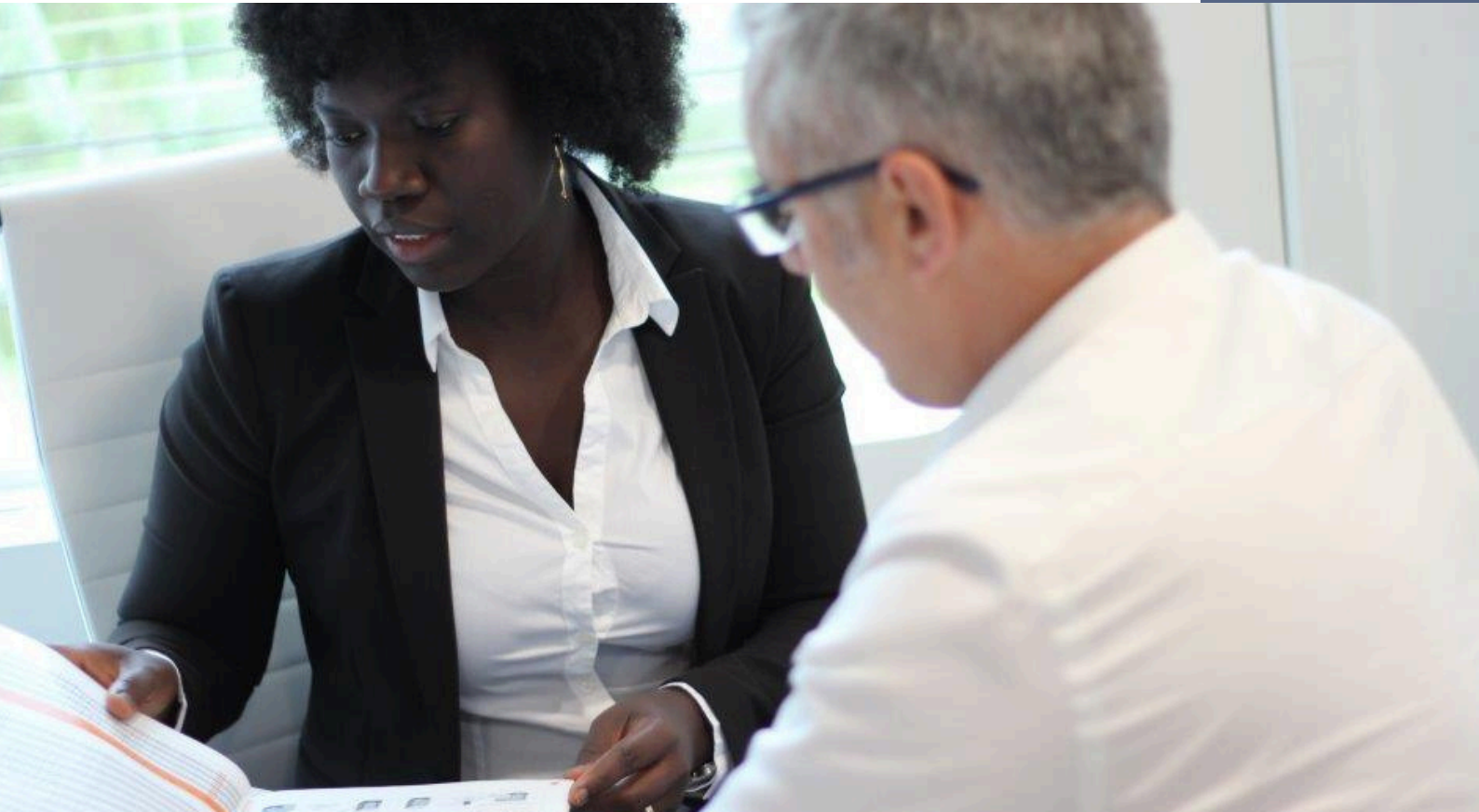


LES RISQUES INHÉRENTS À UNE MISE EN ŒUVRE INADÉQUATE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE



Dans le cadre de l'assistance que nous apportons à nos clients, l'un d'eux nous a sollicités pour trouver des solutions aux problèmes RH rencontrés au sein de son entreprise.

En effet, au cours des trois dernières années, il a enregistré un nombre important de démissions et constaté un manque de motivation parmi son personnel. Certains employés estiment que leurs performances ne sont pas suffisamment récompensées tandis que d'autres jugent que l'entreprise manque de reconnaissance à leur égard. De surcroît, notre client souligne les nombreux conflits opposant les managers à leurs subordonnés concernant les évaluations annuelles des performances. Les représentants du personnel expriment leur mécontentement et remettent en question le système actuel de gestion des performances individuelles.

Pour résumer, une démobilisation du personnel, une perte significative de productivité et un climat social tendu règnent au sein de l'entreprise.

Face à la présente conjoncture dépeignant un climat de malaise général au sein de l'entreprise, nous avons pris la décision d'étudier attentivement son système de gestion de performance, qui pourrait être à la fois à l'origine des problèmes soulevés précédemment et une solution pour notre client.

De ce fait, notre équipe a formulé plusieurs interrogations essentielles :

- Quelle est la nature du système actuel de gestion de performance ?
- Comment a-t-il été mis en place ?
- Fonctionne-t-il efficacement ?
- Les objectifs individuels sont-ils clairement définis et SMART ?
- La performance est-elle régulièrement suivie et évaluée tout au long de l'année ?
- L'évaluation annuelle est-elle conduite de manière impartiale ?
- Permet-elle de distinguer les performances individuelles ?
- Existe-t-il une corrélation entre la performance et la rémunération ?

Ces questionnements nous ont conduit à suggérer à notre client la réalisation d'un audit de son système de gestion des performances, proposition qu'il a accueillie favorablement.



Système de gestion de performance

Les systèmes de gestion de la performance sont un outil essentiel que les organisations utilisent pour traduire la stratégie commerciale en résultats commerciaux. Plus précisément, les systèmes de gestion de la performance ont une influence sur la performance financière, la productivité, la qualité des produits ou services, la satisfaction client et la satisfaction au travail des employés.

Audit du système de gestion de performance

Dans cette optique, il a été décidé d'entreprendre une analyse sur un échantillon significatif de l'effectif. Environ 30% des collaborateurs ont été sélectionnés en tenant compte de critères tels que la répartition par direction, service, catégorie, ancienneté et genre.

Cet audit s'est concentré sur deux domaines essentiels : tout d'abord l'outil d'évaluation de la performance, puis l'existence d'un système de gestion de la performance.

Afin d'y parvenir, une vérification des éléments suivants a été entreprise :

- La présentation de la mission et des objectifs stratégiques de l'organisation.
- La disponibilité des fiches de poste ;
- L'élaboration d'une planification de la performance ;
- Les objectifs et leur processus de fixation ;
- Leur alignement avec ceux de l'organisation ;
- La fiche d'évaluation de la performance individuelle ;
- La qualité des objectifs individuels et leur caractère SMART ;
- Le suivi de l'exécution de la performance individuelle (les rapports entre employé et manager)
- L'évaluation de la performance et la grille de notation ;
- La réunion d'information de la note de performance et le plan de développement ;
- La corrélation entre la performance et la rémunération ;
- Le système de reconnaissance interne ;
- L'intégration de la performance dans le plan de développement individuel ;
- ...

En outre, pour clore cet audit, un questionnaire de satisfaction a été distribué à l'ensemble des employés de l'entreprise.



Résultats de l'audit

Cet audit a révélé toutes les lacunes identifiées dans la mise en œuvre du système de gestion de la performance et leurs impacts négatifs sur l'organisation, en particulier dans la gestion des ressources humaines.

Parmi les failles ou problèmes liés au système de gestion des performances, on peut mentionner :

- Le défaut de communication aux employés des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- La présence de descriptions de poste pour seulement 60% des fonctions au sein de l'organisation ;
- La signature seulement de 40% des fiches de poste par les employés ;
- L'absence de planification de la performance ;
- L'absence d'une fiche standard pour l'évaluation de performance individuelle, ainsi que la présence de plusieurs types de fiches d'évaluation selon la catégorie professionnelle ;
- Des fiches d'évaluation peu structurées avec des évaluations de performance ne permettant pas une notation objective des employés ;
- Les cadres dont l'évaluation se limite aux compétences relationnelles et non aux objectifs quantitatifs.
- 90% des employés du département commercial ont dépassé leurs objectifs annuels, alors que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs de vente au cours des trois dernières années.
- Des employés ont obtenu des notes inappropriées qui ne correspondent pas à leur performance individuelle réelle ;
- Des employés ont obtenu une bonne note sans avoir atteint aucun objectif significatif.
- 70% des salariés ont des objectifs dépourvus d'indicateurs ou d'échéances, donc non conformes à la méthode SMART.
- 60% des employés ont des objectifs qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs du département et de l'organisation.
- Il est constaté une absence d'évaluation à mi-parcours et de suivi de la performance des collaborateurs par leurs managers respectifs.
- 30% des managers et 60% des employés ne maîtrisent ni n'utilisent correctement l'outil d'évaluation de la performance existant.
- Aucune formation n'a été dispensée aux différentes parties prenantes (employés, managers...) lors de la mise en place de l'outil de management de la performance.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête de satisfaction ont mis en lumière d'autres conséquences négatives liées à la qualité et à la mauvaise mise en place du système de management de la performance au sein de notre client. Les points suivants ont ainsi été relevés :

- Une diminution de l'estime de soi et un ressentiment chez les employés à cause d'une communication inappropriée et erronée concernant les performances individuelles ;
- La vulgarisation d'informations fallacieuses ou trompeuses sur la performance en raison de la coexistence de multiples outils d'évaluation au sein de l'entreprise ;
- Une détérioration des relations entre managers et subordonnés ;
- Un mécontentement croissant parmi les employés, irrités par un outil de gestion de la performance qu'ils jugent non valide et inéquitable ;
- Des critères d'évaluation et notations variables d'un service à un autre, perçus comme injustes.
- Un système de gestion des performances mal mis en place, perçu comme chronophage par les responsables et les collaborateurs ;
- Un système de notation peu transparent, entraînant une communication insuffisante qui peut laisser les employés dans l'incertitude sur comment leurs évaluations sont générées et comment elles sont traduites en récompenses.

Conclusion

Après avoir mené notre audit, nous avons constaté qu'en dépit de l'existence d'un outil d'évaluation de performance, une mise en place inadéquate du système de gestion des performances persistait au sein de l'entreprise cliente. Il est important de noter que cet outil s'est révélé inadéquat par rapport aux réalités et à la vision stratégique de l'organisation, et sa mise en place a été mal faite. Il est devenu une charge administrative plutôt qu'un véritable instrument de gestion, ce qui a été la principale cause des difficultés rencontrées par notre client, entraînant ainsi diverses conséquences négatives.

En effet, des systèmes mal déployés ne produisent pas les effets positifs attendus et peuvent également représenter un risque certain, conduisant à divers résultats indésirables.

Par conséquent, il nous a semblé impératif d'introduire un nouveau système équipé d'outils plus sophistiqués, mieux adaptés aux défis actuels de la gestion des performances au sein de l'entreprise cliente. Dans nos prochaines publications, nous aborderons les avantages inhérents à l'implantation d'un solide système de gestion des performances et son impact positif sur l'ensemble de l'organisation.

M. Oscar R. Ndouye

Consultant RH & Founder TPM RH Consulting

**Suivez-nous sur LinkedIn
pour ne rater aucune de nos
actualités RH**



@tpm-rh-consulting