

---

## I. INTRODUCTION

Les deux sections précédentes (I et II) présentaient des utilisations élémentaires et intermédiaires du Système de Management Human Side pour l'interprétation et l'intégration de données d'évaluation dérivées de l'utilisation du Système. Le but de ces deux séminaires était d'améliorer les décisions de sélection, d'améliorer les efforts de supervision et d'améliorer la productivité individuelle. Cette section mettra plus l'accent sur l'évaluation de la performance de fait, la planification et la mise en œuvre du développement individuel.

La trame qui nous guide dans l'organisation de l'effort humain au service des objectifs de l'entreprise est bien celle qui consiste à initier et à nourrir le processus d'amélioration continue:

<b>OBJET:</b>	<b>INSTRUMENTS / TECHNIQUES</b>
1. Clarifier les Attentes 	Analyse de Poste
2. Etablir les Standards 	Standards de Carrière Critiques Style, Intérêts, Préférence de Pensée de Poste
3. Qualités Personnelles 	CV, Entretiens, Vérification de Références (Compétence) Style, Intérêts, Préférence de Pensée Personnelle (Compatibilité)
4. Adéquation 	Evaluation de Carrière Intégrée (ECI)
5. Identification des Ecart 	ECI
6. Réduction des Ecart 	Clés de Supervision (Manuel Human Side), Auto-management Développement / Coaching Ressources de Formation / Training
7. Critères de Performance 	Evaluation de Performance Intégrée (EPI)
8. Evaluation de Performance 	EPI
9. Ajustement des Standards	Comparaison ECI / EPI, Standards de Carrière Progressifs

Les moyens utilisés pour faciliter et fiabiliser ce processus d' amélioration sont:

**1/ Clarifier ce qu'il s'agit d'accomplir,**

**Analyse de Poste**  
Human Side Europe



Poste: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_  
Titre: \_\_\_\_\_

**Clarification de Poste**

Superviseur Direct: \_\_\_\_\_

1. Définissez le but de ce poste. Qu' est-il supposé accomplir?

**But**

2. Faites une liste des tâches les plus importantes à ce poste. Classez-les par ordre d' importance (n° 1 le plus important, etc.) Estimez alors le pourcentage de temps consacré à chacune.

	Tâche	Rang	% Temps
a.	<b>Priorités</b>		
b.			
c.			
d.			
e.			
			100%

© Copyright 1985, 1991, Human Side Corporation SF-1000



**ATTENTES  
CLAIRES**

**2/ Etablir la probabilité que le titulaire y parvienne, en identifiant les plus grandes entraves, qu' il s' agit alors de réduire,**

**Evaluation de Carrière Intégrée**  
Human Side Europe

Nom: Jean Joseph Poste: Chef de Production  
Evalueur: Directeur d'Usine Date: 15 Janv. 94

Pour chaque standard, reportez le Poids et les Déterminants du Succès du formulaire Standards de Carrière Critique et évaluez les Forces Personnelles en termes de chaque Déterminant du Succès. Utilisez une échelle de 1 = **unacceptable** et 5 = **excellent**. Pour chaque Standard, multipliez le Poids par la Note pour obtenir la Valeur. Totalisez les Valeurs et divisez par cinq pour obtenir le Score.

Standard	Poids	Déterminants du Succès	Forces Personnelles	Note	Valeur
Connaissance	15	Ing. Chef/4.0 Fr/Esp/Math	Maîtrise Ing. lang. excellent (All/Esp)	4.5	67.5
Compétences	20	Robotique, Cont. Proc. Stat.	Manque Robotique	3.8	76
Expérience	15	Ingénieur Haute Production	Perf. Elogieuse, qqes erreurs de mgmt.	4.0	60
Style	15	Développeur ou Organisateur	Créatif, Décisions Difficiles	3.5	52.5
Intérêts	15	Leader Orienté Profit	Technicien Orienté Recherche	3.0	45
Pensée	20	Analytique / Logique / Organisé	Créatif, qqefois désorganisé	3.7	74
Intégrité	*	Honnêteté exigée	Aucune Réserve sur l'Honnêteté		
Impression	*	Apparence / Conduite Professionnelle	Présentation Professionnelle / Courtois		
Initiative	*	Autonome / Alert / Résistant	Brillant / Alert		
				<b>Total</b>	375 /5
				<b>Score</b>	75

© Copyright 1993, Human Side Corporation

**PROBABILITE  
DE SUCCES  
(CAUSES)**

**3/ Choisir des critères et des standards de performance pertinents (cohérents par rapport à ce que l' unité, la division, et l' ensemble de l' entreprise s' efforcent d' accomplir) AVANT la période de performance, afin de pouvoir évaluer la performance effective du titulaire et sa contribution au processus de création de valeur.**

**PERFORMANCE  
EFFECTIVE  
(EFFET)**

## PROBLEME DE PARADIGME

Ce dernier point, qui est un élément crucial du management des hommes et du management des entreprises, est celui qui laisse d'habitude le plus à désirer. L'évaluation formelle (1 fois par an), où informelle (au quotidien) de la performance est le point où le processus vole d'habitude en éclats. Dans la plupart des cas, les causes de la performance -- où de la non-performance -- ne sont pas comprises, et les effets donnent lieu à des problèmes de communication ainsi qu'à des opportunités perdues. Les jugements sont subjectifs, les décisions sont aléatoires, et la seule référence devient l'idée (paradigme) communément admise que "ce qui a causé le succès dans le passé causera bien le succès dans le futur". Le corollaire implicite est que "ce qui a causé l'échec dans le passé devra causer l'échec dans le futur", conduisant ainsi au gaspillage de potentiel non reconnu.

Ceci ne tient aucun compte du fait que ce qui a précisément causé le succès dans le passé est une adéquation relative au contexte (compétence ET compatibilité) dans la poursuite d'un but clair. Or, ce contexte est comme nous le savons tous, soumis à des changements de plus en plus rapides, et ce qui a causé le succès dans le passé n'est pas du tout nécessairement ce qui causera le succès dans le futur.

## CONSEQUENCES

Les stratégies ambitieuses de croissance (motivées par un système de valeurs dominé par le goût du leadership) gagnantes pour un chef d'entreprise donné dans un marché "de vendeurs" en expansion deviendront inadéquates dans un marché "d'acheteurs" où les facteurs critiques deviendront une gestion extrêmement rigoureuse et un service de qualité. La relative incompatibilité entre les intérêts du dirigeant (P<sup>2</sup>), la culture d'entreprise qui en est le fruit, les stratégies qui en découlent logiquement, et le nouveau contexte devient ce qui causera éventuellement l'échec de cette personne pourtant expérimentée, dans un contexte nouveau (dans un poste qui est devenu différent), pour la plus grande frustration des actionnaires.

## SOLUTION

Le système que vous apprenez à utiliser permet de "lire" le contexte de tout poste, ainsi que les personnes **DANS LES MEMES TERMES**, et donc de déterminer les causes de la performance ainsi que les entraves, afin de gérer efficacement ces dernières.

Un point utile peut être ici de s'accorder sur le sens de ce que l'on désigne par "performance". La plupart des personnes dans les entreprises sont venues à désigner par ce terme "résultat". Pourtant, ce terme vient de l'ancien français "parfornir", ce qui signifie *accomplir*. La définition qu'en donne le dictionnaire est: **se dit de qq, d'une machine, d'un produit, d'une entreprise qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre**". Dans le contexte qui nous occupe ici, c'est à dire en considérant l'individu à son poste, "eu égard aux moyens mis en œuvre" signifie: "compte tenu de l'équipement (humain) disponible par rapport à l'équipement (humain) requis", soit "compte tenu de la nature et du degré de difficulté".

La véritable performance n' est plus alors le résultat brut, mais bien le ratio entre le résultat atteint -- par rapport à des paramètres prédéterminés -- et les moyens disponibles (l' adéquation entre les qualités requises et les qualités disponibles, ou plus simplement, l' adéquation poste-personne).

$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Moyens}} = \text{Performance}$$

(adéquation poste-personne)

L' étape suivante dans l' utilisation de cette trame exige donc après avoir déterminé la probabilité de succès (le degré de difficulté), d' établir les standards de performance afin de permettre à l' évaluateur (le boss) comme à l' évalué de déterminer le degré d' accomplissement passé et de préparer le meilleur terrain possible pour les accomplissements futurs.

Cette étape permet de prendre acte et de gratifier la performance, ainsi que de sanctionner la non-performance d' une façon constructive, contribuant ainsi à l' épanouissement et à la réalisation du potentiel pour l' individu comme pour l' organisation.