

PERFORMANCE DEVELOPMENT



L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR CHEZ GE

Au début des années 2010, à la suite d'un sondage interne, GE prend conscience d'un irritant majeur pour ses collaborateurs, celui de la rapidité et de la réactivité de la hiérarchie quand elle est interpellée par les collaborateurs et les managers confrontés à un problème grevant leur performance dans le travail.

Le CEO de GE de l'époque, Jeffrey Immelt, prend alors conscience de la nécessité de simplifier les process internes et en fait un de ses axes stratégiques de communication Remettre à plat la méthode de recueil des données collaborateurs.

Remettre à plat la méthode de recueil des données collaborateurs

La méthode de recueil des données jusqu'alors utilisée par GE pour collecter les avis et retours des collaborateurs, des sondages diffusés tous les 18 ou 24 mois à l'ensemble des collaborateurs, ne favorisait en effet pas cette souplesse et cette réactivité de traitement des problématiques du terrain. La masse des données à traiter impliquait en effet un décalage temporel trop important pour pouvoir agir efficacement sur la base de ces données.

La solution alors retenue par GE a été de maintenir ces enquêtes à grande échelle mais de les coupler à d'autres méthodes, plus fluides, de remontée des avis, afin de pouvoir se nourrir continuellement de ce flux pour faire évoluer les pratiques. Rapidement, ces retours, collectés sur une base beaucoup plus régulière, ont montré la nécessité de faire évoluer à la fois la technologie, les process et la culture.

FastWorks : remettre l'agilité des start-ups au cœur de l'entreprise

Ce constat a donné lieu à l'implémentation du programme FastWorks, imaginé à partir des travaux d'Eric Ries sur le Lean Start-Up. À ses débuts, ce programme était conçu comme une manière de lancer de nouveaux produits. La méthodologie FastWorks reprend les principes généraux du Lean Start-Up.

Le premier enjeu consiste à identifier et tenter d'articuler les challenges des clients. Une fois ces intuitions validées par les retours clients ou utilisateurs, l'équipe projet doit être en mesure de livrer un Minimum Viable Product (MVP) qui doit permettre de comprendre les progrès qui ont été faits pour répondre à leurs besoins. À la suite de la présentation de ce MVP à un board d'investisseurs internes, le projet soumis peut pivoter, persévérer, ou être abandonné.

Performance Development : rendre l'organisation plus réactive pour améliorer l'expérience collaborateur

Mais à mesure que la méthode FastWorks se développait et gagnait l'ensemble des entités opérationnelles du groupe, ses objectifs ont évolué pour intégrer la transformation, non seulement des produits, mais aussi des process internes. Cette méthodologie basée sur les retours utilisateurs a permis à GE de tester son MVP de programme centré sur l'amélioration de l'expérience collaborateur : Performance Development.

Ce MVP a été réalisé sur 30 000 collaborateurs (sur 170 000) en 2014, avant un passage à l'échelle et une annonce globale en 2016. Le programme Performance Development propose un nouveau modèle d'évaluation des employés incluant :

- L'arrêt des notations individuelles comme forme d'évaluation de la performance
- Le déploiement d'un nouvel outil (PD@GE) permettant les feedbacks en temps réel entre employés et managers (grâce auquel l'annonce du lancement du programme a été réalisée par Susan Peters, Chief Human Resources Officer du groupe)

La plateforme PD@GE s'est révélée être un outil primordial pour le développement de l'expérience collaborateur chez GE. Elle a en effet permis de doter les salariés d'une interface technologique pour faire remonter des problèmes à leur manager, envoyer des idées à des collègues et communiquer avec eux, ajouter et réviser de nouvelles priorités à leurs tâches en cours, etc.

Cet outil a également permis aux managers de se positionner plus facilement comme des mentors ou des coaches – i.e. comme des ressources facilitantes – en challengeant les collaborateurs venant avec de nouvelles idées et en leur faisant tenir compte des retours utilisateurs.