

Manager la performance demain

Chez Identité RH, nous ne possédons pas de boule de cristal sur ce que sera le management de la performance demain. Mais nous observons, nous écoutons, nous explorons, nous concevons et enfin, nous expérimentons et construisons sur ce thème avec nos clients.

Ce qui nous permet de poser ici dix convictions sur ce que sera demain, dans les entreprises qui le décideraient, le management de la performance de leurs collaborateurs.



1. La performance sera demain, plus qu'aujourd'hui, un enjeu prioritaire pour l'entreprise.

Pour assurer son avenir, l'entreprise doit délivrer des résultats. Or sa performance globale n'est que l'agrégation des performances individuelles. Elle ne peut donc renoncer à manager les performances individuelles, mais doit au contraire repenser son approche pour la rendre plus impactante.

Quant aux collaborateurs, ils expriment eux-mêmes une demande de repères et un besoin d'objectivation auxquels un dispositif de management de la performance bien conçu apporte des réponses.

2. La performance concernera ce qui est réalisé, mais aussi la façon de le réaliser.

Jamais les enjeux de transformation des comportements et de la culture de l'entreprise n'ont été aussi prégnants. Quand un collaborateur atteint les objectifs qui lui avaient été fixés, mais qu'il le fait au détriment de ses collègues, que dire de sa performance ? Demain, la performance, c'est à la fois être au rendez-vous des « quoi » et des « combien », mais aussi à celui des « comment ». Le collaborateur apporte ainsi sa contribution à la mise en œuvre de la stratégie en déployant les comportements que cible l'entreprise. Ce qui suppose des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

3. La performance sera managée en continu.

Sortons de la caricature qui voudrait que le management de la performance se résume à l'entretien annuel. C'est jour après jour qu'il s'agit pour le collaborateur de driver son activité pour qu'elle soit performante et à ses interlocuteurs de l'y aider. La performance se délivre au quotidien. Donc elle se manage au quotidien.

4. Les entretiens d'appréciation de la performance ne seront plus systématiquement annuels.

Pourquoi ce rythme annuel ? Est-il toujours pertinent alors que les métiers n'ont pas tous la même temporalité, que les besoins d'échanges formalisés entre collaborateurs et managers ne sont pas tous identiques et que l'agilité requise par l'entreprise suppose des ajustements réguliers dans les objectifs fixés ? Ce rythme imposé donne à l'exercice un caractère artificiel qui génère du rejet. Travailler la valeur ajoutée de l'échange formel par rapport au management quotidien de la performance, poser un minimum et donner à chacun la possibilité d'activer à tout moment l'exercice n'est-il pas plus adapté à ce contexte ?

5. Le rôle du manager sera central, mais profondément transformé.

Le modèle managérial hérité du taylorisme est caractérisé par une approche prescriptive et descendante, une posture haute du manager et un dialogue à sens unique. Basculer dans le modèle managérial émergent, basé sur la confiance, la montée en responsabilité et l'autonomie transforme le rôle et la posture du manager en matière d'animation de la performance.

La qualité de la relation passe alors avant l'exercice formel. Le manager se positionne moins en juge qu'en accompagnateur. Il devient une ressource au service de la performance de son collaborateur.

6. La dimension collective sera beaucoup plus présente.

Dans la définition des objectifs, leur partage, leur atteinte et la façon de les atteindre, la dimension

collective devient essentielle. Après deux décennies d'individualisation à tous crins, de multiples entreprises en connaissent désormais les effets pervers. C'est à la fois l'apport individuel et la contribution à la réussite collective qui doivent être pris en compte pour mesurer la performance.

7. Les feedbacks de ceux qui interagissent avec le collaborateur seront essentiels.

Le silo est mort. À défaut, l'entreprise qui continue à le pratiquer le sera à terme. Un salarié performant l'est dans ses multiples interactions du quotidien. Qui connaît mieux la valeur ajoutée d'un collaborateur dédié à un projet pendant plusieurs mois que les autres personnes travaillant sur le projet ? Dans une entreprise protéiforme, il n'est plus possible de se limiter aux seules perceptions du manager.

8. Les outils seront individuels et simples d'utilisation.

Dans ce domaine comme dans d'autres, les grands systèmes informatiques sont morts. L'outil ne peut être la clé d'entrée, mais il doit être aligné sur la pratique. Si l'entreprise veut développer des pratiques de management de la performance souples, agiles, réactives, elle doit s'appuyer sur des outils apportant une valeur ajoutée à leur utilisateur, comme certaines applis de feedback récentes.

9. Performance et développement seront bien distingués, mais articulés.

Que de mélanges entre management de la performance et développement des collaborateurs dans certaines entreprises. L'équipe de basket confond les entraînements et le match ! Les deux approches doivent être travaillées de façon distincte (leurs logiques sont différentes) et systémiques (chacune doit nourrir l'autre).

10. Les conséquences sur les décisions RH seront clarifiées et objectivées.

Quels sont les éléments du package de rémunération qui rétribuent la performance ? Quelle est la place de la performance dans les décisions sur le parcours d'un collaborateur par rapport à d'autres éléments (son potentiel, ses compétences etc.) ? L'entreprise doit construire des règles du jeu claires et transparentes et les mettre en œuvre qualitativement. C'est ainsi qu'elle générera de la confiance et montrera la valeur ajoutée de son dispositif de management de la performance pour les personnes et pour l'activité.

Science-fiction que tout cela, au regard des pratiques actuelles souvent si décevantes ? Depuis trois ans, des entreprises se sont saisies du sujet et réinventent ce que vivent leurs collaborateurs en la matière.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*

Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé d'Identité RH*

IDENTITÉ RH EN ACTION



Réinventer le management de la performance chez LOUIS VUITTON

LE BESOIN : pour accélérer la mise en œuvre de sa stratégie et son développement, en cohérence avec sa culture et ses valeurs, la maison Louis Vuitton décide de redéfinir l'ensemble de son dispositif de management de la performance.

LA DÉMARCHE : en s'appuyant sur un travail de veille scientifique sur les pratiques émergentes réalisé en amont, Identité RH a dans un premier temps accompagné la définition de convictions structurantes, base d'un questionnement adressé à l'ensemble des salariés, pour construire ensuite le dispositif, avec le processus et les outils associés.

LES RÉSULTATS : la Maison Louis Vuitton dispose sur cette base d'un dispositif de management de la performance aligné sur ses enjeux stratégiques et sur les valeurs du groupe, adaptable aux différentes populations de l'entreprise, qui sera implémenté à partir de septembre 2019.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.