



LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES MANAGERS DE PROXIMITÉ SOUTENANT LA RECONNAISSANCE

GUIDE PRATIQUE

Ce guide est issu de la recherche menée en 2023-2024 par le labor-H, Chaire en Management Humain et Nouvelles Formes d'Organisation de l'UCLouvain, portant sur la manière dont les pratiques d'évaluation de la performance des managers de proximité soutiennent leur reconnaissance.

Le métier de manager de proximité est en cours de processus de transformation en raison de son rôle-clef, que ce soit en soutien à la cohésion d'équipes hybrides, la reconnaissance au travail, ou encore pour sa faculté à humaniser la gestion en entreprise. Ce métier en proie à des tensions et des attentes multiples semble pourtant peu valorisé et se caractérise par une difficulté à évaluer tant la performance individuelle que l'empreinte collective liée à cette fonction. Sur base de ce constat, le labor-H s'est donné pour mission de répondre à la question suivante :

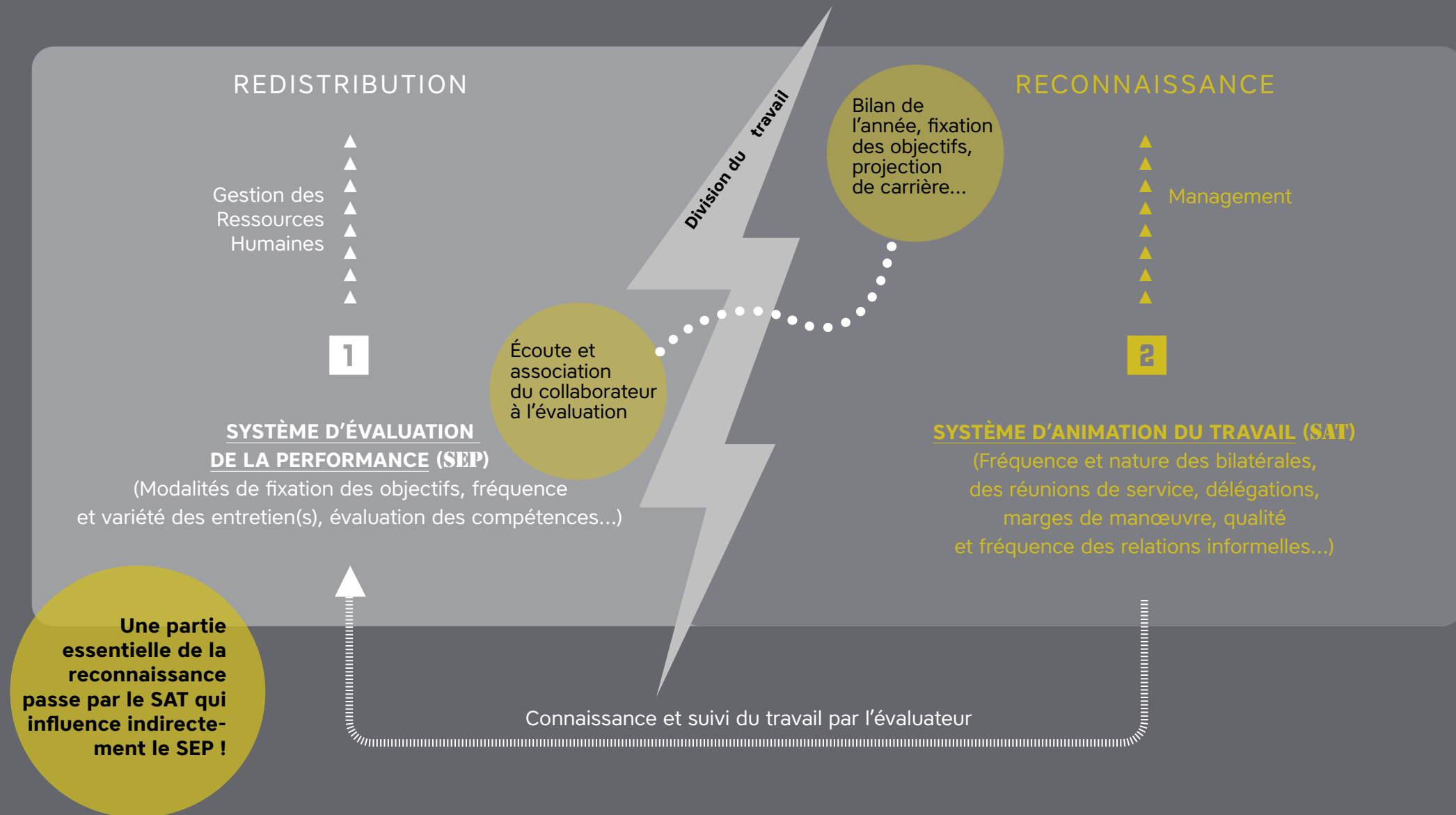
Quelles pratiques d'évaluation des performances des managers de proximité produisent de la reconnaissance ?

Ce guide pratique vise à déployer les implications identifiées sous forme d'actions concrètes permettant de répondre à notre question de recherche. Ces propositions reflètent le développement de pratiques existantes, dont l'approfondissement serait alors innovant. En effet, avec le développement de ces pratiques déjà éprouvées, nous pensons pouvoir atteindre un stade de reconnaissance des managers de proximité au sein de l'organisation.

Une recherche dirigée par le Prof. Mathieu Detchessahar
et réalisée par Antoine Inglebert-Frydman & Louise Patesson

Plus d'informations sont disponibles à ce propos dans le rapport qui accompagne ce guide pratique, voir Patesson, Inglebert & Detchessahar. (2024). Évaluation de la performance des managers et reconnaissance : Quelles pratiques d'évaluation des performances des managers produisent de la reconnaissance ? Rapport de recherche labor-H, 4(3).

DEUX SYSTÈMES CO-EXISTANTS



- ▲ L'essentiel de la reconnaissance passe par le SAT (Système d'Animation du Travail).
- ▲ Le SEP (Système d'Evaluation de la Performance) est d'abord orienté vers la réalisation d'une redistribution juste.
- III Le SAT joue aussi un rôle dans la légitimation de la redistribution assurée par le SEP.
- Le SEP crée de la reconnaissance supplémentaire à condition d'ouvrir des espaces d'écoute et de dialogue s'inscrivant dans la continuité de ceux ouverts par le SAT.

Le SAT joue un rôle essentiel dans la production de la reconnaissance comme dans la légitimation de la redistribution.

Le SEP ne peut être pensé en dehors d'une réflexion sur le SAT. Ce dernier doit donc faire l'objet d'un investissement spécifique dans l'organisation. Mais SEP et SAT appartiennent à des directions différentes...

Une boîte à outils : des pratiques **d'évaluation** **et d'animation** porteuses de reconnaissance

Pour chacune des pratiques suivantes, il convient d'en réaliser une appropriation en interne afin de faire correspondre ces pratiques aux réalités de chaque organisation (taille, structure, culture, secteur, etc.).

Pour que cette appropriation soit possible, deux conditions sont requises : la mise en place d'une culture d'organisation qui promeut la reconnaissance du métier de manager de proximité, culture qui mêle sincérité, réactivité, proximité hiérarchique, légitimité, variabilité et cohérence.

Et la formation des managers et les collègues au concept même de reconnaissance, pour développer et valoriser cette culture organisationnelle.

Cette boîte à outils est donc à utiliser sur mesure pour chaque manager de proximité en regard de son expérience en poste, de la maturité de son ou ses équipes, etc.

L'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

Objet :

analyse de la situation générale (compétences personnelles, professionnelles, techniques) du manager de proximité

Personnes impliquées :

- 🕒 le responsable hiérarchique du manager de proximité
- 🕒 un représentant RH (HRBP ou non)
- 🕒 un coach externe

Points d'attention :

- 🗨️ À la sortie de l'entretien, un plan d'actions concret est proposé au manager de proximité. Ce plan d'action se déploie dans le temps en plusieurs étapes et mis en lien avec les besoins détectés pour le manager.
- 🗨️ Le coach peut être garant d'un assessment des compétences et conseiller le HRBP.

L'ENTRETIEN RÉGULIER

Objet :

focus sur le fonctionnement global quotidien et le sens au travail pour le manager de proximité

Personnes impliquées :

- 🕒 entre le manager de proximité et le responsable hiérarchique

Points d'attention :

- 🗨️ Il s'agit d'un moment de connexion authentique et sincère entre le manager de proximité et son supérieur. Une attention sera portée à ce que chacun prenne le temps pour ce moment, comme moyen de reconnaissance.
- 🗨️ Une ouverture d'esprit est attendue des deux parties. C'est un moment d'échange bilatéral durant lequel un feedback peut être donné : il convient alors de savoir donner et recevoir ces retours sur le fonctionnement de chacun.
- 🗨️ Ces discussions en face-à-face (one-to-one) sont davantage organisées et structurées que le feedback.

L'ÉVALUATION ANNUELLE

Objet :

mesure des objectifs et de leur atteinte pour le manager de proximité

Personnes impliquées :

- 🕒 Entre le manager de proximité et son responsable hiérarchique

Points d'attention :

- 🗨️ L'évaluation annuelle gagne à se baser sur le contenu des autres entretiens (réguliers, de développement,...), ce faisant elle porte sur le travail réel du manager de proximité.
- 🗨️ Ce moment est donc l'occasion de faire le lien entre les différentes pratiques d'évaluation et d'animation qui lui incombent.
- 🗨️ Il convient alors que l'évaluation annuelle soit un moment distinct des autres entretiens.
- 🗨️ Cette évaluation doit certes s'intéresser aux objectifs opérationnels atteints par le manager de proximité, mais aussi souligner son travail de management : fixation des objectifs d'équipe, création de solidarités au sein de son équipe, disponibilité pour ses subordonnés.

LE FEEDBACK 180 OU 360°

Objet :

les soft et hard skills du manager de proximité selon une perspective plus complète, s'inscrivant dans le travail réel perçu par les différents acteurs impliqués

Personnes impliquées :

- 🕒 le responsable hiérarchique du manager de proximité
- 🕒 les collaborateurs du manager de proximité

Points d'attention :

- 🗨️ Dans ce dispositif, l'auto-évaluation est essentielle : il s'agit ici de l'élément-clef vers une reconnaissance du manager de proximité.
- 🗨️ Pour mener à bien ce dispositif, un accompagnement est nécessaire, notamment au niveau de la culture de l'organisation afin d'établir un climat de respect et d'ouverture à la discussion et au feedback par tous et pour tous.
- 🗨️ Un feedback en 360° est envisageable uniquement pour des managers de proximité impliqués avec des équipes de taille « raisonnable ». Il conviendrait de ne pas impliquer plus d'une dizaine de personnes pour ce type d'évaluation afin de pouvoir en faire sens.

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF (IMPLICATION STRATÉGIQUE)

Objet :

l'adhésion aux objectifs, contribuant à la responsabilisation et à l'autonomie du manager de proximité

Personnes impliquées :

- 👤 le responsable hiérarchique du manager de proximité
- 👤 la direction

Points d'attention :

- 🗨️ En vue d'une réelle cocréation, il serait attendu que les managers de proximité soient à l'initiative de cette démarche. Autant une culture d'ouverture d'esprit qu'un suivi pertinent peuvent inciter les managers de proximité à s'impliquer dans cette pratique.
- 🗨️ Un plan d'opérationnalisation formalisé doit être proposé à la sortie lors de la création de ces objectifs. Un carnet de route pour l'établissement de ces objectifs et de la stratégie en cocréation avec les managers de proximité permet de garder une trace et de s'assurer du bon suivi du plan co-établi. Cela peut se concrétiser notamment au moyen d'entretiens d'actualisation des objectifs – permettant de s'assurer que ces objectifs correspondent au travail réel.
- 🗨️ En effet, le risque serait que ce qui est déclaré ne soit pas réellement réalisé. La pratique peut soutenir la reconnaissance du manager de proximité à condition que de réelles actions cohérentes se fassent : le suivi permet de s'en assurer.

ASSESSMENT CENTER

Objet :

évaluation des objectifs collectifs ainsi que des dynamiques collectives

Personnes impliquées :

- 👤 les managers de proximité impliqués dans un même projet ou une même direction
- 👤 évaluateur externe

Points d'attention :

- 🗨️ Cela peut être un moyen de favoriser la collégialité entre les managers par la participation à des tests en groupe visant p.ex. à mesurer la collaboration, la prise de parole en groupe, d'écoute, et d'autres softskills.
- 🗨️ Dans le cadre d'une « boîte à outils » telle que présentée dans ce guide, l'assessment center gagne à ne pas être une pratique imposée par la hiérarchie. Toutefois, lors des autres entretiens et moments d'évaluation ou d'animation du travail présentés dans ce guide, le recours à cette pratique peut être conseillé.
- 🗨️ Au vu des ressources nécessaires pour l'organisation d'un assessment center, la prise en compte de la temporalité par l'organisation est nécessaire – au risque de soulever des attentes impossibles à satisfaire à court-terme. Un agenda pourrait être prévu par année avec des moments plus propices à leur organisation.

LA FLEXIBILITÉ ET L'AUTONOMIE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Objet :

la gestion quotidienne du flux de travail du manager de proximité et de son ou ses équipes

Personnes impliquées :

- 👤 entre le manager de proximité et son responsable hiérarchique

Points d'attention :

- 🗨️ Une attention particulière est portée à la communication : le supérieur peut ainsi proposer de nouvelles tâches au manager de proximité, mais cela ne doit pas être perçu comme une charge supplémentaire de travail.
- 🗨️ L'état d'esprit du manager de proximité et de son N+1 joue un rôle primordial pour ce faire.

LE FEEDBACK CONTINU

Objet :

les savoir-être et savoir-faire du manager de proximité

Personnes impliquées :

- le manager de proximité et son responsable hiérarchique

Points d'attention :

- Ces moments sont plus informels et les feedbacks sont donnés au fil du travail du manager de proximité. Il s'agit alors de retours plus spontanés sur les actions du manager de proximité.
- Le feedback peut adopter des formes très variées (emails, discussion, restaurant, one-to-one, etc.), mais dans tous les cas concerne une action récente et spécifique du manager de proximité.
- Cela implique une disponibilité du N+1 qui a l'occasion de voir le travail réel de son manager de proximité.
- Le feedback implique de lier des retours autant positifs que négatifs sur les actions entreprises. Néanmoins, une attention devrait toujours être posée à ce que ces feedbacks soient constructifs. Une culture propice aux échanges et au feedback peut constituer un terrain fertile pour ce faire.

LE FEEDFORWARD

Objet :

les actions futures du manager de proximité

Personnes impliquées :

- entre le manager de proximité et son responsable hiérarchique

Points d'attention :

- L'idée ici est de ne pas se focaliser sur le passé mais de fournir des pistes d'amélioration ou des recommandations futures au manager de proximité. On ne fait plus l'état des lieux d'une situation (cf. feedback), mais on propose des solutions pour l'avenir.
- La bienveillance et le respect sont de mise, d'autant plus lorsque cette pratique est utilisée pour résoudre des désaccords. À nouveau, une culture propice à l'ouverture d'esprit et aux échanges entre tous au sein de l'organisation peut s'avérer bénéfique.
- Dans certaines situations, il peut être recommandé de faire intervenir un coach et/ou le HRBP pour le bon déroulement d'un feedforward afin de cadrer les échanges.

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE POUR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ

(RÉUNION COLLECTIVE/CODÉVELOPPEMENT)

Objet :

créer un espace de réflexion et de planification sur des thèmes donnés du management. Ce moment donne l'opportunité d'aborder collégialement la gestion des équipes au sein de l'organisation

Personnes impliquées :

- les managers de proximité
- animateur (externe ou interne)

Points d'attention :

- En garantissant un échange entre managers de proximité, cela permet une reconnaissance des spécificités et des vécus propres à ce métier. Ce faisant, la communauté de pratique permet de faire naître des apprentissages collectifs innovants.
- Fournir un tel espace collectif aux managers de proximité pourrait soutenir la reconnaissance non seulement du métier, mais également des personnes et du travail réalisé. En effet, ces communautés spécifiques au management de proximité soutiennent une régulation collective du travail et le bien-être pour une fonction en tension (entre management des personnes et management opérationnel).
- Le rôle de l'animateur externe apparaît comme crucial, particulièrement lors de la formation de la communauté de pratique afin de cadrer les échanges et assurer l'organisation des séances. Une fois la communauté de pratique « mature », celle-ci peut être autogérée en fonction de l'implication des acteurs.

Un déploiement et
une communication
favorisant **l'accès et la
connaissance de la boîte
à outils de pratiques**

Définir les besoins propres à l'entreprise et aux managers de proximité en son sein

➡ Favoriser l'implication stratégique en impliquant les managers de proximité dès la création de la politique d'évaluation soutenant la reconnaissance.

- ⚠ Permet de s'assurer que le système convient aux besoins et travail réels du manager de proximité,
- ⚠ Permet une plus grande implication du manager de proximité par la suite.

Ce premier temps est le début et la fin de la boucle : une rétroaction est possible. Dans une dynamique d'amélioration continue, le fait de laisser la place au management de s'exprimer sur l'évolution de ses besoins permet d'enrichir le processus d'évaluation au fil du temps.

Construire une culture relationnelle

Parvenir à implémenter une évaluation et une animation porteuses de reconnaissance demande

- ➡ une culture organisationnelle bienveillante, ouverte à la discussion et pouvant s'inscrire dans une perspective de Management Humain.
- ➡ une culture du feedback afin de parvenir à établir des discussions bilatérales entre le manager de proximité et son supérieur.
- ⚠ Implique la disponibilité de la ligne hiérarchique pour reconnaître les tensions du métier.

Par exemple, reconnaître et soutenir le people management comme une part intégrale de son activité apparaît comme fondamental, laissant au manager le temps de connaître ses équipes.

Mettre à disposition du manager de proximité une boîte à outils

Les pratiques proposées dans ce guide constituent une boîte à outils et doivent être appropriées par chaque organisation.

La boîte à outils :

- ➡ est constamment accessible au manager de proximité ;
- ➡ rencontre les besoins spécifiques du manager par une utilisation « à la carte » des pratiques (en fonction de son expérience, de la maturité de son/ses équipe/s, selon ses caractéristiques personnelles, etc.) ;
- ➡ peut être complétée par les *development centers*, le coaching (externe), les séminaires, la formation spécifique ou libre, etc. ;
- ➡ requiert le recours à un nombre minimum d'outils – avec certaines pratiques qui peuvent être formalisées et obligatoires ;
- ➡ ...

L'accompagnement RH dès l'onboarding ou l'entrée en fonction (mobilité interne), est important pour appréhender au mieux la boîte à outils. Ensuite, les HRBP peuvent poursuivre l'accompagnement dans le support, le conseil, et la sollicitation du dispositif.

Processus d'évaluation « objective »

Pour vérifier l'ampleur des mesures déployées, il convient d'organiser un moment d'évaluation formelle. Ce moment annuel :

- ➡ est plus "objectif" et permet de faire le bilan du recours aux différents outils à disposition ;
- ➡ prend en compte à la fois
 - ⚠ l'efficacité opérationnelle (atteinte des objectifs → le dispositif remplit ainsi une fonction principale du système d'évaluation de la performance : la redistribution des ressources) ;
 - ⚠ et le people management du manager de proximité, notamment en insistant sur ses capacités de gestion d'équipe : animation des réunions, capacité à créer du sens dans ses équipes.

Du dispositif établi, il est attendu que l'évaluation soit plus porteuse de sens et de reconnaissance pour le manager de proximité, appuyant son évaluation sur son travail et lui fournissant de la reconnaissance. Ce processus s'inscrit alors dans une perspective de Management Humain.

Le rôle de HRBP apparaît fondamental dans l'accompagnement du manager de proximité et de son supérieur hiérarchique dans le processus d'évaluation. Plus que le soutien à l'évaluation et à la bonne utilisation des pratiques à disposition, le HRBP peut contribuer au SAT menant à la reconnaissance du manager de proximité.



Le rôle de HRBP ne se substitue pas aux responsabilités du manager de proximité dans son parcours d'évaluation des performances et d'animation du travail. **Ce manager reste l'acteur réflexif de ce processus.**

IMPLICATIONS DANS UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT HUMAIN

La distinction entre SEP et SAT permet de penser leur articulation et l'opérationnalisation de la reconnaissance, élément central du Management Humain

- La réécriture du SEP dans une perspective de Management Humain ouvre un espace de réflexivité, une clarification de la visée de l'évaluation, une focalisation supplémentaire sur le travail réel (objectif, subjectif, collectif) et une plus grande implication de la communauté de travail
- La formalisation du SAT permet de déployer des pratiques de reconnaissance plus nombreuses et mieux structurées
 - ↓ Cette formalisation doit se faire en impliquant les managers de proximité en premier lieu.
 - ↓ Le rapprochement entre le département RH et le responsable hiérarchique du manager de proximité apparaît donc une condition du déploiement du Management Humain dans l'organisation. Pour ce faire, la fonction de HRBP pourrait être pensée pour servir le déploiement d'un système d'évaluation des performances du manager de proximité porteur de reconnaissance s'inscrivant dans une perspective de Management Humain.
- **L'articulation entre SEP et SAT permet de produire une politique RH valorisant la reconnaissance la plus cohérente possible**

Éditeur responsable
Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management & Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© labor-H, UCLouvain juin 2024

www.uclouvain/labor-H

Graphisme
Isabelle Sion (www.mordicus.be)

