

Management de la performance : le grand chamboulement

De plus en plus nombreuses, des entreprises entendent repenser comment elles évaluent, valorisent et rémunèrent la performance de leurs collaborateurs. La crise sanitaire n'explique qu'une partie du phénomène. Un mouvement de fond s'opère, du fait des limites du système précédent, avec une mesure cantonnée à la performance individuelle, un rythme annuel et le seul prisme managérial.

Au-delà des projets accompagnés sur ce thème, nous partageons ici les résultats d'une enquête que nous avons réalisée cet été auprès d'une centaine de DRH.



Le « management de la performance » est le dispositif qui permet de relier le travail concret de chaque collaborateur au sein de son équipe aux objectifs de l'entreprise, quels qu'ils soient. Il couvre la fixation des objectifs, l'évaluation de leur atteinte, mais aussi les leviers mobilisés pour rétribuer la performance. Dès lors, il n'est pas acceptable pour une entreprise d'avoir un système de management de la performance défaillant. Notamment dans un contexte économique incertain où il s'agit de donner du sens et de remobiliser.

Des constats préoccupants et l'envie d'agir vite

La majorité des responsables RH considèrent que ce système fonctionne mal et en font un bilan critique. Ce qui ressort de notre enquête, c'est le caractère bureaucratique et lourd des évaluations annuelles, basées sur une logique principalement individuelle, ne correspondant pas au cycle du business, avec une faible cohérence entre évaluation et rémunération.

Alors que de nombreuses entreprises ont mis en place des référentiels de compétences et de comportements managériaux déclinés de leurs valeurs, ces dimensions ne sont appréciées que dans un tiers des cas.

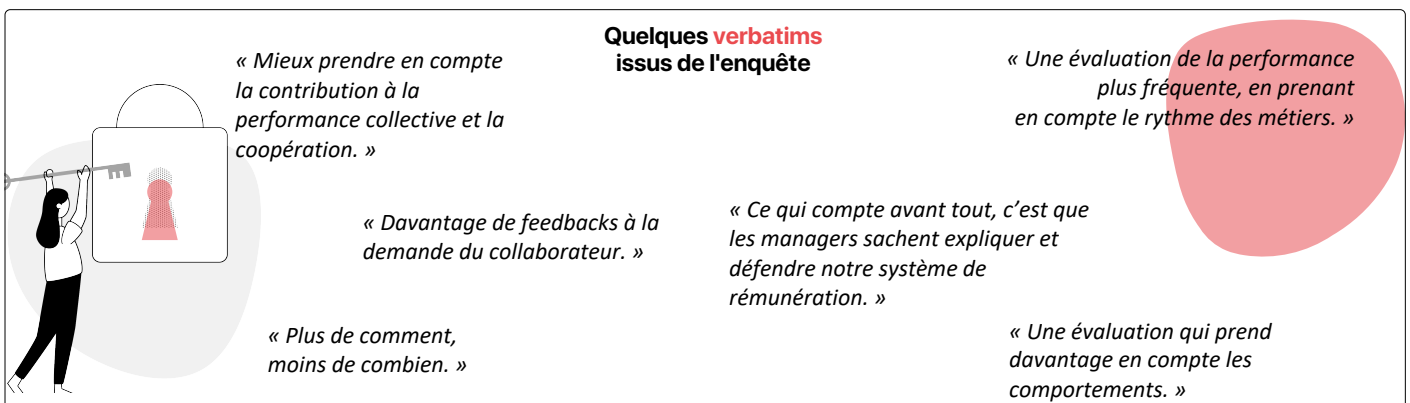
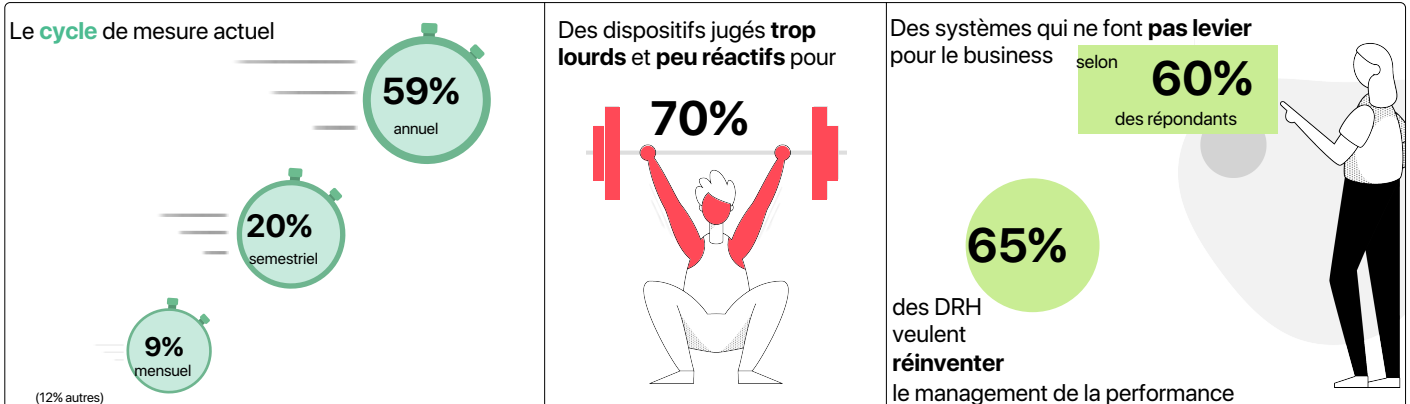
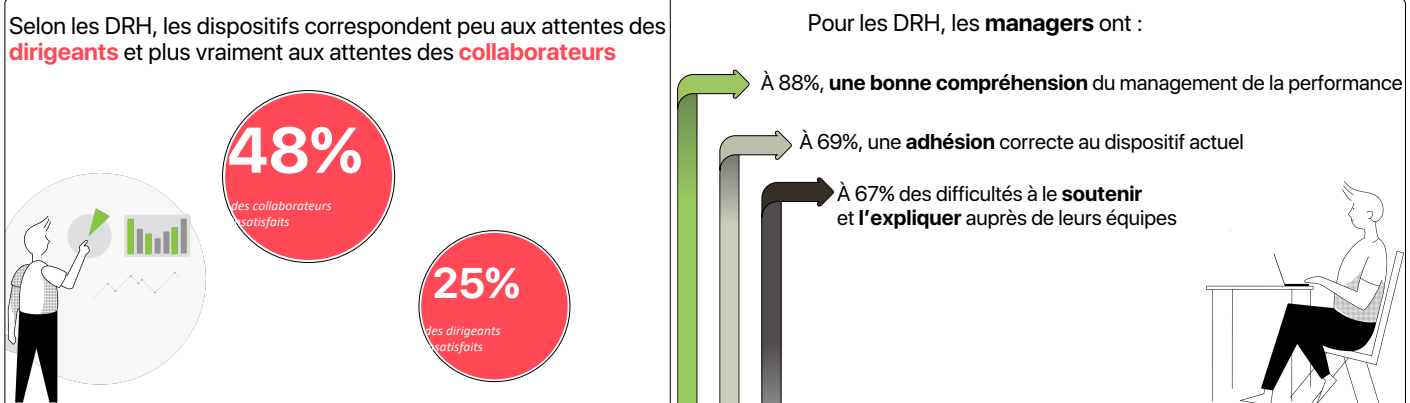
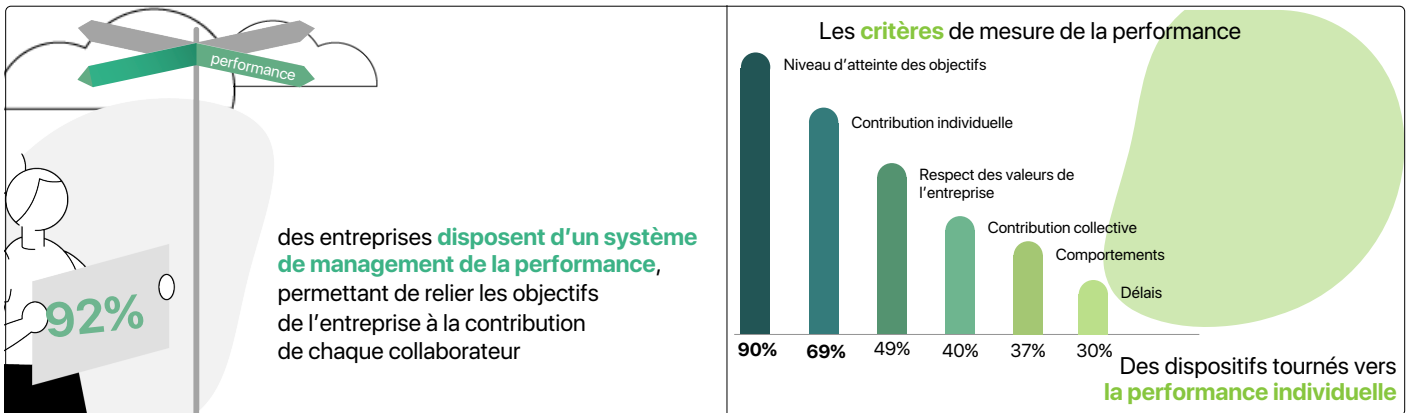
Pour 48% des DRH, les dispositifs de management de la performance ne correspondent plus aux attentes des collaborateurs. 67% des managers seraient en difficulté pour bien le leur expliquer, d'autant que 31% n'y adhèrent pas. Il y a une piste d'optimisation majeure pour accompagner le manager dans le rôle attendu de lui.

In fine, 60% des répondants considèrent qu'il faut « réinventer le management de la performance » de leur entreprise.

Six axes pour un nouveau dispositif

- Positionner le management de la performance comme un processus au cœur de l'activité, avec un impact sur la performance globale de l'entreprise.
- Dès lors, définir le dispositif et les critères de performance à partir des priorités stratégiques : développement produits, taux d'équipement, pénétration d'un marché, rupture technologique, évolution souhaitée des comportements, etc.
- Se nourrir des pratiques externes. Il existe en effet des initiatives fournissant un panel de solutions innovantes : critères uniquement qualitatifs, logique plus collective, évaluation de la performance à 360 degrés, remise en cause du variable, etc.
- Associer les parties prenantes le plus en amont possible. En effet, il s'agit souvent de faire bouger les représentations, les habitudes et parfois même la manière de travailler. Le processus pour faire accepter les transformations, par exemple sur la part variable de commerciaux, peut s'avérer long.
- Décortiquer le processus de la création de valeur de l'entreprise : où est-elle générée, par qui, selon quel rythme, dans quelles conditions ?
- Anticiper la gestion de la performance au quotidien et ne pas imaginer un dispositif sans disposer des moyens de mise en œuvre : outils d'animation et de simulation, SIRH. Exemple, pour une entreprise de 2 à 10 000 salariés, le coût de gestion de la part variable est amorti lorsqu'elle représente plus de 3,5% du salaire de base en moyenne. Le dispositif de management de la performance doit *a minima* rapporter plus qu'il ne coûte !

RÉINVENTER LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE



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 ; 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.