

Gestion des performances

Situation actuelle & évolution

Aujourd'hui

- Avantages et inconvénients
- Systèmes
 - objectifs, interviews, ...
 - mesure des performances : qui, comment
 - résultats
- Éléments nécessaires & dangereux
- Premières conclusions

Attention

- Les informations données ici
 - peuvent ne pas être complètes
 - peuvent ne pas être à jour
 - peuvent être fausses (vu ce qui précède)
- ➔ **Donc**
 - ➔ vérifiez avant de les utiliser ou de vous y référer
 - ➔ fournissez des informations à jour & complètes

Management: avantages

- Augmenter la productivité
 - Augmenter la motivation
 - Augmenter la cohésion
 - Améliorer la gestion des carrières
-
- ❗ C'est dans le vent
 - ❗ Les Etats membres le veulent
 - ❗ Faire des économies

Management: inconvénients

- Augmentation de la charge de travail des superviseurs
- Augmentation de la responsabilité des superviseurs
 - doivent dire ce qui ne va pas aux supervisés
 - doivent annoncer de mauvaises nouvelles
 - doivent aider les supervisés

Personnel: avantages

- **Meilleure communication**
 - supervisé - superviseur (via interviews)
 - objectifs à court et moyen termes plus clairs
- **Retour sur les superviseurs**
 - systèmes d'évaluation à 360° (automatique)
 - autres systèmes (commentaires ?)

Personnel: inconvenients

- **Carrières ralenties**
- **Trop de compétition**
 - la compétition prime sur le travail
 - l'esprit d'équipe diminue, disparaît
- **Népotisme**
- **Protections et garanties réduites**

Avant: objectifs ...

- Liés à l'activité principale
- Liés à l'équipe et la supervision (CERN, new ESA)
- Indicateurs de performance (pas dans les OIs ?)
- Ressources nécessaires (CERN, new ESA)

Avant: Interview

- Nécessite une préparation par les deux parties
- Approches différentes:
 - échanges de vues réels et utiles
 - pas si réels (téléphone, papier seulement)
 - ni obligatoire ni prévu

Evaluation: qui

- **Superviseur du 1^{er} niveau**
 - objectif par objectif
 - retour direct sur la performance globale
 - Pas de proposition d'avancement/promotion

- **Superviseur du 2^{ème} niveau**
 - perspective plus large
 - proposition d'avancement/promotion
 - proposition d'action correctrice

Evaluation: comment

- Evaluation narrative équilibrée (CERN)
 - liste d'éléments à couvrir mais sans contrainte
 - qualitative
- Quantitative, sur base d'éléments (~ESA)
 - tableau d'éléments avec contrainte
 - quantitative (+++, ++, ... --)
- Quantitative & narrative (EC, WHO)

Résultats

- Avancement: échelon "annuel"
 - échelon(s) exceptionnel, supplémentaire
 - retardé
 - refusé (CERN)
- Primes
- Transfert
- Licenciement (CERN, World Bank)
- Promotion (!)

Éléments nécessaires (1)

- Formation approfondie des superviseurs
 - tous les aspects du système (qui & comment)
 - capacités d'interview & de communication
 - évaluation

- Mécanismes de "retour"
 - commentaires du supervisé à la hiérarchie
 - évaluation des superviseurs top-down ou 360°
 - évaluation des évaluations des superviseurs

Eléments nécessaires (2)

- **Le superviseur doit informer le supervisé tout au long de l'année** (WHO, World Bank: examens intermédiaires)
 - de tout changement dans les objectifs
 - de ce qui marche bien
 - de ce qui ne marche pas & que faire
- **Procédures de réexamen et de recours**
 - points de contrôle dans la procédure
 - comités spécifiques de réexamen

Éléments nécessaires (3)

- Formation des supervisés
- Accès aux statistiques
 - publiques & confidentielles
 - comité mixte de supervision (new ESA)
- Plan de rétablissement de la performance
 - chercher tous les moyens
 - offrir autant d'aide que possible

Éléments dangereux (1)

- Interférence avec le coût de la vie
 - mélange explicite: "nouveaux" systèmes (World Bank, autres ?)
 - mélange implicite toujours présent (CERN, ESO, ...)
 - tendance générale: automatiques ni l'un ni l'autre
 - se battre pour avoir l'un ou l'autre
- Interférence avec les promotions (new CERN)
 - subjectivité additionnelle pour les promotions
 - casse le lien entre fonctions et salaire
 - se battre pour les garder séparés

Eléments dangereux (2)

- **Biais lié au sexe (CERN)**
 - plus de primes pour les femmes
 - moins de double échelons pour les femmes
 - les femmes sont promues moins souvent

- **Contraintes budgétaires et démographie**
 - même budget ➔ mêmes chances d'avancement
 - comparer les OI n'est pas possible
 - comparer les systèmes est très difficile

Premières conclusions

- Élément clef de la GRH: chez vous aussi
- Éléments dangereux pour le personnel
- Sujet brûlant, multiples systèmes et approches
 - les systèmes, le jargon, les modes évoluent
 - ne pas oublier les éléments nécessaires
 - il faut faire face aux éléments dangereux
- Il faut rester informé ...

La suite ...

- Groupe de travail sur ce sujet ???
 - s'informer régulièrement
 - “focal point”
 - ressources sur le Web
 - liste de distribution par e-mail

