

MANAGER LA PERFORMANCE

D'APRES HUMAN RESSOURCE STRATEGY PAR JAMES W. WALKER

<http://www.e-rh.org> & <http://www.dessmrh.org>

PERMETTRE DES PERFORMANCES DE HAUT NIVEAU

DESCRIPTIF

La mise en oeuvre de stratégies exige que les salariés aient les guides, le support, l'autorité nécessaires pour accomplir les plans d'actions et les objectifs de performance.

Dans beaucoup d'organisations, il existe actuellement un fossé important entre la réalité et la vision d'une organisation de haut niveau de consensus et de performances.

Comme le dit Peter Drucker, le dessein d'une organisation est de permettre à des individus communs de faire des choses hors du commun.

C'est le rôle du management que d'organiser, motiver, équiper, diriger des gens, somme toute ordinaires, pour leur permettre d'atteindre leur meilleur niveau possible.

Dans une organisation flexible, où les objectifs, les circonstances, la structure organisationnelle, le personnel, les activités sont en perpétuelle mouvance, les managers jouent un rôle particulièrement important dans l'aide qu'ils apportent aux salariés pour comprendre ce qu'on attend d'eux en termes d'objectifs de performance, pour les atteindre, pour évaluer la performance et leur apporter l'information en retour, une reconnaissance significative et une gratification.

Un autre moyen de permettre la performance est le management de la qualité. Une société prospère en satisfaisant les besoins de ses clients et ceux de ses actionnaires salariés. La compétitivité exige que le management recherche continuellement des opportunités d'amélioration de la performance individuelle, collective (équipe), et organisationnelle.

Permettre les performances de haut niveau signifie aussi que les managers s'assurent que les emplois sont bien structurés, les énergies et compétences utilisées de façon appropriée et que les salariés ont la formation, l'information, les systèmes et les autres ressources dont ils ont besoin.

Un bon management repose sur la qualité de la communication.

Toutes ces activités sont plus qu'un étalage d'outils de management : prises toutes ensemble, elles représentent une composante importante et distincte du process de management des ressources humaines.

Avec moins de managers, moins de niveaux de management, un intérêt accru dans l'amélioration continue de la performance, une attention de plus en plus soutenue devra être portée à la façon de permettre la performance.

EVALUER LA PERFORMANCE

DESCRIPTIF

Dans les organisations flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle.

Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions.

La plupart des grandes sociétés sont satisfaites de l'efficacité de leurs processus d'évaluation et sont à l'affût d'opportunités pour l'améliorer.

En fait, les évaluations sont souvent faites davantage pour la forme que pour le fond. Cela doit être fait et les entreprises ont ainsi le sentiment du devoir accompli.

Les managers en viennent à attendre très peu de ce "rituel" qui ne s'avère pas particulièrement bénéfique pour la société.

L'efficacité dépend beaucoup de qui mène les évaluations et sur quels critères.

Dans les organisations flexibles, les changements d'évaluation de la performance changent en même temps que les conditions changent, en se focalisant sur les priorités et pratiques qui collent à la stratégie.

Pour beaucoup d'entreprises, des évaluations plus efficaces signifient une meilleure mise en oeuvre du processus et non pas l'adoption d'outils et de techniques plus avancés et plus complexes.

Comme dans les chapitres précédents, le but proposé n'est pas tant de savoir comment conduire une évaluation mais comment construire et mettre en oeuvre des processus d'évaluation pour soutenir la mise en oeuvre de la stratégie ressources humaines.

Pourquoi évaluer la performance ?

Buts de l'évaluation

Elle permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait.

Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences.

Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...)

Certains (comme Deming, le gourou de la qualité) déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

Rôle dual

Il est difficile pour les managers de répondre à tous les objectifs lors d'une simple évaluation.

D'un côté, ils ont besoin d'évaluations objectives de la performance industrielle passée, et de l'autre, les salariés ont besoin d'outils pour permettre aux managers d'aider les individus à améliorer leur performance, de planifier leur travail futur, de développer les savoir-faire et possibilités de développement de carrière et renforcer la qualité de leur relation en tant que manager et salarié.

Les managers sont donc juges et parties dans ces deux dimensions d'évaluation. Ils n'aiment pas critiquer les subordonnés (et devoir s'en justifier), ils n'ont pas le savoir-faire nécessaire à mener efficacement les entretiens, car ceux-ci sont différents du contact quotidien. De plus, ils ne sont pas sûrs de leurs jugements.

- Certaines sociétés estiment que les entretiens doivent être séparés :
 - ✓ un entretien de la performance basé sur le développement de la personne (rôle de conseiller),
 - ✓ un entretien pour discuter d'actions telles que les incidences salariales, les décisions administratives (promotions, mutations...) (rôle de juge).
- Des évaluations formelles sous forme de procédures peuvent être abolies, mais le coeur des évaluations, c'est-à-dire :
 - - ✓ la clarification des attentes,
 - ✓ le bilan des réalisations,
 - ✓ la prévision des performances futures et des efforts de développement,
- est vital pour un management efficace.

Evaluation effective de la performance

- Les exigences de l'évaluation varient selon les objectifs souhaités, qui à leur tour reflètent les questions abordées en termes de ressources humaines. Ceci inclut :
 - ✓ apporter un retour d'information au salarié : un retour constructif d'où résulte une amélioration de la performance,
 - ✓ changer les prévisions de performance : acceptation mutuelle des nouveaux objectifs de performance ou de plan d'actions,
 - ✓ développer les compétences de performance : acceptation mutuelle de plan d'actions de développement,
 - ✓ soutenir des actions ressources humaines : évaluations valables pour étayer des décisions relatives au salaire, ou à la promotion, à l'emploi.

Tous ces objectifs ne doivent pas tenir dans un seul système, mais dans plusieurs systèmes détaillés et comportant des liens entre eux.

L'évaluation de la performance est d'autant plus efficace qu'elle est objective, utilise des techniques appropriées, implique les salariés, est bien comprise et est une responsabilité acceptée par le management.

Objectivité

Des études ont montré que même avec l'utilisation de systèmes formels, les évaluations sont très subjectives.

Elles devraient pourtant être justes, impartiales, équitables, sincères, dépassionnées et impersonnelles.

- Elles sont plus objectives lorsqu'elles sont prudemment basées sur des attentes de performance, sur des exigences par rapport au travail qui devraient couvrir le pourquoi et le comment de la performance au travail et inclure :
 - ✓ les activités ou rôles de base exigés dans le travail,
 - ✓ les activités particulières exigées dans des cas particuliers,
 - ✓ les productions mesurables ou identifiables découlant de la performance.

Sur beaucoup d'aspects, la performance peut être mesurée par des observations directes.

Normalement, les évaluations sont menées par un manager pour chacun de ses subordonnés. De plus en plus, pourtant, beaucoup de processus d'évaluation sollicitent plusieurs managers, des collègues de l'équipe de travail ou des pairs, et même les clients.

Utilisation de techniques appropriées

Les sociétés utilisent différentes formes d'évaluation selon leurs besoins et les préférences de leur management.

Il arrive que dans une seule et même société, plusieurs techniques soient pratiquées pour "coller" aux besoins des différents groupes de salariés et aux préférences des directeurs d'unités.

Schéma d'approche

Dans le choix d'une technique, le facteur-clé est de s'assurer la participation des managers et des employés : cela permet l'acceptation, l'appropriation et les prépare à l'utilisation future. Attention cependant à ne pas développer des outils trop lourds ou inadéquats.

L'évaluation de la performance est plus efficace quand ses objectifs sont largement communiqués et compris dans l'organisation.

Le meilleur moyen de s'assurer de la compréhension est de former les managers et les salariés.

Responsabilité du management

L'évaluation de la performance ne bénéficie pas toujours de l'attention et du temps que l'on dit vouloir y consacrer.

Les managers sont comptables de la performance des individus dans l'organisation : c'est pourquoi, le management et l'évaluation de la performance font partie de leur propre performance de manager et doivent être évalués à leur tour en tant que tels.

Les managers doivent se donner le temps nécessaire à la conduite de ces évaluations. Cela peut sembler difficile ou onéreux, mais peut avoir un impact significatif sur les comportements et les résultats.

Ce n'est pas tellement la quantité qui est en jeu, mais le temps adéquat qui est passé.

De même, les managers doivent avoir le courage de faire des évaluations "impopulaires" et de prendre les mesures qui s'imposent.