

# Quelles nouvelles modalités de management des collaborateurs ?

Le développement du management de la performance depuis le début du XXe siècle a apporté toujours plus de nouvelles pratiques permettant d'augmenter l'efficacité des organisations. Au cœur de ces nouvelles conceptions du travail se trouvaient l'humain, alors pris en compte comme une composante à gérer et à contrôler, au sein d'organisations divisées sous les principes scientifiques du taylorisme, dans une équation économique de rentabilité. Cette vision a entraîné rapidement la création d'outils de gestion pour évaluer la performance du salarié vis-à-vis des objectifs de l'entreprise ou de son responsable hiérarchique et rétribuer plus individuellement les résultats.

Les entretiens annuels de performance sont devenus depuis l'après-guerre et de façon plus systématique dans les années 1980 l'outil emblématique et incontournable du management de la performance. Depuis leur introduction dans la littérature sur le management, la forme de ces entretiens a considérablement évolué. Sur le plan théorique, l'ouvrage incontournable « Management by objectives » de Peter Drucker apparu dans les années 1950 a proposé un cadre alternatif des entretiens individuels de performance. Pour Drucker, cet entretien devait être un moment d'analyse collaboratif durant lequel le salarié élaborerait ses objectifs de performance individuels liés aux objectifs de l'entreprise.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont fait le constat d'un manque d'efficacité de ces pratiques, voir d'effets pouvant jouer a contrario de ses objectifs de départ : la performance. Quelques grandes entreprises ont dernièrement manifesté leur volonté de les remanier profondément ou même de s'en passer.

La transformation récente de cet outil est-elle indicative d'un renforcement ou d'un rejet des logiques de management de la performance ? Les premiers éléments de réponse se trouvent-ils dans les nouvelles solutions implémentées dans les organisations qui « suppriment » ces entretiens annuels ? Certaines remanient leurs outils pour proposer une évaluation en « temps réel » qui indique les tendances à l'instant-T des performances individuelles d'un collaborateur. D'autres refusent catégoriquement ces pratiques et insistent sur l'importance d'un dialogue continu.

Cette recherche collaborative vise à proposer des nouvelles manières de repenser l'évaluation du personnel, en analysant les acquis de recherche autour de ces questions, comme les premières expérimentations à grande échelle d'entreprises pionnières ayant pris un virage important quant à ces pratiques.

Rejoignez notre recherche collaborative et faites évoluer l'un des piliers du management de la performance de votre politique RH d'aujourd'hui.

---

Devenez entreprise partenaire en contactant :

**Bertrand Dalle**

+33 1 83 96 59 01

[bertrand.dalle@conseil-et-recherche.com](mailto:bertrand.dalle@conseil-et-recherche.com)