du prescrit en se prêtant à **des analyses spontanées du choix des cartes de leurs collaborateurs, en ayant compris comme tel leur rôle**

 - à Des commentaires de managers qui sont assimilables à **des jugements de valeur** face aux cartes choisies, même des managers de l'encadrement supérieur en conviennent
 - à Il y a là **un danger important pour l'intégrité des salariés**, puisque l'interprétation des cartes est effectuée sans la détention des qualifications *ad hoc* (d'autant plus que chaque carte peut être interprétée de façon multiple)

- Ø **2 - A l'inverse, des managers mal à l'aise** avec cet outil se sont refusés à effectuer le moindre commentaire sur les cartes choisies (posture de vigilance) et **ont évité toute discussion**

- n Des managers qui refusent de montrer leurs cartes : une absence de réciprocité mal vécue par les collaborateurs

- n **La formation au maniement des Real Deal Cards apparaît comme l'impensé de l'introduction de ce nouvel outil au cœur des entretiens d'évaluation**

- Ø **Les managers, à l'instar des collaborateurs, ont été déstabilisés par l'introduction des Real Deal Cards dans l'entretien annuel d'évaluation**

Les effets de l'introduction des Real Deal Cards dans l'entretien annuel d'évaluation : un outil dysfonctionnel (2/2)

à **Introduire un tel jeu de cartes dans le système d'évaluation, c'est faire courir le risque au manager d'outrepasser leurs missions**

- n **Un risque fort pour les salariés de « décontextualisation »** d'éléments constitutifs de leur vie privée, voire intimes, dans le champ du travail : la discussion tendant à porter davantage sur des opinions que des faits et à ne plus être qu'**un croisement de subjectivités interindividuelles** d'interprétation hasardeuse, à défaut de posséder les outils et les qualifications adéquats à l'analyse psychologique ou psychanalytique à Il s'agit là d'**un écueil manifeste du système d'évaluation actuel**
 - n **A l'heure actuelle, aucune garantie de l'absence d'utilisation des intitulés des cartes choisies n'a été apportée aux salariés** dans le système d'évaluation. Le choix des cartes ne devrait pourtant en aucun cas orienter ou biaiser le jugement produit par le manager au moment de l'évaluation
 - n La question de la finalité demeure entière et légitime au regard de **la distorsion introduite entre les consignes données par la DRH et le règlement fourni dans le mode d'emploi** accompagnant les Real Deal Cards (insistant sur des catégories de réponses proposées en fonction des lettres imprimées sur les cartes)
 - n **Les Real Deal Cards ont été largement dévoyées de leur fonction initiale** en l'absence la plupart du temps d'authenticité dans les modalités de sélection des cartes.
 - n **L'outil est d'ailleurs fréquemment assimilé à un pis-aller du dialogue manager-collaborateur** qui devrait trouver à s'exprimer en amont de l'entretien, en d'autres lieux et à l'aide d'autres moyens qu'un jeu de cartes. Nombre de salariés remettent ainsi directement en cause l'utilité prêtée aux Real Deal Cards.
 - n **Au regard de sa finalité, l'outil apparaît dysfonctionnel par essence. Son dysfonctionnement est redoublé dans ses modes d'utilisation** puisque soit il ne suscite pas davantage qu'à l'accoutumée de dialogue entre les deux protagonistes de l'évaluation, soit le manager verse dans une analyse ou un test psychologique de la personnalité de son collaborateur, ce qui est illicite.
 - n Enfin, on relève **une inversion de la finalité attribuée au jeu**, c'est-à-dire entre **sa fonction manifeste et sa fonction latente**
- à **Le jeu de cartes est inexorablement et foncièrement dysfonctionnel. De plus, les cartes produisent un surcroît de stress pour de nombreux salariés au moment de l'entretien d'évaluation**

5 – L'introduction des « 6 valeurs clefs de la relation managériale » : une modification qui n'incline toujours pas les salariés à la critique authentique

L'introduction des « 6 valeurs-clefs de la relation managériale »

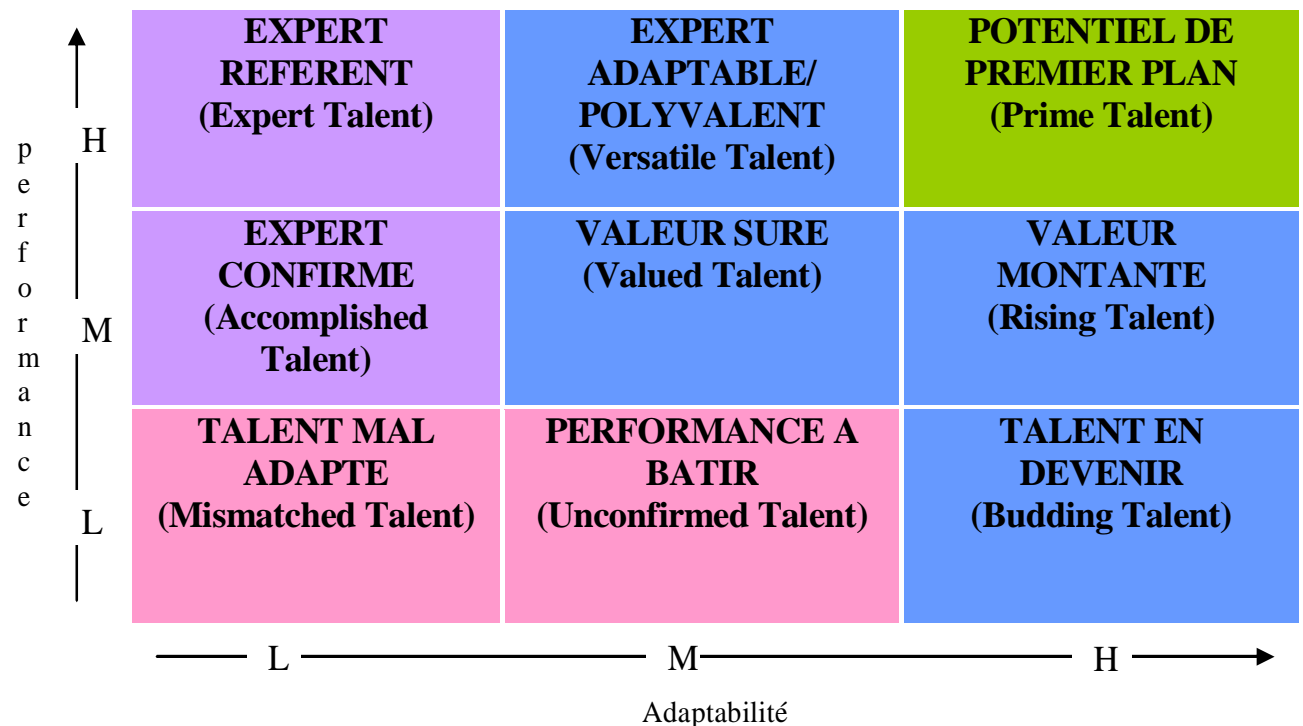
- n Le principe des modifications : favoriser l'expression des collaborateurs et « *guider leur réflexion mutuelle* [i.e. *manager et collaborateur*] *autour des critères des 6 leads mis au cœur de la relation managériale par Aviva* »
- n Les modifications introduites produisent **une abstraction dans le contenu, les notions développées et la formulation des items dans la rubrique « relation hiérarchique »** (le « respect », la « compréhension », le « développement », l'« évolution », etc.)
- n **La formulation des items guidant la réflexion dans cette partie de l'évaluation est davantage abstraite et éloignée de l'activité réelle du salarié**
- n Une question centrale : **peut-on réellement se montrer critique à l'égard de son manager ?**
- n Dans les faits, la qualité des réponses et de la discussion découlant des 6 items demeure ici corrélée à la qualité de la relation établie en amont de l'entretien entre le collaborateur et son manager, et entretenue tout au long de l'année
- n On enregistre **une grande méfiance des salariés entre d'une part, ce qui peut être dit et ce qui est indicible et d'autre part, entre ce qui peut être consigné par écrit et ce qui ne peut résolument pas l'être de leur point de vue**
- n **Beaucoup de salariés** dénoncent l'inanité d'une telle rubrique au moment de l'évaluation et **y voient un jeu de dupe** puisque sauf à « flatter » son manager, la critique authentique semble ici pouvoir se retourner contre eux (d'où le maintien observé le plus couramment d'une posture de vigilance)
- n **Les nouveaux items n'orientent pas la discussion sur les moyens alloués et les ressources dont disposent le salarié pour réaliser et atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.**
- n Il faut relever l'écart significatif qu'il y a entre l'intitulé de la rubrique « Relation hiérarchique » et certains des items comme « *je peux m'appuyer sur mes points forts* » qui ne portent résolument pas sur la relation hiérarchique précisément, mais sur l'individu seul, ce qui à l'instar des cartes, produisent **une individualisation croissante et un psychologisation de la relation**. La formulation affirmative de certains des items exclusivement orientés vers le collaborateur ne semble pas de nature à favoriser une réelle interrogation et du collaborateur et du manager
- n **La formulation actuelle des items n'apparaît pas de nature à diminuer le caractère, par essence, asymétrique de la relation entre le manager et le collaborateur**

6 – La « Gestion des Talents » et la mise en œuvre de la « Matrice Performance / Adaptabilité » : outil objectif de gestion du personnel ou instrument subjectif de stigmatisation des salariés ?

Présentation de la « Matrice de Gestion des Talents »

- Qu'est-ce qui permet le classement des salariés cadres dans la matrice ?
- Le principe de fonctionnement de la matrice et du positionnement des salariés sur un des 9 types de « Talents » définis par l'entreprise : **un croisement de l'évaluation globale des Performances au cours des 3 dernières années et de l'appréciation globale du Potentiel du salarié**

La Matrice de Gestion des Talents



Source : « Gestion des carrières. Organisation des Comités Carrières. Présentation de la matrice performance / adaptabilité », Direction des Ressources Humaines d'Aviva, 2009, 15 p.

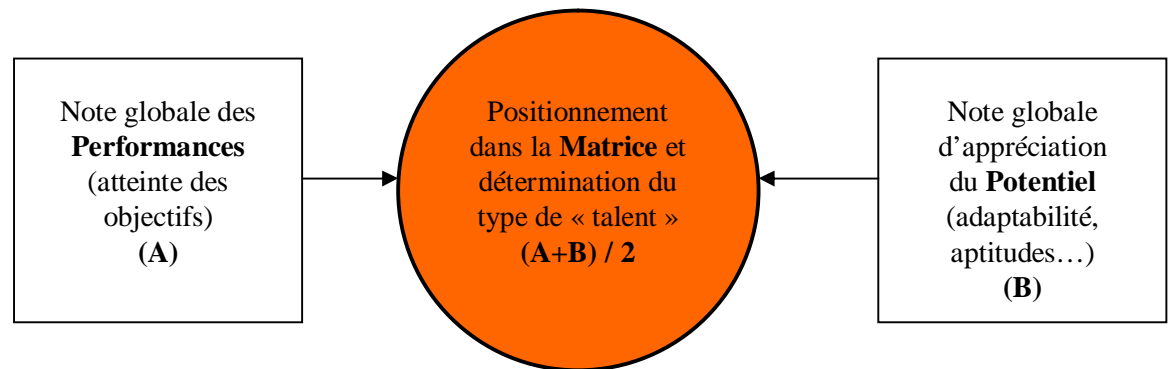
Un nouvel outil de gestion qui introduit le principe d'équivalence entre l'appréciation des « Performances » et l'évaluation du « Potentiel » au cœur du processus d'évaluation

à Pour comprendre le fonctionnement de la matrice, il faut revenir à la genèse de la Gestion des Talents et au fonctionnement de l'outil

n L'évaluation globale des Performances et l'appréciation globale du Potentiel (connexion de 2 parties distinctes de l'évaluation)

n L'introduction du **principe d'équivalence entre les deux notations globales** : 50 % Performances / 50 % Potentiel ou Adaptabilité

n La matrice instaure un **principe de hiérarchisation et de classement des salariés inédit** dans l'entreprise



Chronologie des principales modifications intervenues dans le support d'entretien annuel d'évaluation : du facultatif à l'obligatoire

	Cadres supérieurs et de direction (hors classe)	Cadres (classe 5-7)	Employés non-cadres (classe 1-4)
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des Real Deal Cards - Évaluation obligatoire du potentiel - Attribution d'une note globale pour la Performance et pour le Potentiel - Placement dans la matrice 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation facultative du potentiel fortement conseillée pour ceux qui aspirent à une mobilité professionnelle - Évaluation des performances sur les 3 dernières années sans notation globale 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation globale des performances des 3 dernières années sans notation globale - Évaluation facultative du potentiel sans note globale - Absence de rating global du potentiel
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Idem à 2008 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation facultative des Real Deal Cards - Évaluation obligatoire des performances des 3 dernières années avec note globale - Évaluation du potentiel obligatoire avec attribution d'une « note globale d'appréciation du potentiel » - Placement dans la matrice et détermination d'un type de « talent » 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation facultative des Real Deal Cards - Évaluation obligatoire des performances des 3 dernières années sans note globale - Évaluation facultative du potentiel fortement conseillée pour ceux qui aspirent à une mobilité professionnelle avec l'introduction d'une « note globale d'appréciation du potentiel »
2010			<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du potentiel obligatoire - Placement dans la matrice

Des sources de tensions accrues avec une évaluation des capacités d'apprentissage dans la partie « Appréciation du potentiel »

	Évaluation de la Performance	Évaluation du Potentiel
Caractéristiques	Évaluation des résultats du travail prescrit, lequel a été formalisé par les objectifs	Évaluation des comportements d'après des valeurs du groupe Aviva
Relation engagée	Collaborateur/manager qui a fixé des objectifs	Collaborateur/groupe Aviva
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ü Ne mesure pas le travail réel ü Écart toujours important entre travail prescrit et travail réel ü Mais en adéquation avec le travail prescrit : le résultat est le degré d'atteinte de l'objectif prescrit. 	<ul style="list-style-type: none"> ü Ne mesure ni le travail prescrit (pas d'objectifs) par le manager, ni le travail réel du collaborateur ü Exercice d'évaluation complexe, le manager n'étant pas impliqué en amont (pas d'objectifs)

La philosophie et la conduite du processus d'évaluation révisé : des modifications successives et des inflexions significatives dans l'entretien annuel et le processus d'évaluation

- à Des évolutions et des modifications successives sont intervenues au fil du temps dans le dispositif d'évaluation des salariés d'Aviva sans être toujours perceptibles et compréhensibles pour les salariés.
- n **Le récent tournant comportemental et « psychologisant » de l'évaluation** à partir du dispositif d'évaluation révisé et de l'introduction de nouveaux outils
- n Les modalités actuelles d'évaluation laissent l'impression à de nombreux salariés que l'évaluation porte moins sur l'appréciation des savoirs et savoir-faire techniques de métiers que sur **des critères comportementaux**, voire psychologiques, très abstraits, qui sont **difficilement objectivables et sujets à caution parce que pouvant être issus d'a priori non fondés de façon factuelle** (commentaires//situations trop peu renseignés dans les supports)
- n **Une abstraction de critères d'évaluation discutables** (partie Potentiel) : « sens politique » ; « capacité à gérer des conflits » ; « aptitude à saisir rapidement des concepts complexes »... **et une grille standard d'évaluation du Potentiel déconnectée de la fiche de poste et des tâches dévolues à chaque salarié**
- n **Les modifications substantielles intervenues en 2009** esquissent un mouvement d'ensemble cohérent et homogène qui, sans être complètement nouveau, oriente l'évaluation vers un dispositif qui induit davantage que par le passé **l'appréciation des valeurs et des comportements des salariés d'Aviva**. On relève ainsi un déplacement progressif et continu du contenu de l'évaluation
- n Une évaluation toujours orientée et tournée vers la réalisation des objectifs, mais aussi de façon prépondérante sur **la dimension comportementale, c'est-à-dire l'appréciation des attitudes, de capacités projetées de l'individu au travail et de ses valeurs**
- n La matrice : des **soubassements subjectifs** (évaluation du potentiel) et une injonction de dépassement permanent de soi (mobilité, prise de responsabilités, polyvalence...)
- n **La psychologisation des rapports sociaux** dans l'entretien annuel constitue **une source de stress importante** pour les salariés. Elle entraîne une déstabilisation de nombreux salariés plus enclins et habitués à être jugés et évalués exclusivement à partir de leur fiche de poste, de leurs aptitudes professionnelles et des performances accomplies

Les premiers usages très controversés de la « Matrice de Gestion des Talents » et les effets délétères du classement pour les salariés

- n Une absence de présentation et de formation des managers de proximité à la matrice : des managers mal à l'aise avec l'utilisation du nouvel outil et le positionnement de leurs collaborateurs
- n Les règles et les paramètres qui ont servi cette année au positionnement des salariés dans la matrice n'ont pas suffisamment été explicités aux managers et aux collaborateurs
- n Le dispositif d'évaluation a été modifié dans le cours de l'année 2009 avec une présentation tardive de la matrice. **Une transformation de plusieurs règles alors que le processus d'évaluation était déjà amorcé** (importance de l'appréciation globale du Potentiel, suppression de la note X, corrections tardives de notes, lissage des notes, placement de non-cadres...)
- n Des managers qui ont le **sentiment d'être instrumentalisés** dans l'évaluation et le positionnement de leurs collaborateurs dans la matrice : méconnaissance de l'usage effectué *a posteriori* des notes globales attribuées
- n Les **pressions subies** par les managers et les collaborateurs : un risque de dissonance managériale
- n **Les effets délétères sur les salariés de l'annonce de leur classement** : « *Je suis Talent mal adapté. Il ne me reste plus qu'à aller faire ma valise !* » (« onde de choc », stigmatisation, démotivation, retrait, ambiance de travail dans les équipes, risque de compétition...) **à Le principe du classement est générateur de stress.**
- n Les très fortes craintes sur l'emploi suscitées par la matrice et la gestion européenne des « Talents » dans un contexte de restructurations d'Aviva Europe très anxiogène pour les salariés
- n Les craintes sur l'emploi sont fortement corrélées aux messages diffusés par l'entreprise concernant la **recherche d'économies de coûts** de structure, le renforcement d'une **logique de création de valeur pour l'actionnaire** et la **recherche d'accroissement de la compétitivité** d'Aviva dans un contexte européen fortement concurrentiel au niveau des assurances
- n Dans le système actuel, **la complexité des paramètres et les conséquences de l'appréciation** semblent échapper aux managers eux-mêmes qui disposent de marges de manœuvre toutes relatives
- n Le dispositif d'évaluation achoppe sur les critères et les modalités de notation en vigueur avec une justification croissante par le biais d'attitudes, de comportements, de capacités d'apprentissage, d'aptitudes supposées et déconnectées de la fiche de poste et des tâches, sans que les collaborateurs et les managers en comprennent le sens

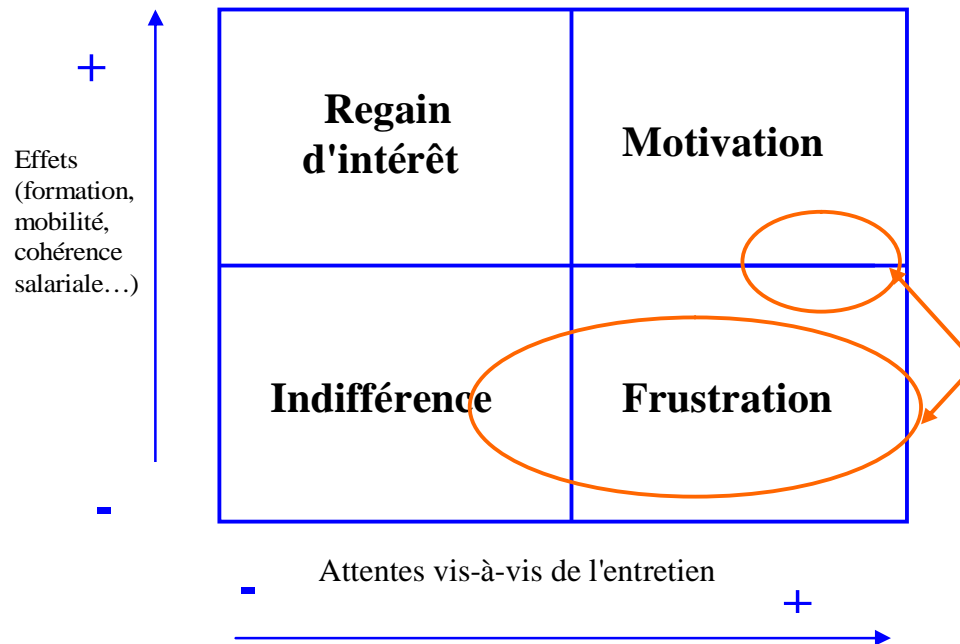
7 – Un dispositif d'évaluation révisé qui expose les salariés à une aggravation des risques psychosociaux

Les effets et les méfaits du dispositif d'évaluation révisé

- n Une faible prise en compte des besoins de formation et des souhaits d'évolution dans l'emploi et dans la carrière professionnelle
- n Des notations qui reflètent trop rarement la performance, l'investissement et le travail réel accompli
- n Des évaluations qui traduisent **un manque de considération des salariés et de reconnaissance du travail** et des efforts accomplis
- n Des évaluations qui contribuent au renforcement d'un **climat délétère** au travail dans de nombreux services
- n **Des phénomènes de retrait, de démotivation et de désinvestissement** au travail
- n Des situations croissantes de **mécontentement**, de **résignation**, de **cynisme** et de **souffrance au travail**
- n **Des phénomènes de déréliction à prendre au sérieux** et qui concernent la plupart des secteurs et tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise
- n **Un processus d'évaluation** qui, loin d'agir comme un moteur de la performance individuelle et collective, est **générateur de stress et source de tensions** pour les salariés et induit des conflits plus ou moins larvés entre salariés dans certains services
- n Un processus d'évaluation modifié qui induit une **aggravation des risques psychosociaux** pour une population déjà soumise à des facteurs de stress importants : instabilité organisationnelle, crainte vécue de perdre son emploi, charge de travail élevée...

Les modes de perception de l'entretien annuel d'évaluation révisé par les salariés d'Aviva France

Perception des entretiens d'évaluation actuels par les salariés d'Aviva France



à Un malaise profond des salariés et un phénomène croissant de stress au travail

à Un dispositif d'évaluation qui accroît les risques psychosociaux

Les risques lié à l'introduction de l'évaluation du « Potentiel » des salariés et de la notation globale

Facteurs	Bénéfices attendus	Contraintes induites	Risques
<ul style="list-style-type: none"> -Évaluation obligatoire du « potentiel » pour l'ensemble des cadres et facultative pour les non-cadres -Attribution d'une note globale du « Potentiel » sous la forme d'une lettre (H, M, L) -Introduction en 2009 de la note globale de « Performance » pour les non-cadres (X, L, M, H), partie facultative 	<ul style="list-style-type: none"> -Permettre une évaluation du « potentiel » et de l'« adaptabilité » des salariés -Permettre <i>in fine</i> la détection des « talents » à travers le croisement de l'évaluation globale du « potentiel » et de la « performance » 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre en mesure de comprendre les critères et les items génériques de l'évaluation du « Potentiel » au regard du poste de travail du salarié - Le manager doit pouvoir appuyer son jugement sur des éléments factuels (commentaires//situations) - Obligation pour le manager de « trancher » quitte à gommer des nuances et forcer le « catégorisme », obligation de faire entrer l'évaluation des performances et de la capacité d'adaptation/d'apprentissage dans une note globale - Impossibilité de prendre en compte les situations particulières : projets abandonnés, budgets supprimés, redéfinition des priorités, formations non réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> -Au plan relationnel, la non-prise en compte de situations particulières peut être source de malentendus, de conflits entre le salarié et son N+1 - Au plan psychologique, la non-prise en compte de situations particulières peut être source de stress pour le salarié - Au plan psychologique, déperdition des nuances apportées à l'évaluation, qui étaient sources de reconnaissance de l'effort accompli - Risque de biais dans la notation selon la qualité de la relation manager-collaborateur

Les risques liés à l'introduction du jeu de cartes « The Real Deal » dans l'entretien annuel d'évaluation

Bénéfices attendus	Dysfonctionnements observés	Contraintes induites	Risques
<ul style="list-style-type: none"> -Faciliter le dialogue entre le collaborateur et son manager - Enrichir la réflexion sur les souhaits d'évolution professionnelle et l'appréciation de l'activité actuelle - Découvrir le sens de l'engagement professionnel - Mieux connaître les attentes des collaborateurs - Reconnaître la personnalité et la contribution du salarié (une « Promesse » et un « Engagement » d'Aviva) 	<ul style="list-style-type: none"> -Insuffisance d'explicitation du caractère facultatif des Real Deal Cards et de l'inscription des cartes choisies dans le support d'entretien - L'absence d'explicitation des règles du jeu et des consignes d'utilisation - Obligation de se servir des Real Deal Cards en dépit de leur caractère facultatif 	<ul style="list-style-type: none"> -S'assurer de l'authenticité des choix opérés par l'évalué 	<ul style="list-style-type: none"> -Faire entrer dans l'évaluation du travail les « valeurs » personnelles du salarié, en dehors d'éléments factuels (risque que des éléments des cartes sortent de l'entretien) - Détournement de l'outil par l'évalué (développement de stratégies d'usage ; tenter d'identifier ce qui est + ou – important aux yeux de son N+1) - Détournement de l'outil et dépassement de la prescription par l'évaluateur (utilisation des lettres imprimées sur les cartes et les 4 catégories de comportements pour réaliser une interprétation et une analyse « psychologisante ») - Appauvrissement de l'échange voire absence de dialogue autour des cartes choisies -Au plan psychologique, les Real Deal Cards peuvent être une source de stress pour le salarié - Au plan psychologique, une tentative d'interprétation « psychologique» des cartes par le responsable hiérarchique peut être anxiogène pour les salariés - Risque pour l'entreprise : porter atteinte à l'essence de la relation évalué/évaluateur (dysfonctions de l'outil) -Risque pour l'entreprise de contentieux en tentant d'appréhender la personnalité de ses salariés

Les risques liés au positionnement des salariés dans la Matrice de Gestion des Talents et à l'annonce du type de « Talent » par le manager

Bénéfices attendus	Dysfonctionnements observés	Contraintes induites	Risques
<ul style="list-style-type: none"> - Détecter les talents - Accroître le potentiel de développement des compétences - Reconnaître les salariés - Écouter les souhaits d'évolution professionnelle - Permettre un suivi et une évolution de carrière - Remédier aux difficultés éventuelles dans la tenue du poste par un plan d'action et de suivi - Responsabiliser les managers dans l'encadrement des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Des managers pas nécessairement formés à l'appréciation du « potentiel » et à la détection de « talents » - L'absence de définition précise de chaque item de la partie « potentiel » de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation pour le manager de « trancher » quitte à gommer des nuances au moment de l'appréciation globale du « potentiel » et des « performances » - Tendance à forcer le trait de notes globales avec obligation de faire entrer les parties de l'évaluation dans une note globale - L'impossibilité de prendre en compte les situations particulières puisque la note X en potentiel a été supprimée 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'appauvrissement de l'échange et du dialogue entre l'évalué et l'évaluateur se réduisant au positionnement dans la matrice - Déperdition des nuances apportées au cours de l'évaluation qui étaient sources de reconnaissance de l'effort accompli - Au plan relationnel, la non-prise en compte de situations particulières peut être source de malentendus et de conflits entre le salarié et son N+1 - Au plan psychologique, le classement dans la matrice peut être une source de stress pour le salarié - Au plan psychologique, risque de stigmatisation de l'individu résumé à une « case » et sanctionné par un type de « talent » dans la matrice - Risque de non-adhésion de la part du collaborateur - Dégradation de l'ambiance dans les services et des relations entre collègues - Difficultés de management - Pour l'entreprise, risque de détournement : identification de salariés experts de l'outil et non pas de salariés potentiellement experts dans de futures postes ou métiers

8 – Conclusions et Préconisations

Les attentes des salariés d'Aviva France à l'égard du processus d'évaluation et de l'entretien annuel

- n Une discussion à la fois plus ouverte, plus constructive et plus étoffée sur les modalités de fixation des objectifs avec le responsable hiérarchique direct ;
- n Une clarification quant au contenu de ce qui est évalué et davantage d'explicitation des modalités de l'évaluation : expliciter les « règles du jeu », et notamment celles du calcul des notations globales (performance/potentiel) ;
- n Une prise en compte plus importante des moyens et des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs, des besoins de formation et des souhaits d'évolution de carrière ;
- n Une meilleure prise en compte dans le processus d'évaluation des aléas et des contraintes environnementales, organisationnelles, gestionnaires et productives qui interviennent toute l'année et impactent les conditions de travail et la réalisation des objectifs ;
- n Une clarification et une explicitation détaillée des règles d'utilisation et de la finalité exacte des nouveaux outils (Real Deal Cards, Matrice de Gestion des Talents...) ;
- n Une explicitation argumentée des notations qu'elles soient jugées positives ou négatives, accompagnées de commentaires étayés ;
- n Au-delà de la notation, la mise en évidence d'une reconnaissance des investissements et des efforts réalisés dans le travail.

Préconisations et pistes de réflexion

- Ø Une clarification des consignes d'utilisation des différents outils et des responsabilités de chacun
- Ø Une réflexion sur le contenu et les règles de l'évaluation en vigueur
- Ø Une formation et un accompagnement des managers
- Ø La valorisation des bonnes pratiques managériales (rédaction d'un guide, animation de réunions...)
- Ø La création d'une instance de médiation et de régulation en cas de désaccord : l'entremise d'une tierce personne, qui ne soit pas partie prenante du processus, c'est-à-dire autre que le N+2
- Ø L'activation du rôle des services RH tout au long du processus d'évaluation et notamment dans son rôle de garant du respect des règles clarifiées, formalisées et explicitées (rôle de garde-fou)