



La Lettre

Janvier 2014

GESTION DE LA PERFORMANCE : COMBINER EXIGENCE ET BIENVEILLANCE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po et HEC
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Mal-être, sur-stress, souffrance au travail, risques psychosociaux, suicides. Ces phénomènes, réels dans certaines organisations, seraient la conséquence directe de la recherche de performance. Dans plusieurs ouvrages publiés ces dernières années et dans le débat public, c'est parfois la notion même de performance qui est mise en cause. Au sein de certaines organisations publiques qui tentent de se réformer, c'est son principe qui est rejeté par le corps social.

Prendre en compte la transformation du travail

Nos interventions en matière de gestion de la performance mettent en évidence un constat : le modèle que nous pourrions qualifier de « presse-citron », consistant à accroître la pression sur les collaborateurs pour améliorer leur performance, ne fonctionne plus.

* Ce modèle est cohérent avec les logiques court terme, imposant des résultats immédiats, dans lesquels l'homme n'est qu'un consommable facile à remplacer. Hérité du taylorisme, il a donné des résultats lorsque le travail était d'abord composé de tâches d'exécution, avec une relation infantilissante de l'entreprise à ses salariés.

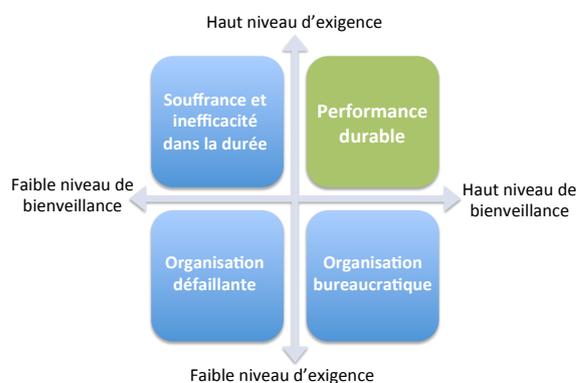
* Mais le travail s'est considérablement transformé. Pour prendre une image, mettre la pression sur Chaplin travaillant sur sa chaîne de montage donnait peut-être des résultats, la même appliquée à un responsable marketing ne conduit qu'au stress et à l'inefficacité.

C'est ce modèle, basé sur une conception particulière de la performance, qui est épuisé et qui démontre aujourd'hui à la fois son inefficacité et son caractère nuisible. Faut-il pour autant disqualifier la notion même de performance ?

La question est bien sûr aberrante, toute organisation humaine devant intégrer des impératifs d'efficacité pour exister dans la durée.

D'autres pratiques portent leurs fruits

Dans une enseigne de la distribution spécialisée, nous avons construit un dispositif d'audit de management déployé chaque année en interne sur plusieurs centaines de magasins. Nous avons ensuite recherché la corrélation éventuelle entre les résultats économiques de chaque magasin et la qualité chiffrée de ses pratiques de management. La première édition de l'audit montrait que les magasins réalisant les meilleurs résultats économiques relevaient de deux catégories : dans certains, un management par la pression. Dans d'autres, au contraire, des pratiques générant de l'engagement chez les collaborateurs. Un an plus tard, la performance économique des premiers s'était effondrée, celle des seconds avait augmenté.



Il existe donc bien un autre modèle, qui conduit à délivrer une performance durable. Il est basé sur une équation simple : c'est l'épanouissement au travail qui génère de l'engagement chez les collaborateurs, donc de la performance.

La recherche de performance est alors plus que jamais présente. Mais elle s'inscrit dans une relation adulte : le collaborateur s'applique à lui-même cette exigence. Il produit des résultats parce qu'il l'a décidé et que l'entreprise en a créé les conditions.

Comment concilier exigence et bienveillance ?

La première condition réside dans la posture adoptée vis-à-vis du collaborateur. Le manager est-il dans la défiance, considérant que le collaborateur ne sera performant que sous la contrainte ? Ou bien est-il a priori sur le terrain de la bienveillance, en se positionnant comme une ressource au service du collaborateur ? Dans cette situation, être bienveillant ne signifie aucunement renoncer à l'exigence, mais au contraire la porter conjointement avec le salarié.

Comment procéder quand l'entreprise veut entrer dans cette logique ? Le processus de gestion de la performance doit tout d'abord être refondé, en retravaillant son déroulement, ses rituels et ses outils. En parallèle, les pratiques de management doivent aussi être transformées en détaillant de façon formelle le contenu des responsabilités et comportements attendus du manager en la matière, puis en construisant le parcours de développement des managers.

Basées sur des rapports adultes, ces pratiques doivent s'appuyer sur un dialogue entre manager et collaborateur qui refuse les non-dits, le courage managérial rencontrant l'esprit de responsabilité du salarié. Cette approche s'intègre dans une logique de progrès, le collaborateur apprenant grâce à son manager de ses insuffisances ou de ses erreurs. L'accent est alors mis sur le développement du collaborateur, source de performance ultérieure.

En arrière-plan, l'entreprise doit aussi travailler sur les facteurs qui généreront l'engagement des collaborateurs. Quelle est la proposition employeur (*employer value proposition*), constituant le pendant pour les collaborateurs de la proposition de valeur client (*customer value proposition*) ?

De nombreuses structures publiques ont pour enjeu d'introduire une logique de performance sans renoncer à la qualité des rapports humains. Ces dernières années, une organisation comme RTE (filiale d'EDF en charge du réseau d'électricité) a développé une culture de la performance sans renoncer à la dimension humaine de son identité, démontrant qu'il est possible de réussir cette révolution culturelle. Pour la plupart des entreprises privées que nous accompagnons, la destination est la même, mais l'enjeu est contraire : réintroduire de la bienveillance dans les rapports humains sans renoncer à l'exigence, pour ainsi mettre en place une démarche de performance durable.

Identité RH en actions : la transformation du modèle de gestion de la performance de Laguarigue

- * **Le besoin.** Confronté à une transformation de son business model, ce groupe familial leader sur le marché des matériaux de construction aux Antilles doit réinventer son modèle managérial.
- * **La démarche.** Sur la base d'interviews des dirigeants et d'un panel de collaborateurs, une cible managériale est formalisée, allant des valeurs aux comportements managériaux. Elle est bâtie sur un équilibre entre exigence (engagement sur les résultats, professionnalisme), et bienveillance (humanité, considération des personnes et de leur travail, relations saines). Des actions de développement des managers sont mises en place visant à rapprocher les pratiques de la cible.
- * **Les résultats.** L'entreprise enregistre des feedbacks positifs des collaborateurs. Une dynamique existe, qui se traduit par un engagement renforcé dans l'entreprise, ressenti au quotidien par les clients, avec une année 2013 qui restera sur le plan économique comme l'année de la relance.

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.

CONSULTEZ NOTRE NOUVEAU SITE WEB WWW.IDENTITERH.COM

