

Focus SPM

« Faut-il avoir peur des 360° ? » titrait il y a encore récemment un magazine de la presse spécialisé en management.

Si l'exercice du 360° est de plus en plus courant, il n'en reste pas moins très impliquant pour le manager évalué. Accepter le regard des autres sur son mode de management - et en particulier découvrir la perception de ses propres collaborateurs - c'est en effet accepter de remettre en cause ses certitudes et sa propre image de soi en tant que manager. Faire un 360° est donc un acte fondateur important dans son évolution en tant que manager. Il est donc indispensable que ce travail soit fait avec un consultant expérimenté. Il est tout autant crucial que l'outil même possède les qualités suivantes:

- ⊙ **Etre focalisé sur les performances et pratiques managériales.** Un 360° est d'autant plus efficace et « objectif » qu'il évalue ce que vous faites et non pas ce que vous êtes (ou ce que les autres pensent ou jugent ce que vous êtes).
- ⊙ **Disposer d'analyses et de commentaires explicites.** Une mesure ne signifie rien sans un référentiel validé et explicite. Une suite de chiffres ou de graphiques sans aucun commentaire ne permet à un manager que de projeter ses seules croyances ou peurs sur son mode de management. Un outil 360° performant doit donc systématiquement accompagner les résultats chiffrés d'une analyse clarifiant ce que signifient et impliquent les données recueillies.
- ⊙ **Proposer des recommandations** et non pas s'arrêter au simple constat.

SPM - Score de Performance Management - a été construit pour respecter ces exigences. Cet outil créé dès 1995 par Open'Act est aujourd'hui distribué par Persona dans plus de 40 pays.

S'appuyant sur une base de données riche de plus de 15 ans d'existence, SPM offre au manager qui cherche un feedback sur ses pratiques managériales des fonctionnalités que possèdent très peu des outils a priori pourtant similaires.

Cette newsletter vous propose donc de découvrir ou redécouvrir ce 360° et de vous faire profiter du témoignage de Marc Roure—Consultant chez Proconseil qui utilise depuis l'origine cet outil.



SPM EN QUELQUES CHIFFRES

- 2** Les questionnaires comportent une double échelle d'appréciation. Les répondants apprécient à la fois l'importance de l'item et évalue la performance du manager concerné sur l'item.
- 4** Sources de répondants sont possibles pour un véritable feedback à 360° (Auto-perception, Collaborateurs, Supérieur hiérarchique, Collatéraux).
- 7** C'est le nombre de recommandations finales que SPM apporte au manager.
- 8** Facteurs de performance managériale sont évalués dans SPM
- 37** C'est le nombre de pages que comporte un rapport SPM.
- 68** Nombre de questions
- > 300 000** C'est le nombre de rapports différents possibles au niveau des analyses et recommandations issues du moteur de traitement de SPM.

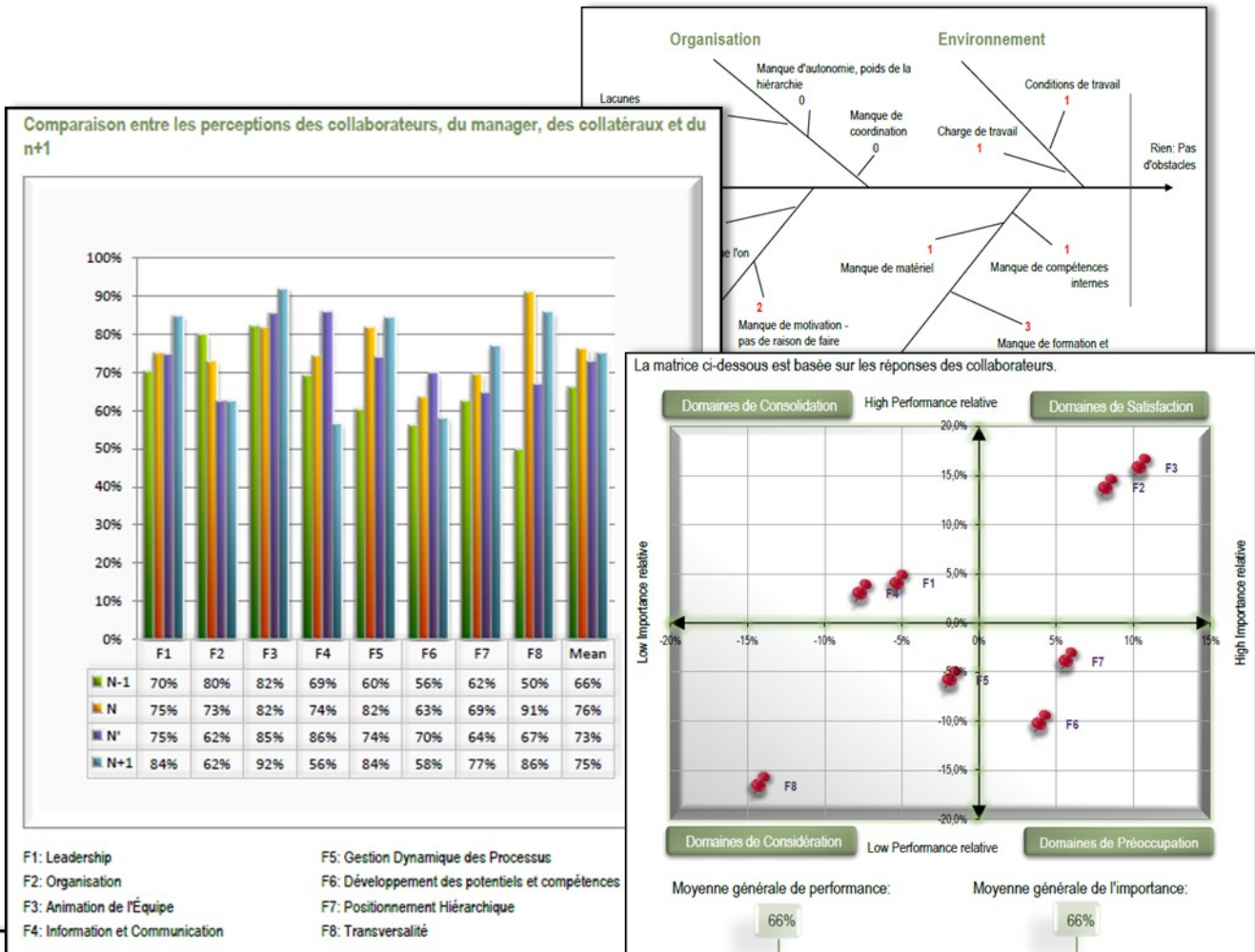
UN CONCEPT, 8 FACTEURS

SPM[®] offre au manager une mesure à 360° de sa performance sur plus de 60 pratiques clés de management et les pondère en fonction de leur importance accordée par les différentes sources de répondants (collaborateurs, hiérarchie, collègues, manager).

Les réponses sont analysées globalement, benchmarkées, et regroupées sur 8 facteurs clés de succès de la performance managériale. Pour chaque facteur, une analyse détaillée des pratiques est délivrée incluant des recommandations d'actions concrètes et pragmatiques. Grâce à la mesure exclusive de pratiques observables et s'appuyant sur un système de traitement informatique sophistiqué, les résultats de SPM[®] sont dénués de jugements parasites et donnent au contraire au manager des repères opérationnels.



SPM EN QUELQUES IMAGES



F6: Développement des potentiels et compétences

L'appréciation du travail et des performances pourrait manquer de précision d'apparaître subjective aux yeux des collaborateurs. Vous mettez peut-être plus l'accent sur les échecs et difficultés que les succès et efforts de vos collaborateurs.

Vous ne pratiquez pas le "flagrant délit de succès". Vos collaborateurs ne sentent pas encouragés et valorisés dans leur travail et leur transparence.

La motivation et la qualité du travail peuvent d'iniquité peut exister chez certains; des collaborateurs peuvent paraître faire, qu'à faire réellement.

Vos collaborateurs disposent de votre soutien. Vous participez au développement des collaborateurs, mais il manque d'orientation et de perspectives.

Le niveau général des compétences s'améliore, mais les compétences ne sont remontées à la hiérarchie sans crainte. Les collaborateurs progressent rapidement; attention cependant à la qualité.

Appréciez régulièrement avec vos collaborateurs sur des éléments factuels et transparents à partir de critères précis et précis. Énoncez systématiquement les points positifs avant les points négatifs.

Résultats par question

Question	N-1	N	N'	N+1	Importance	Performance
48 Mon manager est attentif aux efforts que je fournis pour améliorer ma performance	9,0	6,5	5,0	5,0	9,0	6,5
49 Ma performance est évaluée à partir de critères précis et objectifs	8,0	5,0	5,0	5,0	8,0	5,0
50 Mon manager récompense de façon équitable les efforts fournis par chaque membre de l'équipe	8,0	3,0	9,2	5,0	8,0	3,0
51 En cas de difficultés dans mon travail, mon manager cherche à analyser avec moi leurs origines et m'aide à trouver des solutions	6,0	8,0	7,5	7,5	6,0	8,0

Témoignage de Marc ROURE—Consultant Proconseil

« L'outil SPM comporte un aspect pédagogique indéniable. »

Les pratiques managériales en Afrique ont fait l'objet de rares ouvrages en dehors de l'Afrique du Sud où le concept d'« African Leadership » a été largement développé. L'évaluation 360° des pratiques managériales en Afrique est une pratique encore plus rare, du moins dans la partie francophone. C'est ce que nous avons récemment réalisé dans un pays de l'Afrique équatoriale et dont nous voulons témoigner aujourd'hui.

Dans le cadre de la réorganisation d'une entreprise de transport de plus de 1000 personnes, la direction du groupe décide de mettre en place une nouvelle culture orientée vers la satisfaction du client et la performance.

Ce changement implique de pouvoir s'appuyer sur des managers capables d'engager et d'accompagner les équipes vers l'évolution souhaitée. La nécessité de remettre en cause les pratiques managériales existantes conduit au lancement d'une évaluation 360° du top et middle management avec l'outil SPM®.

Une cinquantaine de managers assurant les fonctions de directeur général, directeurs et chefs de départements ont été évalués sur une période de quatre mois, mobilisant plus de 300 personnes au total, hiérarchiques, collatéraux et subordonnés compris.

A la fin des deux vagues d'évaluation, nous avons pu observer trois effets notables. Tout d'abord, la remise en cause recherchée a été obtenue auprès de la plupart des managers évalués. Lors des entretiens de restitution, beaucoup de managers ont fait spontanément part d'une « découverte de soi », d'une « prise de conscience », d'un « déclic personnel », voire d'un « électrochoc », déclenché par l'effet miroir du feedback reçu et renforcé par le fait que l'exercice était le premier du genre. Ces remises en cause individuelles ont amené un certain nombre d'entre eux à partager, de leur plein gré, les résultats de leur évaluation avec leur supérieur et leurs collaborateurs. Dans la culture africaine où le style de leadership est directif ou paternaliste, de tels comportements constituent en soi un grand progrès, nécessitant de remettre en cause les valeurs ancestrales de respect du chef et des anciens.



Les deux autres bénéfices de l'exercice sont plus spécifiquement dus, de notre point de vue, au choix du SPM® parmi la large gamme d'outils 360° existants sur le marché. L'outil SPM® comporte en effet un aspect pédagogique indéniable. Grâce à la soixantaine de pratiques managériales évaluées au travers du questionnaire, certains managers ont littéralement découvert les différentes dimensions du management et du leadership. Cela a été encore plus vrai pour les managers maîtrisant une expertise spécifique comme la comptabilité ou les aspects juridiques. Lors de la restitution des rapports d'évaluation, tous les entretiens ont ainsi d'abord porté sur l'explication des bonnes pratiques managériales sous-tendues par chacune des questions posées, avant même de traiter les pratiques existantes.

Enfin, l'outil SPM® nous a permis de construire un référentiel de management sur base des huit facteurs de management portés par le modèle, sur lequel s'alignera le futur système d'appréciation des managers. Le prochain exercice d'évaluation 360° permettra ainsi de suivre la progression des capacités managériales, en parfaite cohérence avec les dispositions de gestion de la performance.

Une fois le souffle de l'exercice retombé, il nous faut maintenant assurer son suivi systématique auprès de chaque manager, afin que les axes de développement identifiés à l'échelle individuelle et les engagements pris pour les mettre en œuvre ne restent pas lettres mortes, avant que le nouveau système d'appréciation, de reconnaissance et de rémunération ne prenne le relais.

