

2017

DEVELOPPER LA PERFORMANCE  
INDIVIDUELLE

## Contenu

---

<b>1. INTRODUCTION – DEVELOPPER LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE – UNE RESPONSABILITE FONDAMENTALE DES MANAGERS .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LA PERFORMANCE ET COMMENT POUVEZ-VOUS L'INFLUENCER ?.....</b>	<b>4</b>
<b>3. OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE .....</b>	<b>8</b>
<b>4. DEFINIR &amp; S'ACORDER SUR DES NORMES DE PERFORMANCE.....</b>	<b>10</b>
<b>5. OBSERVER ET EVALUER LA PERFORMANCE.....</b>	<b>12</b>
<b>6. GERER LES NIVEAUX DE PERFORMANCE .....</b>	<b>14</b>
<b>7. L'UTILISATION DU FEEDBACK POUR DEVELOPPER LA PERFORMANCE.....</b>	<b>17</b>
<b>8. UNE STRATEGIE DE GESTION DES TALENTS POUR L'ENTITE/L'UNITE.....</b>	<b>19</b>
<b>9. STRATEGIES ET OUTILS DE DEVELOPPEMENT.....</b>	<b>21</b>
<b>10. DELEGATION, L'OUTIL ULTIME DU DEVELOPMENT .....</b>	<b>23</b>

# 1. INTRODUCTION – DEVELOPPER LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE – UNE RESPONSABILITE FONDAMENTALE DES MANAGERS

---

Bienvenue dans l'atelier *Développer la performance individuelle*, l'un des ateliers du cluster *Gérer mon équipe*. Comme le travail préparatoire et de suivi, cet atelier se focalise sur l'une des plus grandes responsabilités des managers dans les Institutions. En raison de l'attention croissante portée sur le besoin de livrer le meilleur coût/bénéfice aux citoyens européens (cf. le concept de « Valeur publique »<sup>1</sup>), la performance individuelle et d'équipe importe plus que jamais.

Pourquoi cet atelier est-il dans le cluster « *Gérer mon équipe* » ? L'atelier *La dynamique des équipes* considère l'équipe comme un tout, tandis que cet atelier considère les individus dans l'équipe, leurs comportements, leurs forces et leurs défis, et explore les manières de satisfaire leurs différents besoins et demandes. Un manager doit s'assurer que chaque membre de son équipe ou « unité » dispose de l'environnement et des ressources nécessaires pour réaliser la meilleure performance.

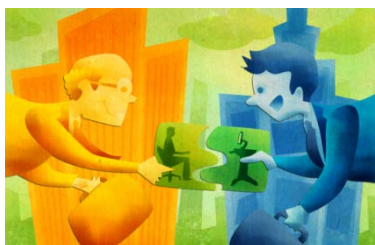
Les managers doivent s'assurer que la bonne personne est à la bonne place dans l'organisation, avec le bon profil de performance. Les managers doivent mettre en place des systèmes d'organisation et des outils pour supporter la gestion et l'évaluation performances (ex : notation) tout en maintenant un haut niveau de motivation et d'engagement du personnel. Aussi, ils ont besoin d'être à l'aise et efficaces pour gérer la **chaîne des processus de la performance** :

1. fixer et s'accorder sur des normes de performance pertinentes
2. rassembler des données adéquates et fiables sur la performance,
3. prendre les bonnes décisions pour gérer la performance individuelle,
4. et soutenir et faciliter le développement.

Ils doivent garder à l'esprit qu'ils managent des individus **dans un cadre collectif**, et par conséquent ils doivent prendre des décisions et des initiatives qui bénéficient à la fois au groupe et à l'individu.

Les managers doivent :

- fournir des définitions claires et concrètes relatives aux contributions attendues de chaque membre de l'équipe, et à la manière dont elles doivent être réalisées. Ils doivent régulièrement superviser la réalisation des tâches, et apporter tout ajustement nécessaire.
- faire face de manière constructive aux contraintes de ressources et optimiser la performance de leurs collaborateurs
- développer la réputation de leur équipe ou unité, en appelant du personnel hautement qualifié et engagé à les rejoindre, à rester et à s'investir.



Dans le chapitre 2 ci-dessous, nous nous pencherons sur la performance : ce que c'est et comment on peut l'influencer.

---

<sup>1</sup> Pour lire plus sur la Valeur publique, cliquer sur les liens suivants :

- *Mark Moore interview: What is Public Value* @ <https://www.youtube.com/watch?v=iqYD8xo4LKE>
- *A Value Creating Public Service*, Government of South Australia <https://www.youtube.com/watch?v=9e1gUgsa2p4>

## 2. LA PERFORMANCE ET COMMENT POUVEZ-VOUS L'INFLUENCER ?

### Qu'est-ce que la performance ?

Un athlète, un musicien, un agent de police, tous accomplissent une performance au vu du public. Mais on peut aussi dire de quiconque possédant un métier qu'il « performe » ce métier. En fait, chaque agent des Institutions européennes est un acteur de performance, et on attend de lui qu'il réalise la meilleure performance. Qu'est-ce que cela signifie, et comment peut-on évaluer la performance d'un emploi ?

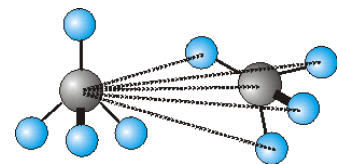
Beaucoup de définitions de la "performance" recouvrent le fait d'être efficace dans ce que l'on fait – il s'agit du "**quoi**". Toutefois, pour être capable d'évaluer, de changer et d'améliorer la performance, il faut aller au-delà du **quoi** -ce qui est réalisé (résultats obtenus et effets attendus)- et considérer aussi le « **comment** ». Cela signifie les conditions et le coût de réalisation des résultats attendus, c'est-à-dire **l'efficacité**.

En l'appliquant à vous et aux membres de votre équipe, la performance peut être définie comme **la combinaison des résultats des activités du personnel PLUS les conditions de production de ces résultats**. Les conditions recouvrent :

- la pertinence : les opérations peuvent produire les résultats attendus dans des conditions optimales, mais si la valeur créée est minimale ou si elle aurait pu être réalisée avec de meilleures approches, alors la performance est basse ;
- la cohérence : les opérations peuvent produire les résultats attendus dans des conditions optimales, mais si les résultats entrent en conflit avec d'autres efforts conduisant à des résultats contradictoires ou opposés, alors la performance est basse.

Dans la pratique d'évaluation de la performance des ressources humaines, la **performance** est souvent identifiée comme une combinaison de :

- réalisations (liées au contexte et aux situations)
- aptitudes (connaissances et compétences acquises par la formation initiale et l'expérience)
- conduite (comportements montrés lors des interactions avec les autres)



### D'où vient la performance ?

Les managers doivent comprendre ce qui affecte les différents niveaux de la **performance**, c'est-à-dire **ce qui conduit les membres du personnel à délivrer une « excellente », « bonne » ou « pauvre » performance**. Le développement de la performance exige qu'un **manager investisse du temps et de l'énergie**, et soit **efficace** dans ses actions. Quelle source de performance peut avoir le plus grand impact sur les membres de l'équipe ? Lesquelles un manager devrait prioriser ?

Les managers peuvent exploiter des **ressources internes ET externes** – celles provenant du personnel même et celles provenant de son environnement (le management est l'une des composantes de cet environnement). La compréhension de l'importance de ces sources devrait permettre de s'assurer que le personnel **veut, sait et peut** réaliser sa meilleure performance.

Les données ci-dessous fournissent quelques exemples :

**La performance** résulte d'une combinaison de :

- Leadership
- Culture organisationnelle
- Environnement de travail
- Motivation
- Formation

*Adapté du US Office of Personnel Management*

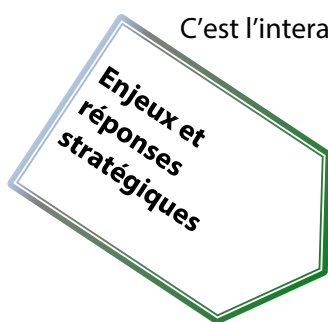
**La haute performance** est fonction :

- Du niveau de motivation des personnes
- Du niveau d'expérience des personnes
- De la facilité d'accès aux ressources
- De la taille de l'organisation
- De la générosité de la rémunération
- De l'aspect encourageant de l'environnement de travail
- Du niveau d'intérêt du collaborateur

*Adapté de Muzalifah & Izah, 2011, International Journal of Business & Behavioural Science, volume 1, issue 1.*

**Facteurs affectant la performance :**

C'est l'interaction qui compte...



**Environnement**

(ce que l'organisation met sur la table)

Information,  
attentes et feedback  
(qui soient alignés)

Système  
Processus  
Charges de travail  
Politiques  
Culture  
Ressources  
  
(Cela aide, ne freine pas)

Incitations  
(récompenses et effets)  
  
(qui soient équitables et qui fassent sens)

**Individus**

(ce que la personne met sur table)

Compétences,  
connaissances et  
attitudes  
  
(qui correspondent aux résultats attendus)

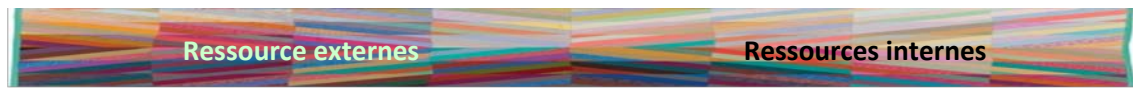
Capacités  
  
(qui vous permettent de faire le travail et d'utiliser ce qui est disponible)

Motivations internes et externes  
  
(qui soient compatibles avec les résultats attendus)



Tableau fondé sur les travaux de: Tom Gilbert, 1978, 1996; Geary Rummier 1995; Peter Dean, 1997; L. Michael Wykes, 2000

Chaque manager doit définir une combinaison spécifique de facteurs qui à ses yeux vont le plus certainement contribuer à la haute performance de chaque collaborateur. Normalement, les facteurs contribuant à une haute performance recouvrent :



- ✓ Un sens prononcé de ce qui doit être réalisé et pourquoi
  - ✓ Une vision claire de ce à quoi la performance attendue devrait ressembler, à la fois en termes de buts et de résultats
  - ✓ Une gestion optimale des ressources de manière à s'assurer que les efforts sont correctement dimensionnés par rapport aux résultats attendus à long terme, ne sont pas fournis en vains, et ne sont pas freinés par des dispositifs et des systèmes consommateurs d'énergie et de temps.
  - ✓ Divers modes tangibles et intangibles de reconnaissance perçus comme équitables
- ✓ Les intérêts et les motivations du personnel étroitement et intentionnellement associés aux tâches à réaliser
  - ✓ La confiance en ce que ses propres compétences sont tout-à-fait appropriées pour réaliser les résultats attendus
  - ✓ La capacité physique, physiologique et mentale
  - ✓ La détermination à s'engager dans des interactions et des collaborations optimales sur le lieu de travail

Il est clair que la performance et la motivation sont fortement liées. Les managers doivent faire attention à ce qui suit :

- a. La grande diversité sur le lieu de travail accroît la chance qu'un collaborateur soit (dé)motivé par des facteurs très différents de ceux de son manager, tel que les aspirations de sa génération, les valeurs et les attitudes ;
- b. Les managers doivent faire au moins attention à **ne pas démotiver** le personnel autant qu'à les motiver. Même un manque non-intentionnel de considération peut réduire la motivation. Un bon manager motivera en dépit des contraintes imposées, c'est-à-dire qu'un système d'évaluation imparfait ne devrait pas empêcher un manager de donner du feedback positif à son équipe. Même si les processus sont imparfaits, un bon manager s'assure que son personnel connaît bien ses rôles dans le processus, ainsi que la manière de se comporter de manière coopérative pour produire de la valeur.

En contact proche et régulier avec ses collaborateurs et en se sentant concerné par leur bien-être, un bon manager essaye d'influencer la manière dont il/elle :

- Partage les orientations, buts, objectifs et défis d'une manière claire et inspirante, au besoin en compensant les manquements de l'organisation
- Reçoit et s'approprie les buts, objectifs and normes de performance associés, et prend la responsabilité des résultats attendus;
- Met à disposition les ressources appropriées de manière réaliste **et** invite le personnel à considérer leurs besoins futurs de développement ;
- Organise les structures, systèmes, processus, méthodes et outils de manière à éviter les charges de travail excessives ou les obstacles ;
- Favorise la création d'un environnement de travail propice à un **engagement élevé durable**.

Pour compléter vos connaissances sur la motivation, vous pouvez aller voir :

*Motivating people: getting beyond money*, Martin Dewhurst, Matthew Guthridge, and Elizabeth Mohr, McKinsey Quarterly, 2009 @ <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

*Effectiveness Defined*, S R Covey, 2015 @ <https://ucieserve.wordpress.com/the-seven-habits/effectiveness-defined/>

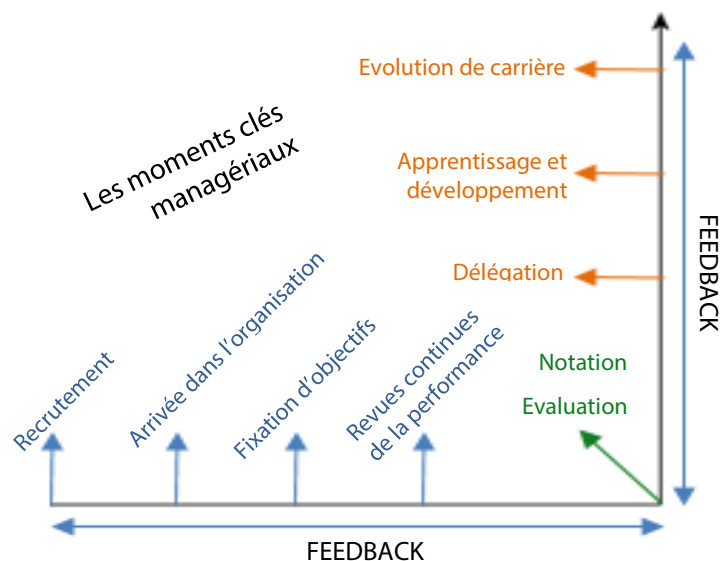
### 3. OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

On attend de plus en plus des managers qu'ils prennent la responsabilité de gérer et de développer la performance, avec le soutien des RH dans une relation de type client-fournisseur internes.

Les managers doivent accroître leur compétence à **détecter et tirer pleinement parti des opportunités** de développement de la performance individuelle. Ils doivent mettre en œuvre une stratégie de développement de leurs collaborateurs comprenant des étapes, des processus et une variété de techniques. Des opportunités de développement peuvent survenir pendant la durée d'un programme annuel de travail, lors de la fixation des objectifs annuels ou semestriels, ou plus fréquemment durant les réunions d'équipe mensuelles ou hebdomadaires, ou moins souvent comme lors d'une revue de développement de carrière.

Ce graphique met en lumière des occasions où un manager peut développer la performance d'un collaborateur, **en étant certain que toute initiative peut en compléter d'autres, renforcer l'impact des précédentes ou préparer la voie des prochaines.**

Alors que l'axe horizontal du graphique recouvre en gros une année ou presque (à part les phases de recrutement ou d'arrivée exceptionnelles), l'axe vertical concerne les initiatives à long terme, avec le feedback comme outil régulier et bénéfique quotidien.



Les opportunités mentionnées comprennent :

- le recrutement, parce que le processus, notamment l'entrevue, vise à mettre en adéquation la performance démontrée ou prétendue d'un candidat avec le profil de performance requis ;
- l'arrivée dans l'organisation, en tant que première occasion où le management et le personnel peuvent explorer de manière plus détaillée les missions, les tâches et la performance attendue.
- la fixation d'objectifs, individuels ou collectifs, où l'on peut s'accorder sur les mesures d'efficacité et d'efficience en lien avec des résultats spécifiques ;
- les revues de performance, où la performance au poste de travail est centrale ;
- les exercices d'évaluation réguliers, qui permettent à la fois d'examiner la performance passée et de définir la performance attendue pour les prochaines périodes.
- la délégation : les affectations de tâches temporaires ou permanentes ont un impact important sur des ressources clés de la performance, tout en fournissant des opportunités de développer des compétences et d'élargir encore plus sa vision de l'environnement de travail, etc. (cf. ci-dessous : délégation) ;
- l'apprentissage et le développement, qui sont les meilleurs facteurs d'amélioration de la performance ;



- le développement de carrière que l'historique de la performance peut aider en fixant des objectifs de développement à long terme ;
- le feedback, qui, quand il est donné correctement, peut être le moyen le plus immédiat pour évaluer la performance, ainsi que les besoins ou les bénéfices de développement.

Exploiter de telles opportunités est l'une des responsabilités formelles d'un manager, et doit s'intégrer naturellement dans les priorités et le programme du manager.

## 4. DEFINIR & S'ACCORDER SUR DES NORMES DE PERFORMANCE

---

### Finalité et bénéfices

Les managers doivent être capables d'évaluer l'écart entre la performance réelle et la performance attendue. Ils ont besoin de repères pour mesurer la performance et identifier tout écart, c'est-à-dire des normes de performance. Les normes de performance sont la **description tangible de la contribution attendue de chacun au profit de l'organisation**, à la fois en termes de **ce qui doit être réalisé** et de **comment cela doit être réalisé**. Ils peuvent rendre plus « dynamique » une **description de poste** en exposant clairement comment la performance est perçue et doit être améliorée. Voici un exemple de normes de performance :

- Normale
  - Une performance « normale » de haut niveau est attendue du personnel dans les Institutions
- Au-dessus de la norme
  - Dépasse de manière significative ce qui est attendu du personnel dans son rôle
  - L'évaluation « au-dessus de la norme » doit être clairement justifiée en se référant à des réalisations spécifiques
- En-dessous de la norme
  - Les domaines d'amélioration et de développement sont spécifiés
  - Ils doivent être formulés de manière claire et constructive, et illustrés par des exemples concrets
  - Ils doivent être repris dans le formulaire de fixation d'objectif et les plans de formation pour la prochaine période de référence

Les normes de performance procurent des bénéfices additionnels, tels que le sens et la finalité qui peuvent motiver et inspirer, et suggérer les compétences ou le comportement à améliorer en priorité.

### Les bases pour définir des normes de performance

Attendre du personnel une performance à un niveau donné nécessite de s'appuyer sur une logique claire et rationnelle. En effet, le personnel peut remettre en question la raison pour laquelle il doit faire certaines choses, ou d'une certaine manière :

*Pourquoi exiger une telle qualité pour traiter un dossier donné ? Pourquoi faut-il faire circuler ce rapport dans les X semaines ? Pourquoi chaque membre de l'équipe doit-il faire preuve d'une solidarité totale vis-à-vis de ses collègues ? Pourquoi un collaborateur doit-il améliorer de manière significative ses compétences en présentation ?*

Trois éléments peuvent aider à élaborer des normes de performance pertinentes et motivantes pour le collaborateur :

- les objectifs de l'unité, en lien avec les objectifs plus larges de la Direction / Direction Générale. La performance de chaque collaborateur doit être vue comme une contribution à des objectifs et des buts de niveau supérieur, c'est-à-dire comme une composante du programme annuel ou pluriannuel, de projets à plus court terme ou d'activités en cours. *Une unité doit donner aux activités de soutien des politiques une place plus importance dans sa mission (plutôt que juste traiter des dossiers administratifs), de manière à ce que la performance du personnel puisse atteindre un niveau plus élevé.*
- des changements dans le contexte ou les conditions externes de travail peuvent avoir un impact sur les normes de performance requises d'une personne ou d'une équipe. *Un nouveau projet*

*important arrivera bientôt, ou les demandes des clients deviennent plus exigeantes, ou l'agenda politique change, etc.*

- des changements dans la composition de l'équipe peuvent demander un profil de performance différent de la part des membres actuels de l'équipe. *Deux membres de l'équipe, experts dans un domaine spécifique, vont partir très prochainement à la retraite, ou un poste est supprimé mais pas les livrables attendus, ou deux équipes fusionnent en une nouvelle unité : dans ces exemples, le personnel devra adapter son propre travail et la manière dont il va collaborer avec ses nouveaux collègues. Que cela implique-t-il en termes de livrables, de compétences requises ou de comportements à adopter ?*

### Définir les normes

Pour définir des normes appropriées pour une équipe, le manager doit explorer avec eux :

- a) où l'équipe/l'Unité doit-elle arriver et quand, et ce qu'elle accomplit une fois arrivée là ;
- b) et à quoi ressemble son environnement externe et interne.

Ensuite, le mieux est de définir les besoins de l'équipe pour y arriver, et les normes de performance requises pour chaque rôle.



Les étapes à suivre sont:

1. entreprendre un exercice pour créer une vision du futur avec le personnel
2. identifier les domaines critiques de performance, c'est-à-dire examiner les résultats et les livrables tangibles, ou considérer la manière dont le personnel travaille pour les produire,
3. explorer avec le personnel à quoi ressemble une bonne performance élevée ou excellente pour leur travail. Reconnaître la performance basse ou faible, mais se concentrer sur l'excellence plutôt que sur les défauts.
4. s'accorder sur des exemples de performance bonne ou élevée, et formuler celles-ci d'une manière simple et pratique, en utilisant des indicateurs mesurables.
5. répéter l'exercice autant de fois que nécessaire pour maintenir l'alignement entre les contextes et les objectifs évolutifs, et les normes de performance correspondantes.

Voici, ci-dessous, des exemples de « bons » indicateurs ou normes de performance :

#### Traiter les plaintes des bénéficiaires

- Enregistrer systématiquement les plaintes qui arrivent, en posant des questions appropriées et en reformulant pour s'assurer d'une parfaite compréhension
- Donner une réponse immédiate si cela relève de sa propre zone de contrôle
- Rediriger les plaintes si cela est pertinent, en vous engageant sur une échéance pour donner un premier retour d'information.
- Diffuser l'information utile concernant la plainte

#### Gérer un changement inattendu

- Examiner la situation posée par le changement en adoptant la plus large perspective possible
- Volonté et aptitude à explorer et à partager les défis que cela implique (pour soi, l'équipe ou l'Unité), ainsi que les opportunités créées
- Réfléchir de manière proactive aux besoins d'ajuster les plans d'actions

## 5. OBSERVER ET EVALUER LA PERFORMANCE

### Mécanismes et risques associés

En raison de la manière dont notre cerveau assimile l'information, notre perception peut seulement provenir **d'un ensemble d'informations partiel et biaisé**. Les recherches portant sur les biais conscients



et inconscients confirment que la pleine objectivité n'existe pas, en particulier quand on observe la performance de personnes. Certaines de nos décisions peuvent être déterminées par une configuration par défaut en « autopilotage » dans nos cerveaux, c'est-à-dire que nous interprétons l'information sur la base de notre expérience précédente et de modèles de pensée, de préjugés et d'hypothèses profondément ancrés en nous.

Cela a un impact majeur sur la manière dont nous percevons les autres et évaluons la performance. *Mathieu, chef d'unité, est fier d'être diplômé d'une université renommée et a traité avec succès des dossiers et des cas, comme administrateur puis comme manager. Dans certaines situations, il peut considérer plus positivement certains collègues ayant la même formation que lui et manière de travailler, et voir moins favorablement des approches différentes.*

Le risque de ne pas être totalement exact ou équitable dans nos décisions et nos jugements, même inconsciemment, est élevé. Cela peut aussi nous empêcher d'apprécier la riche contribution de la diversité dans l'environnement de travail.

### Assurer l'exactitude et la fiabilité

Pour éviter de tels biais, un manager doit **assumer totalement les mécanismes en jeu et les conséquences possibles**. Il/elle doit identifier de manière proactive tout biais qui peut affecter ses décisions, notamment en ce qui concerne les personnes.

Le lien suivant (<http://mentalfloss.com/article/68705/20-cognitive-biases-affect-your-decisions>) récapitule les 20 principaux biais et leurs effets.

Que peut faire un manager pour prendre conscience de ces aspects et du risque d'une décision erronée ?

- s'empêcher de réfléchir et de décider seul pour traiter certaines situations. **Rechercher** activement **un feedback** concernant les limites possibles de sa propre conscience ou ses biais inconscients. Prendre le temps d'impliquer d'autres personnes pour préparer des panels d'entretien de recrutement, prendre en compte une gamme large et diversifiée d'éléments pour évaluer la performance du personnel : *quelle est la perception du chef de projet qui a managé un de vos collaborateurs pendant quatre mois ?* Expliquez à un collègue comment vous envisagez de traiter un cas spécifique, de combattre positivement vos biais cognitifs et d'enrichir l'éventail de points de vue à prendre en compte. Partager avec d'autres une décision ou des réflexions sur un cas peut diminuer le risque de biais.
- apprendre à faire la distinction entre des suppositions et des "faits donnés". Il n'y a rien de mal à faire des suppositions, mais assurez-vous bien de les avoir vérifiées avant qu'elles n'alimentent votre processus de prise de décision.
- explorer les conséquences possibles d'une attitude ou d'une décision. En considérant leur impact, un manager peut brièvement s'écarter de la décision-même, en désarmant les mécanismes de biais.
- revoir régulièrement les décisions concernant vos collaborateurs. Examinez les conséquences au-delà de vous-même et de la personne concernée, et considérez les autres personnes affectées par la décision comme le reste de l'équipe, les clients ou fournisseurs internes ou externe.

- ralentir pour réfléchir à vos processus de réflexion liés à l'évaluation et à la décision. Retarder une contre-attaque immédiate à un courriel exaspérant et injuste peut être la meilleure stratégie. Les managers doivent être capable de différer une réaction, permettant ainsi au système de pensée 2 d'agir (cf. D Kahnemann), en complément du système 1. Monter ou descendre sur l'échelle d'inférence peut donner au manager le temps de sa propre réflexion.

Pour plus d'information sur les biais, vous pouvez regarder :

- *Unconscious Bias and Ingrained Beliefs* @ <https://www.youtube.com/watch?v=5eAwWMFZYbo>
- *Addressing unconscious bias* @ <https://www.youtube.com/watch?v=JFW2cfzevio>

Pour plus d'information sur les systèmes de pensée 1 et 2 :

- Regardez la vidéo *Brain Tricks - This Is How Your Brain Works* @ <https://www.youtube.com/watch?v=JiTz2i4VHFw>

Pour avoir une illustration du mécanisme et plus d'information, vous pouvez lire et regarder :

- *Groupthink and the Ladder of Inference: Increasing Effective Decision Making*. Dr. Teri C. Tompkins, The Journal of Human Resource and Adult Learning, V 84 ol. 8, Num. 2, December 2012 @ [www.hraljournal.com/Page/11%20Tompkins%20Rhodes-2.pdf](http://www.hraljournal.com/Page/11%20Tompkins%20Rhodes-2.pdf)
- *Rethinking thinking*, Trevor Maber, @ [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=trevor+mabeer+ladder+of+influence+video+](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=trevor+mabeer+ladder+of+influence+video+)

## 6. GERER LES NIVEAUX DE PERFORMANCE

Beaucoup de managers associent la gestion de la performance avec l'amélioration de la « basse » ou « pauvre » performance. Cependant, gérer la « bonne » ou l'« excellente » performance permet de maintenir la bonne performance et de s'assurer de l'engagement constant des personnes. En fait, quel que soit le niveau de performance, un manager doit être proactif pour **communiquer de manière cohérente et régulière, et partager ses messages clés et ses initiatives comme mentionné ci-dessous.**

### Gérer la "haute" ou l'« excellente » performance

Quels sont les défis associés ?

- montrer des signes de reconnaissance, clairs et immédiats, concernant une performance remarquable,
- en tirant parti des atouts que cela procure à la fois l'individu concerné et à l'équipe
- et en créant les conditions pour que la personne concernée veuille maintenir le même niveau de performance.

A quoi faut-il faire attention ?

Les managers doivent ...	Les managers NE doivent PAS ...
<p>Saisir toute occasion de mettre en lumière des résultats excellents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En bilatéral, avec le collaborateur concerné, en insistant sur les bénéfices engendrés</li> <li>✓ Auprès de leur hiérarchie, pour accroître la visibilité de ce collaborateur,</li> <li>✓ Auprès du reste de l'équipe autant que cela est approprié, pour mettre en avant les leçons tirées de ces résultats.</li> </ul> <p>Vérifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si le collaborateur attend un "retour" de cette performance élevée,</li> <li>✓ Et ce que l'organisation peut donner comme récompense ou incitation</li> </ul> <p>Décider si une récompense est pertinente, explorer les occasions de s'appuyer sur les résultats en confiant des responsabilités nouvelles/plus grandes, changement de missions principales, transfert de savoir-faire et d'expertise, tutorat ou coaching de collègues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laisser un résultat inaperçu</li> <li>○ Exagérer la portée du résultat et de son impact, en donnant une appréciation qui sonne faux ou ne paraît pas sincère ;</li> <li>○ Comparer la performance « élevée » de quelqu'un avec la performance « basse » des autres</li> <li>○ Profiter de la « haute » performance d'un collaborateur pour accroître sa charge de travail, ou pour compenser les manques ou la basse performance de ses autres collègues.</li> <li>○</li> </ul>

### Gérer la 'bonne' performance

Quels sont les défis associés ?

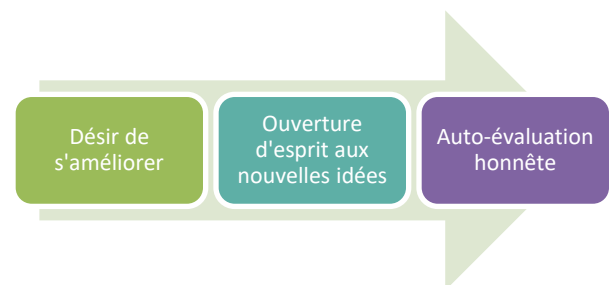
- Montrer des signes clairs et immédiats de reconnaissance,
- Passer en revue les aspects positifs de la performance pour encourager le collaborateur à aller plus loin,
- Créer les conditions pour que le collaborateur veuille améliorer sa performance.

A quoi faut-il faire attention?

Les managers doivent ...	Les managers NE doivent PAS ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisir toute occasion de mettre en lumière des résultats satisfaisant en bilatéral, avec le collaborateur concerné, en insistant sur les bénéfices engendrés</li> <li>▪ Identifier les défis possibles pour maintenir ce niveau de performance – et proposer un soutien pour les relever</li> <li>▪ Inviter le collaborateur à suggérer des façons de pousser la performance un niveau au-dessus (domaines, bénéfices attendus, échelle de temps et plan d'actions possibles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laisser la bonne performance inaperçue</li> <li>○ Comparer la bonne performance d'un collaborateur avec celle des autres</li> <li>○ Laisser porter l'unique responsabilité d'améliorer la performance sur les épaules du collaborateur, sans fournir le soutien approprié si applicable.</li> </ul>

### Gérer la "basse" performance

Gérer la basse performance pour créer un changement positif exige du personnel un haut niveau de conscience ce qui se passe et des conséquences (cf. prochain chapitre sur le feedback). Cela implique également de créer les conditions pour que le collaborateur comprennent clairement les changements nécessaires en termes de résultats mêmes et de la manière de les sécuriser.



Il peut exister de nombreuses raisons à l'origine de la sous-performance. La « basse » performance est souvent due à un manquement pour s'assurer que le personnel comprenne et s'approprie le point de référence des normes de performance. Ou peut-être les normes mêmes de performance ne sont pas adaptées au changement de priorités, d'objectifs et d'éléments de l'environnement. Le personnel peut montrer une « basse » performance s'il n'est pas impliqué dans la définition des normes de performance. La bonne pratique n° 1 du manager devrait être de s'assurer que **le personnel s'approprie de manière suffisamment active et comprend les normes de la performance quotidienne.**

D'autres initiatives positives du manager incluent :

- **exposer l'état de fait d'une manière claire et constructive** (cf. assertive), en n'évitant pas une confrontation qui peut être déplaisante. Les managers ne doivent pas ignorer l'effet potentiellement démotivant sur les autres collègues, qui peuvent ressentir la basse performance et ses conséquences sur eux et l'équipe.
- **traiter la "basse" performance d'une manière cadrée et objective** – quels aspects de la performance individuelle sont en-dessous des attentes ? Quand et comment cela se manifeste ? Quels sont les conséquences réelles et qui cela affecte ?
- **trouver l'équilibre adéquat entre identifier les causes** d'une manière respectueuses mais déterminée, et apparaitre indulgent et content d'**accepter des excuses**
- **impliquer activement le personnel dans la suggestion des actions correctives appropriées**, avec les délais et les engagements associés – le collaborateur concerné plutôt que le manager doit enregistrer le plan d'action convenu, que le manager doit valider et ajuster si besoin. Les

managers doivent aider leur personnel à progresser une petite étape à la fois, en se focalisant sur des changements aisément observables et en reconnaissant correctement tout progrès réalisé.

- **montrer explicitement sa détermination à utiliser tout instrument et système mis en place par l'organisation** pour traiter de telles situations de manière appropriée (cf. réponse proportionnée).
- **combiner la volonté sincère d'aider et de soutenir le collaborateur** avec des messages clairs sur le fait que **fournir plus de ressources ne peut pas être la seule solution**.
- **examiner l'historique de la gestion de la performance de ce collaborateur** : des tendances ont-elles été détectées et traitées auparavant ? D'autres options ou initiatives qui auraient pu créer de meilleures occasions d'améliorer la performance ont-elles été suffisamment explorées?

L'ensemble des pratiques présentées dans *Managing underperformance*, un guide du *Fair Work Australian Government Ombudsman*, 2010 @ <https://www.fairwork.gov.au/how-we-will-help/templates-and-guides/best-practice-guides/managing-underperformance> peut fournir plus de matière à inspiration sur le sujet.



## 7. L'UTILISATION DU FEEDBACK POUR DEVELOPPER LA PERFORMANCE

### Feedback – pourquoi et pour quoi ?



Le feedback est l'un des mécanismes de base qui favorise la propre prise de conscience des personnes. C'est aussi une manière clé d'identifier les écarts et les déficiences de performance au travail.

Les managers doivent utiliser le feedback avec attention – tout signal reçu ou donné par leurs collaborateurs a un impact émotionnel sur eux et sur les autres. L'absence de feedback, autant qu'un feedback donné correctement ou incorrectement, peut porter atteinte aux personnes dans la construction de leur sentiment d'identité, de sécurité et d'être aimé<sup>2</sup>. La reconnaissance implique de recevoir des signaux de la part des autres, quelle que soit leur nature : recevoir des signaux atteste de mon existence et de l'importance que j'ai aux yeux des autres.

### Feedback – quoi et comment ?

Il existe cinq prérequis pour qu'un manager utilise un feedback efficacement :

#### 1. Avoir une stratégie pour donner du feedback. Qu'est-ce que cela implique en pratique ?

- Faire le lien entre le feedback et une finalité pratique spécifique. Chaque fois qu'un manager décide de partager un feedback avec un collaborateur, il ou elle doit avoir un but clair en tête. Qu'est-ce qui doit en sortir, qui cela impacte, avec quel bénéfice ? Un manager doit éviter d'engager un entretien de feedback avec des mots vagues ou trop spécifiques comme : « *j'aimerais discuter avec toi du souci que m'a posé ta participation à la réunion de la semaine dernière.* » ou « *nous devons discuter de la dernière passation du dossier X* »
- Donner un feedback au bon moment. Trop tôt peut exagérer l'importance d'un événement particulier et conduire à traiter une situation qui pourrait ne jamais se reproduire, tandis que trop tard peut diminuer le lien fait par le collaborateur entre une action et ses conséquences, et exiger plus d'effort pour corriger le tir.
- Assurer l'équilibre entre donner et solliciter du feedback. La bonne capacité du manager à recevoir du feedback est nécessaire pour garantir la bonne acceptation de ses feedback quand il/elle en donne. Un manager qui est prompt à donner du feedback (notamment quand le feedback porte sur une « basse » performance) mais très lent à solliciter du feedback pour lui/elle-même, va probablement exaspérer le personnel et accroître sa résistance

2. **Créer des conditions favorables.** Cela concerne évidemment la configuration dans laquelle l'entretien va avoir lieu – un sentiment de sécurité, sans interférences ni perturbations externes, avec des sièges qui induisent l'égalité des positions autant que possible et d'une manière qui respecte les préférences culturelles de chacun.<sup>3</sup>

3. **Etre authentique and constructif.** Pour prévenir toute attitude défensive ou de déni, éviter d'adopter une attitude négative ou menaçante. Soyez sincèrement constructif, et accompagnez votre langage positif avec des indices non-verbaux « congruents ».

<sup>2</sup> Voir Eric Berne (entre autres, cf. *The Strokes*)

<sup>3</sup> Voir la distance sociale décrite par exemple par E.T. Hall, ou le paradigme « spécifique » / « diffus » de Trompenaars et l'index de distance hiérarchique de Hofstede.

4. **Etre concret and spécifique.** Appuyer votre feedback sur une combinaison :

- de situations concrètes vécues conjointement par les deux parties au même moment,
- et d'un examen clair des conséquences sur toute partie prenante possible.

5. **Lier le feedback à des actions futures associées à un engagement clair et explicite.** Cela devrait permettre de « boucler la boucle » depuis l'intention initiale de partager le feedback jusqu'à la réalisation de la performance améliorée. Cela peut conduire à adopter une approche de "feed forward", qui met l'accent sur la construction d'un futur différent plutôt que sur une réflexion limitée aux événements du passé.

Pour mieux comprendre comment les signes de reconnaissance peuvent soutenir un feedback efficace and comment les managers peuvent les intégrer de manière appropriées dans leur pratique managériale, vous pouvez regarder :

- The *Transactional Analysis - Strokes* Slideshare presentation @ <http://fr.slideshare.net/manumjoy/strokes-24081607>

Pour aller plus loin sur la manière de gérer le feedback, vous pouvez aller voir :

- *Find the coaching in criticism*, Harvard Business Review, Jan-Feb 2014 @
- *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*, ResearchGate, 2011 @ [https://www.researchgate.net/publication/251550792\\_Delivering\\_effective\\_performance\\_feedback\\_The\\_strengths-based\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/251550792_Delivering_effective_performance_feedback_The_strengths-based_approach)

Pour approfondir la puissante approche du Feed Forward (en français), vous pouvez lire *Feedback ou Feed Forward ? Là est la vraie question!*, MétaSystème @ <http://www.metastysteme-coaching.fr/francais/feedback-ou-feed-forward-la-est-la-question/>

## 8. UNE STRATEGIE DE GESTION DES TALENTS POUR L'ENTITE/L'UNITE

---

### **Le développement de la performance individuelle nécessite aussi une perspective collective**

Un manager doit considérer le développement d'un individu non pas de manière isolée, mais plutôt comme un élément du management et du développement de l'équipe. Considérer A plutôt que B pour une opportunité de travail nouvelle et excitante peut accroître la performance de A, mais au détriment de celle de B ; comment cela pourrait-il altérer la dynamique entre les deux collègues, et la performance de l'équipe dans son ensemble ?

Les managers doivent prendre en compte les perspectives de développement d'équipe et les défis associés quand ils envisagent de développer la performance de chacun de ses membres, en se posant des questions comme :

- qui est bon en quoi dans l'équipe ?
- qui manifeste un intérêt fort/moins pour ... dans l'équipe ?
- qui pourrait souhaiter quitter l'équipe pour diverses raisons ?
- la charge de travail de qui est-elle susceptible d'évoluer ?
- qui semble faire preuve de bonne volonté pour soutenir les autres quand cela est nécessaire ?

La « réflexion sous forme de scénario » peut être un outil efficace. *Supposez que X parte pour une autre Unité dans quelques semaines, qui pourrait compenser son absence, et en combien de temps son remplaçant pourrait-il être pleinement opérationnel ? Que se passerait-il si plus de fonctionnement multitâches est requis au sein de la Direction, ou si les normes de qualité de clients sont augmentées – qui pourrait accepter et être capable d'encadrer comme tuteur deux collègues plus junior ?*

### **Détecter et faire épanouir les “potentiels”**

Gérer les talents de votre équipe est essentiel pour vous et pour la réussite de ses membres à long terme. Posséder une stratégie de gestion des talents démontre votre confiance et votre engagement à leur égard – vous devez optimiser votre capital humain actuel avant d'envisager d'en acquérir plus, et investir du temps à détecter les potentiels au sein des membres de votre équipe. Il y a bien sûr des risques de mal évaluer les aptitudes d'un individu ou sa motivation à avancer, ou même d'être dépassé par l'un de vos protégés.

Pour accroître leur confiance dans leur capacité à évaluer correctement les aptitudes potentielles d'une personne, les managers peuvent se poser les questions suivantes, pour lesquelles une réponse positive indique une probabilité raisonnable d'un potentiel avéré :

- est-ce que B... continue de faire référence à des activités, missions ou responsabilités (extra-) professionnelles, quand il parle d'un problème particulier ou quand il réfléchit à son poste actuel ?
- qu'est-ce que C... a dernièrement dit concernant ce qu'il/elle pourrait être capable de faire et la manière de s'y prendre dans un poste différent/prochain ?
- quand il/elle est confronté à des défis, ou recherche des solutions, qui est venu avec des suggestions relativement originales et utiles ?
- qui pose des questions qui sortent clairement des sentiers battus ?
- Q
- quelles compétences ou domaines d'expérience figurant dans son CV G... n'a pas l'opportunité d'exploiter ?

Des observations au hasard, l'intuition ou des hypothèses peuvent amener un manager à considérer qu'un collaborateur a du potentiel. Les personnes à haut potentiel présentent généralement plusieurs des caractéristiques suivantes :

- la combinaison d'une forte orientation vers le futur et d'un besoin de résultats élevés
- un intérêt aigu et une conscience en ce qui concerne l'environnement de travail
- un sentiment fort de la mission à accomplir (à leur niveau, et à celui de l'équipe/organisation)
- une aptitude à collecter et à traiter diverses données et éléments apparemment non liés entre eux
- un désir constant et une grande capacité d'apprendre et de se développer
- une forte volonté de changer, voire de rechercher le changement
- une détermination et une motivation à conduire et à montrer le chemin

Pour avoir un éventail très varié et complémentaire de réflexions sur la gestion des talents, vous pourrez aller voir *Talent management in the public sector*, édition 1 de février 2013 de *APS Human Capital Matters*, par la *Australian Public Service Commission*,

@ [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=APS+Human+capital+matters+talent+management+in+the+public+sector](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=APS+Human+capital+matters+talent+management+in+the+public+sector)

Pour aller plus loin dans la réflexion sur certains aspects de ce chapitre, vous pouvez lire les documents suivants. Bien qu'ils ciblent principalement les sociétés du secteur privé et ne doivent pas être considérés comme « la vérité ultime » sur ces sujets, quelques-unes des réflexions et des options peuvent être très utiles pour les managers des grandes administrations publiques :

- *HR for Neophytes*, P Cappelli, HBR Oct 2013 issue @ <https://hbr.org/2013/10/hr-for-neophytes>
- *High Potentials vs. High Performers: A Manager's Guide to Identify, Assess and Develop*, K Lagunas, 2012 @ <http://new-talent-times.softwareadvice.com/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide-to-identify-assess-and-develop-1081012/>

## 9. STRATEGIES ET OUTILS DE DEVELOPPEMENT

### Les défis

Les managers qui ont décidé de développer la performance de leur personnel doivent posséder les bonnes stratégies et les bons outils. La liste ci-dessous présente quelques suggestions.

- **le développement de la performance va au-delà de l'apprentissage.** Tout comme l'acquisition de nouvelles compétences, expériences et connaissances, le développement concerne les personnes mêmes.
- Il n'existe **pas une bonne manière** d'apprendre et de se développer, mais il existe la meilleure manière pour une personne donnée. Cette diversité résulte des préférences, de l'éducation, de la culture, des dispositions et des capacités cognitives, etc. de la personne.



- **le développement est un processus**, qui demande du temps et de l'engagement. Le développement de la performance doit être **géré avec une haute priorité** face aux demandes pressantes liées au poste.

- **l'apprentissage avec et par les autres** contribue à concilier avec profit défi et soutien

- les personnes s'engageront dans un

développement personnel si **elles-mêmes, leur manager et leur organisation accorde à ce dernier une valeur positive.** « Apprends comme si tu allais vivre éternellement »

- **le développement efficace prend du temps et se cumule.** L'apprentissage doit être ancré, renforcé et mis en application au quotidien.

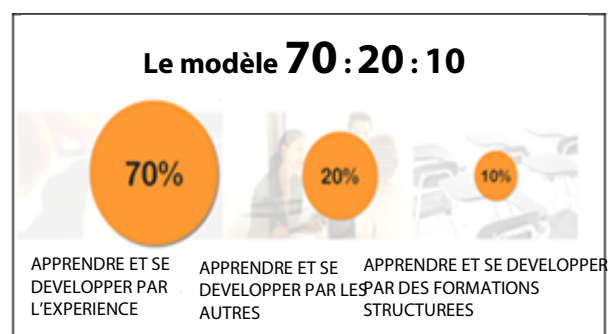
### De quelles ressources peuvent disposer les managers

Un papier blanc du Centre pour un Leadership Créatif sur les défis posés par le développement du leadership récapitule les défis pour les managers : « *On dépense trop de temps à livrer des informations et du contenu, et pas assez à travailler dur pour développer les leaders eux-mêmes. La plupart des leaders savent déjà ce qu'ils doivent faire, il leur manque le développement personnel pour le faire.* »

Plus qu'augmenter la connaissance, la compréhension et le savoir-faire, le développement complet implique que les gens agissent **sur et pour l'apprentissage**. Un cadre de référence commun dans le domaine est la règle du **70:20:10**.

Cette règle montre que l'apprentissage et le développement optimaux résultent d'une combinaison de méthodes d'apprentissage variées qui :

- ciblent la connaissance et la compréhension, par exemple par la participation à des cours thématiques ou à des programmes de formation. Ces 10% d'**apprentissage formel** peuvent être réalisés en groupe ou indépendamment.
- apportent le bénéfice d'interagir avec les autres, tels que des groupes de pairs, des communautés de pratiques, le feedback, le tutorat ou le coaching (individuel ou d'équipe). Ceci représente les 20 % d'**apprentissage social**.
- confrontent les personnes avec la réalité de l'action, fournissent des vecteurs durables pour ancrer les acquis et offrent des opportunités d'apprendre par essai et erreur, ainsi que de l'expérience directe de l'impact des actions. Cela fait 70% et représente la source qui est de loin la plus importante pour apprendre efficacement (**apprentissage expérientiel**).



Toutes ces trois approches contribuent à l'apprentissage et au développement, et doivent être mises en œuvre de manière conjointe.

*En tant qu'exemple, s'accorder sur le fait qu'un collaborateur participe à un cours de deux jours sur un sujet ou une problématique spécifique (apprentissage formel) sera d'autant plus bénéfique que la personne pourra discuter ultérieurement de quelques-uns de ses apprentissages avec ses collègues qui peuvent avoir des pratiques ou des manières de les mettre en œuvre différentes (apprentissage social), revoir la manière dont elle met en application son apprentissage ou concevoir une stratégie de mise en œuvre (apprentissage expérientiel).*

Pour approfondir les leçons possibles à tirer du développement du leadership, lire :

*Vertical Leadership Development–Part 1 Developing Leaders for a Complex World*, N Petrie, a CCL White Paper, 2014 @ <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/VerticalLeadersPart1.pdf>

- En plus des apports sur le modèle 70:20:10, vous pouvez vous référer à :

*How to Apply the 70:20:10 Model for Learning and Development* from eLearning Industry @ <https://elearningindustry.com/apply-70-20-10-model-learning-development>

## 10. DELEGATION, L'OUTIL ULTIME DU DEVELOPPEMENT

---

Parmi toutes les initiatives à la disposition d'un manager pour développer la performance, la délégation au personnel peut être l'investissement le plus profitable. Et les managers qui vont donner leur responsabilité peuvent être les premiers à en bénéficier. Déléguer est une **opportunité unique pour le manager de se concentrer sur leurs propres performance et développement** : quelles responsabilités pourraient/devraient déléguer les managers ? A quoi pourraient-ils consacrer le temps probablement gagné ? Comment une délégation correcte peut aider les managers à se concentrer sur leurs priorités ?

Cependant, la délégation ne signifie pas se débarrasser sur le personnel d'attributions moins intéressantes, moins visibles ou moins directement utiles à sa carrière. Un manager doit déléguer au bon moment, de la bonne manière, et pourrait avoir à combattre ses propres croyances ou peurs comme :

- *“J'ai peur que confier au personnel l'une de mes tâches va retarder sa réalisation, et le résultat sera moins bon, aussi peut-être vaut-il mieux que je m'en occupe moi-même ! »*
- *« Que se passera-t-il si mon subordonné finit par mieux réaliser cette tâche que moi ? »*
- *« Si je ne le fais pas moi-même, cela me demandera trop de supervision et de suivi ! »*
- *« Je ne peux pas me/on ne peut pas se permettre de courir le risque que cette tâche ne soit pas exécutée correctement »*
- *« Est-ce que ce collaborateur possède vraiment les ressources et les aptitudes requises pour une mission si difficile ? »*

Face à ces risques, la délégation offre un instrument unique pour le développement de la performance, et peut conduire aux bénéfices suivants :

- elle fournit **une bonne opportunité de s'accorder sur ce à quoi le succès va ressembler**, et par conséquence c'est une occasion pour confirmer, valider, compléter, ajuster les normes (actuelles) de performance. Les « termes de référence » sont essentiels ici.
- Cela peut contribuer à **accroître le domaine et la nature de la responsabilité du personnel**, et par conséquence contribuer à sa visibilité et la visibilité de votre équipe au-delà du périmètre de l'équipe/unité/DG.
- C'est **une opportunité de discussion pratique et concrète** concernant les suggestions du personnel sur le « comment faire » et de combler des écarts possibles en matière d'approches.
- Cela peut pousser le personnel à préférer **l'optimisation de ses compétences existantes, de son expertise ou de ses qualités relationnelles**, et être plus profitable que d'avantage de ressources externes
- Cela **fournit de la matière pour les 70% d'apprentissage** (cf. chapitre précédent).
- Cela permet une **mise en œuvre pratique du processus** de fixation de normes, d'observation et d'évaluation de la performance
- Cela donne **l'opportunité aux managers de montrer de la considération** à leurs collaborateurs et leur **confiance dans la capacité de ceux-ci** à élever leur performance à un nouveau niveau.

Et finalement, cela replace le développement de la performance individuelle au cœur de l'équipe, en invitant les managers à réfléchir à la meilleure personne à qui ils peuvent déléguer, et à la manière dont les résultats ou les lacunes qui peuvent en sortir peuvent devenir une opportunité de développement pour tous les membres de l'équipe...