

↓

# CHAPITRE 1

## INTRODUCTION À LA GESTION DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS EN ENTREPRISE



À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Comment se gère la performance des employés en entreprise ?
- À quoi sert un système de gestion de la performance et quels en sont les principaux avantages et retombées ? Quelles sont les principales critiques formulées à son égard ?
- Comment s'inscrit la gestion de la performance parmi les autres pratiques de gestion des ressources humaines ?
- Qui sont les acteurs touchés par la gestion de la performance et quels sont leurs rôles et responsabilités ?

Pour afficher une bonne performance organisationnelle, survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et se démarquer, les entreprises d'aujourd'hui dépendent plus que jamais d'une performance optimale de leurs employés. Les dirigeants, les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires ont dès lors besoin d'outils, notamment pour suivre la performance de leurs employés et les mobiliser, pour identifier et récompenser ceux qui performant bien, ainsi que pour soutenir les employés dont les résultats se situent en deçà des attentes et assurer leur progression. Pour y arriver, la gestion de la performance au travail constitue une pratique de gestion des ressources humaines incontournable. Ce chapitre présente un survol des principaux objectifs et composantes des systèmes de gestion de la performance au travail en positionnant ces systèmes dans le spectre plus large des pratiques de gestion des ressources humaines. Après avoir exposé les principaux enjeux et problématiques associés aux systèmes de gestion de la performance, nous aborderons leurs retombées positives potentielles sur les organisations et les individus ainsi que le rôle des différents acteurs concernés.

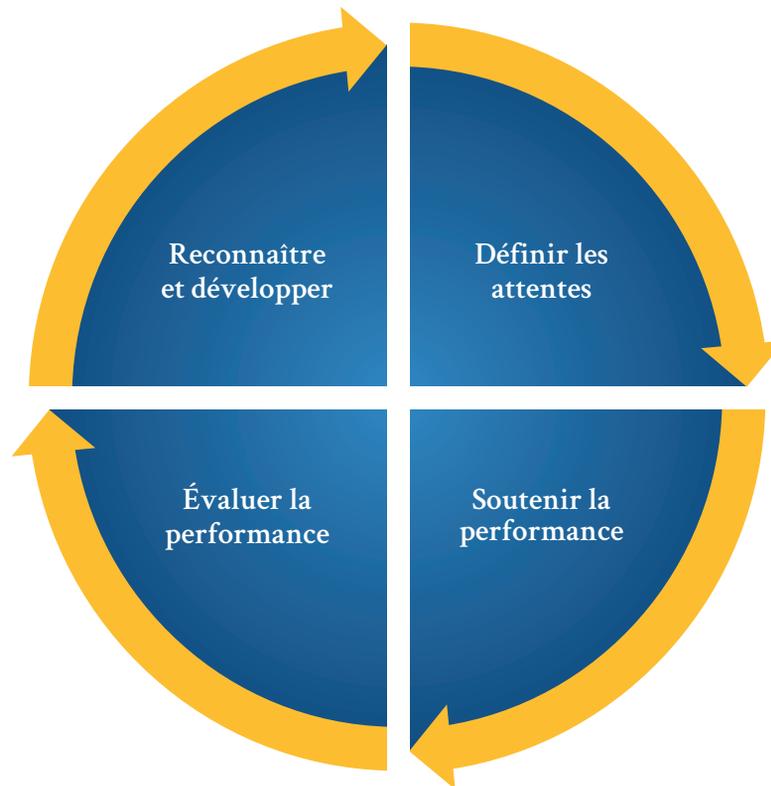
## 1.1 LES SYSTÈMES DE GESTION DE LA PERFORMANCE

La **gestion de la performance** regroupe un ensemble d'activités cycliques visant à évaluer et à gérer la performance des employés dans leur travail. Dans les organisations, on parlera généralement d'un processus, d'un programme ou d'un système de gestion de la performance pour représenter l'ensemble de ces activités. Ces termes désignent essentiellement la même chose et sont souvent considérés comme des synonymes dans la pratique. Bien que certaines entreprises optent parfois pour une terminologie particulière, comme « programme de reconnaissance de la réussite » ou « processus d'appréciation des contributions », on fait référence au même ensemble de pratiques. Par souci de précision et de simplicité, nous retiendrons dans le cadre de ce livre l'appellation « **système de gestion de la performance** » pour désigner l'ensemble des pratiques et activités en lien avec la gestion de la performance des employés (p. ex. : la mise au point d'un formulaire d'évaluation, la formation des gestionnaires, la rémunération basée sur la performance) et les termes « **processus de gestion de la performance** » pour renvoyer aux différentes étapes se succédant dans le cycle annuel de gestion et d'évaluation de la performance (p. ex. : l'entretien d'évaluation).

Bien qu'il puisse prendre plusieurs formes, le **processus de gestion de la performance** en entreprise comporte quatre grandes étapes. Ces étapes, qui se déroulent habituellement sur un an, sont illustrées à la figure 1.1. Le processus démarre en début d'année avec la **définition des attentes** envers les employés et il se conclut à la fin de l'année avec **l'évaluation de leur performance**.

Entre ces deux moments se trouve une étape cruciale qui consiste à **soutenir les employés** dans l'exécution de leur travail et l'atteinte des attentes définies au départ. La quatrième étape, qui suit celle de l'évaluation, est celle de la **reconnaissance et du développement**. Cette dernière étape vient boucler le cycle, qui redémarrera pour une autre année avec la définition de nouvelles attentes. Reprenons maintenant en détail chacune de ces étapes.

**FIGURE 1.1** ÉTAPE DU PROCESSUS TYPIQUE DE GESTION DE LA PERFORMANCE



La **définition des attentes** constitue une étape fondamentale pour bien communiquer à l'employé ce qu'on attend de lui. C'est aussi à ce moment que l'on définit les bases sur lesquelles l'employé sera évalué à la fin de l'année. Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre 2, de telles attentes peuvent prendre différentes formes, comme un nombre de dossiers traités, un pourcentage de part de marché, un seuil de satisfaction de la clientèle à atteindre, un comportement à démontrer, etc. Étant donné que la quantité et la nature du travail d'un employé peuvent varier d'une année à l'autre, ou au cours d'une période de quelques mois, voire de quelques semaines, ces attentes ne doivent pas nécessairement être basées sur un cycle annuel. Prenons l'exemple d'un poste de vendeur dans un magasin d'appareils électroniques, où l'on ne peut pas s'attendre à des chiffres de ventes comparables en décembre, une période fort achalandée juste avant les Fêtes, et en janvier.

La deuxième étape du processus de gestion de la performance renvoie au **soutien que le gestionnaire** apportera à ses employés en cours d'année. Ce soutien sera à la fois formel et informel. D'une part, les organisations d'aujourd'hui misent sur des rencontres formelles de performance fréquentes entre le gestionnaire et son employé<sup>1</sup>. Ces rencontres, qui peuvent être au nombre de deux à quatre, voire jusqu'à plus d'une dizaine par année, visent à faire le point régulièrement sur la performance de l'employé en fonction du contexte de travail, qui est de plus en plus changeant. À titre d'exemple, une organisation dont la stratégie est axée avant tout sur la qualité du service offert à ses clients pourrait décider d'opter pour une stratégie de vente plus intense en cours d'année après avoir constaté une baisse importante de ses ventes. Un tel changement au sein de l'organisation aura des effets directs sur la façon d'évaluer et de gérer la performance des employés, car bien que ceux-ci continueront d'être évalués sur la qualité de leur service, on portera probablement une attention plus particulière à leurs chiffres de ventes. D'autre part, sur le plan informel, le gestionnaire pourrait choisir, en marge des rencontres formelles demandées par l'organisation, de rencontrer ponctuellement certains individus dans son équipe, par exemple des employés nouvellement entrés en poste ou qui éprouvent certaines difficultés dans leur travail. En définitive, ces rencontres formelles ou informelles permettront de recadrer des attentes devenues irréalistes, d'en ajouter de nouvelles ou d'en retirer certaines. Elles aideront également les gestionnaires à mieux épauler leurs employés afin de satisfaire à ces attentes.

La troisième étape est celle de **l'évaluation de la performance**, qui prend généralement la forme d'un entretien annuel formel entre le gestionnaire et son employé. Sauf de rares exceptions, le gestionnaire aura, au préalable, rempli un formulaire d'évaluation fourni par son employeur comprenant différents critères de performance à partir desquels il aura évalué son employé. Cet entretien est donc l'occasion de faire le point avec chacun des employés par rapport aux efforts déployés et aux résultats atteints dans le travail. Il s'agit en quelque sorte de procéder à une synthèse des rencontres formelles et des échanges informels qui ont eu cours tout au long de l'année en lien avec la performance de l'employé. C'est une occasion d'échanger sur les points forts de l'employé, les aspects à améliorer et les désirs de développement.

La quatrième et dernière étape est celle de la **reconnaissance et du développement**. Dans la pratique, cette étape suit généralement de quelques jours ou quelques semaines l'entretien d'évaluation, mais elle se fait parfois aussi au même moment. D'une part, il sera question de reconnaître les employés méritants, soit monétairement par des bonis ou des augmentations de salaire, soit non monétairement par l'octroi de cadeaux, de certificats, d'encouragements, etc. D'autre part, c'est à ce moment que seront discutés les éléments liés au développement des employés. Cela peut consister à établir un plan de match pour ceux qui auront besoin de s'améliorer ou des étapes à franchir pour progresser dans l'entreprise.

---

1. Freyermuth et Lougee, 2019

## 1.2 LES OBJECTIFS D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Les entreprises se dotent d'un système de gestion de la performance pour répondre à quatre grands objectifs. Le premier objectif consiste à **obtenir un portrait précis de la performance** des employés. Cette évaluation est importante, car en se basant sur des critères communs pour mesurer la performance des travailleurs, il est possible d'établir des standards de performance pour différents types de postes. On peut penser à un centre d'appels où l'on tente de maintenir un temps moyen d'appel par employé ou encore à une usine où les travailleurs doivent respecter la cadence de production sur la chaîne de montage. En mesurant ainsi la performance des employés, l'entreprise sera davantage en mesure d'établir lesquels se démarquent et lesquels éprouvent des difficultés, et d'adopter des correctifs au besoin. Enfin, le fait de mesurer la performance des employés sur les mêmes critères renforce l'équité dans le traitement des employés. On diminue ainsi le risque de partialité ou de jeux politiques dans l'évaluation des travailleurs. On pourrait penser, par exemple, à un gestionnaire qui remet un boni de performance élevé à un membre de l'équipe parce qu'il l'apprécie, bien que ce dernier ne fasse pas partie des plus performants.

Un deuxième objectif vise à **inciter les employés à performer**. Pour plusieurs organisations, s'en tenir au contrôle ou au suivi de la performance est limitatif. Une grosse part du système de gestion de la performance devrait plutôt contribuer à motiver les employés et à mettre en place les conditions pour qu'ils performant davantage. Il s'agit probablement de l'objectif le plus important, mais paradoxalement, de celui qui a été le moins bien atteint par les organisations dans le passé. En effet, un sondage mené à grande échelle a récemment rapporté que seulement 20% des répondants pensaient que le système de gestion de la performance dans leur organisation avait un effet réel sur la performance individuelle des employés<sup>2</sup>.

Une troisième raison de mettre en place un système de gestion de la performance est qu'il serve à **prendre de bonnes décisions sur le plan des ressources humaines**. C'est le cas dans plusieurs entreprises qui attribuent notamment des bonis à la performance ou des promotions, offrent un choix d'activités de développement à leurs employés, ou encore appliquent certaines sanctions ou congédient du personnel en se basant en bonne partie sur les évaluations de performance des employés.

Quatrièmement, le système de gestion de la performance peut permettre de **soutenir la stratégie d'entreprise** en communiquant aux employés ce qui est important pour l'organisation, ce qu'ils doivent prioriser dans leur travail. Que ce soit par rapport à des seuils de productivité ou à des comportements attendus envers les clients, les dirigeants offrent, par le biais du système de gestion de la performance, un sens, une direction et des façons de faire qui permettent aux employés de se mobiliser pour atteindre un but commun. On canalisera ainsi les efforts de tous les employés vers la réalisation des priorités stratégiques de l'organisation et cela se répercutera sur la performance organisationnelle. Cet objectif stratégique semble par ailleurs prendre de plus en plus de place ces dernières années dans les systèmes de gestion de la performance ; un rapport récent sur les meilleurs employeurs dans le monde montrait qu'il s'agit de l'objectif principal de 82% d'entre eux<sup>3</sup>.

---

2. Armstrong, 2017

3. Top Employers Institute, 2016

## 1.3 LA PLACE DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion de la performance est une pratique fort populaire, comme en témoignent différentes statistiques établissant qu'entre 85 et 95 % des entreprises possèdent un système de gestion de la performance formel<sup>4</sup>. Elle occupe également une place assez centrale en gestion des ressources humaines. Comme l'indique un récent sondage auprès de dirigeants RH, les systèmes de gestion de la performance font partie de leurs principales priorités<sup>5</sup>. Cette place de choix provient non seulement du fait que la gestion des ressources humaines et la gestion de la performance partagent un objectif fondamental qui est de motiver les employés à performer, mais aussi du fait que la gestion de la performance permet d'alimenter plusieurs autres pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, ce sont souvent les résultats de l'évaluation des employés qui seront utilisés pour déterminer les bonus à la performance en rémunération et pour offrir de la reconnaissance aux employés. Ce sont également ces résultats qui permettront de déterminer certains besoins en matière de développement des compétences des employés. En regard de la planification des ressources humaines et de la gestion des talents, on se basera également en partie sur les évaluations de performance des employés pour raffiner les décisions de promotion et identifier les candidats à haut potentiel, c'est-à-dire les individus qui se démarquent nettement des autres dans leur travail et qui seront susceptibles de prendre la relève dans des postes importants pour l'organisation. Ainsi, la qualité des décisions qui découleront de ces autres pratiques de gestion des ressources humaines sera directement reliée à la qualité des résultats du système de gestion de la performance.

## 1.4 LES PRINCIPALES CAUSES D'ÉCHEC

Bien qu'essentiels aux organisations, les systèmes de gestion de la performance ont essuyé beaucoup de critiques ces dernières années ; les employés rapportant souvent être insatisfaits des procédures entourant le processus, et les employeurs déplorant que le système n'atteint souvent pas les objectifs escomptés. Ces reproches ciblent principalement trois causes d'échec. Premièrement, les organisations **exploitent mal le potentiel** du système de gestion de la performance. Selon des sondages récents, près de 60 % des dirigeants d'entreprises croient que le système de gestion de la performance ne permet pas réellement d'augmenter la performance et l'engagement au travail de leurs employés, et moins de 30 % des employés sont d'avis que la gestion de la performance favorise l'atteinte des objectifs organisationnels<sup>6</sup>. C'est un constat très dur étant donné toutes les ressources requises et tous les efforts déployés par les gestionnaires et les employées dans ce processus. À titre d'exemple, Deloitte rapportait que ses pratiques d'évaluation et de gestion de la performance représentaient environ deux millions d'heures par année à ses 65 000 employés autour du monde<sup>7</sup>. Cette situation

---

4. Murphy, 2019

5. Gartner, 2019

6. Brecher *et al.*, 2016

7. Buckingham et Goodall, 2015

peut s'expliquer par le fait que les organisations ont surtout mis l'accent dans le passé sur l'évaluation de la performance plutôt que la gestion de celle-ci. Elles ont donc investi beaucoup plus de temps sur les aspects techniques et bureaucratiques que sur les aspects motivationnels du processus. Développer un formulaire d'évaluation comportant de bons critères d'évaluation est certes un bon point de départ d'un système de gestion de la performance efficace, mais ce n'est pas cet outil d'évaluation qui fera performer les employés davantage. Le vrai défi consistera plutôt à convaincre les utilisateurs du bien-fondé du système et à les soutenir dans l'application du processus de gestion de la performance. Pour faire face aux changements technologiques, concurrentiels et démographiques, les organisations doivent opter pour des systèmes de gestion de la performance plus simples, plus agiles et qui se concentrent sur des activités à valeur ajoutée. Les employés ne veulent plus simplement être évalués, ils désirent développer leurs compétences, être accompagnés par leur gestionnaire et progresser dans l'organisation<sup>8</sup>.

La deuxième cause d'échec reliée aux systèmes de gestion de la performance est **le manque de soutien de la direction**. La plupart des entreprises voudront se doter d'un système de gestion de la performance pour augmenter leur performance organisationnelle. Toutefois, un tel processus est voué à l'échec si, en parallèle, la performance n'est pas valorisée par la direction, si cette dernière n'envoie pas de signaux clairs aux employés sur les attentes de performance et enfin, si cette performance n'est pas non plus reconnue dans l'organisation. Tous ces éléments contribuent à instaurer ou non une culture de performance dans l'entreprise et à faire en sorte que les utilisateurs (gestionnaires et employés) s'approprient ou non le processus de gestion de la performance, deux éléments essentiels à son succès.

Les systèmes de gestion de la performance sont trop rarement perçus comme un processus stratégique et important pour l'organisation, comme l'illustre un sondage dans lequel près de trois répondants sur quatre ont mentionné que de tels systèmes accordent trop d'importance au volet administratif du processus<sup>9</sup>. Dans un tel contexte, les gestionnaires et les employés sont susceptibles de voir ce système comme peu important pour l'organisation et donc d'y investir moins d'efforts. En ce sens, l'appui des hauts dirigeants à l'égard du système de gestion de la performance permettra de contrecarrer des effets négatifs. À titre d'exemple, un sondage mené auprès de plus de 500 grandes compagnies américaines a montré que dans le premier quartile des entreprises dont le rendement aux actionnaires des trois dernières années était le plus élevé, 87 % des répondants voyaient la haute direction soutenir publiquement l'importance du système de gestion de la performance dans leur organisation. En revanche, ce pourcentage tombe sous les deux tiers parmi le quartile d'entreprises ayant le rendement le plus faible<sup>10</sup>.

La troisième cause d'échec est liée aux **problèmes d'implantation**. D'abord, tout comme c'est le cas dans l'industrie du vêtement, la gestion de la performance est largement influencée par des effets de mode. Par exemple, dans les années 60, les entreprises mettaient surtout l'accent sur la gestion par objectifs et la rémunération à la performance, alors que dans les années 90, c'est plutôt la distribution forcée des cotes de performance qui a connu son heure de gloire. Aujourd'hui, le thème à la mode est l'abandon des cotes de performance. Ces tendances sont souvent propulsées par quelques entreprises pionnières dont les expériences sont largement diffusées dans les médias comme des histoires à succès. Cela amène plusieurs organisations à voir ces expériences comme de « meilleures

---

8. Top Employers Institute, 2016

9. Brecher *et al.*, 2016

10. WorldatWork, 2010

pratiques» et à les adopter rapidement sans nécessairement se demander si elles sont réellement adaptées à leur organisation. Ainsi, on copie souvent les « meilleures pratiques » des autres sans tenir compte du contexte et des spécificités de sa propre organisation. Ces éléments seront discutés plus en détail dans le chapitre 8.

Un autre élément relatif aux problèmes d'implantation est lié au déploiement dans l'organisation. Les changements étant de plus en plus nombreux et fréquents dans les organisations, les professionnels des ressources humaines ont souvent peu de temps pour implanter les modifications apportées à leurs pratiques, dont la gestion de la performance. Ainsi, on mettra parfois trop peu de temps dans la communication des changements aux utilisateurs du système de gestion de la performance, ou on sous-estimera les besoins en formation du personnel engendrés par les récentes modifications. À titre d'exemple, plus d'une organisation sur deux croit que leurs gestionnaires n'ont pas toutes les habiletés ou le temps nécessaire pour bien gérer la performance de leurs employés<sup>11</sup>. Il s'agit d'un fait troublant en soi, lorsque l'on sait que les nouvelles approches de gestion de la performance reposent davantage sur cet acteur pour motiver et fidéliser les employés. La question de l'implantation et de la révision du système de gestion de la performance sera abordée dans le chapitre 9 de cet ouvrage.

## 1.5 LES BÉNÉFICES D'UN BON SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Suivant les critiques énoncées précédemment, on peut penser que les effets de la gestion sur la performance des employés, et ultimement sur la performance organisationnelle, sont faibles et peu nombreux. Par contre, certaines recherches démontrent que lorsqu'un système de gestion de la performance est bien conçu et adapté à l'organisation et à son environnement, il aura des conséquences significatives, et ce, à plusieurs niveaux. La figure 1.2 propose un modèle théorique traçant le lien entre les pratiques de gestion de la performance et la performance organisationnelle. Selon ce modèle, les systèmes de gestion de la performance en organisation prennent forme à travers un ensemble de pratiques (p. ex. : évaluation multisource, *coaching* de performance) cohérentes avec le contexte interne et externe de l'organisation, comprenant notamment la culture de l'entreprise ou le taux de syndicalisation dans l'industrie, ainsi que les caractéristiques et les préférences des individus (p. ex. : personnalité, degré d'autonomie). Comme nous le verrons dans le chapitre 8, ces facteurs exercent une influence importante sur la mise en place et l'efficacité des pratiques de gestion de la performance.

Lorsque ces pratiques sont bien alignées et utilisées correctement par les superviseurs et les gestionnaires, elles influenceront positivement les perceptions et les attitudes des employés, telles que leur sentiment d'équité et leur satisfaction ou leur engagement à l'égard du système. Il importe de souligner ici le rôle primordial des gestionnaires dans la gestion de la performance des employés, car même si l'organisation adopte les meilleures pratiques dans le domaine, elles seront réellement efficaces seulement si les gestionnaires les appliquent rigoureusement<sup>12</sup>. Toujours selon ce modèle, si les employés sont plus satisfaits et motivés par les pratiques de gestion de la performance, ils adopteront

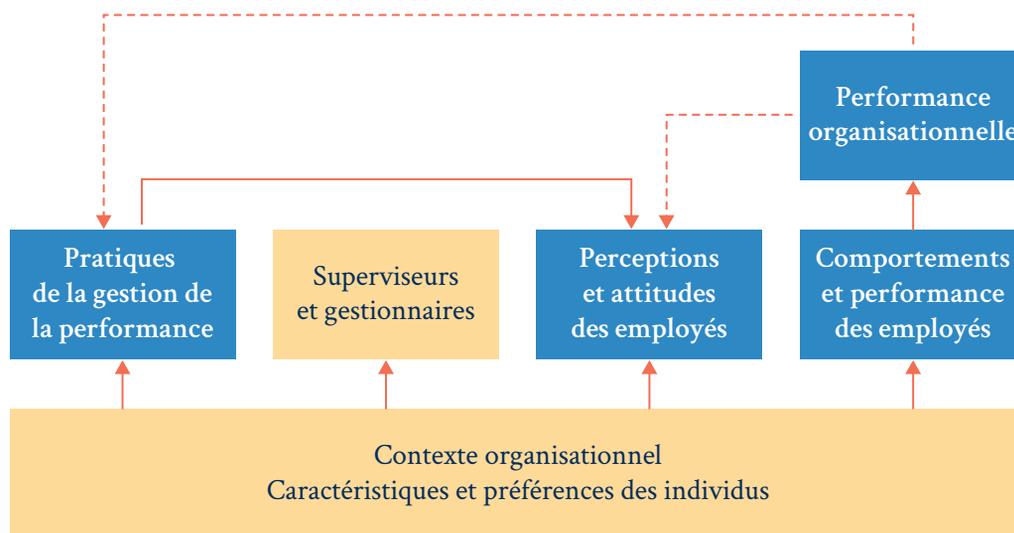
---

11. Armstrong, 2017

12. den Hartog *et al.*, 2004

davantage de comportements favorables à l'organisation et atteindront de meilleurs résultats individuels qui, ultimement, se répercuteront sur la performance organisationnelle. Enfin, dans la figure 1.2, les flèches pointillées montrent que cette performance accrue dans l'organisation renforcera d'une part les perceptions et attitudes des employés et, d'autre part, permettra d'investir davantage dans les pratiques de gestion de la performance.

**FIGURE 1.2 LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DE LA PERFORMANCE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**



Source : Traduit et adapté de den Hartog et al. (2004).

Bien que ce modèle propose une chaîne causale théorique, sur le plan empirique, bien peu de recherches ont pu démontrer hors de tout doute l'influence des systèmes de gestion de la performance sur la performance organisationnelle. Cette situation n'est pas propre à la gestion de la performance, mais bien à toutes les pratiques de ressources humaines et à celles d'autres disciplines de la gestion. En effet, la performance d'une organisation peut dépendre d'un nombre important de facteurs, comme la bonne gestion des finances ou des stocks, l'intensité de la compétition, la qualité des produits, etc. Ainsi, arriver à isoler l'impact réel d'un seul de ces facteurs, en l'occurrence les systèmes de gestion de la performance, peut être très ardu. Cependant, sur la base du modèle présenté précédemment, il est possible d'avancer que si la performance des employés est bien gérée dans une organisation, ceux-ci seront plus compétents et motivés dans leur travail, donc plus performants. Cette contribution individuelle accrue de la part d'un nombre significatif d'employés devrait donc se répercuter sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, sur le plan des **retombées organisationnelles**, des recherches ont fait ressortir que près des deux tiers des entreprises les plus performantes de leur échantillon évaluaient leur système de gestion de la performance comme étant efficace, alors que cette proportion dépassait à peine un tiers pour

les entreprises les moins performantes<sup>13</sup>. Les mêmes recherches montrent également qu'un peu plus de la moitié des entreprises pensent que leur système de gestion de la performance a un impact positif sur leur organisation. Plus spécifiquement, un sondage mené auprès de grandes entreprises américaines a démontré que parmi le quart des entreprises qui ont implanté de meilleures pratiques de gestion de la performance, 55 % ont vu la satisfaction de leurs clients augmenter de 55 % et leurs revenus de 58 %, des pourcentages beaucoup plus élevés que pour les autres entreprises de l'échantillon<sup>14</sup>. Enfin, on relève qu'un bon système de gestion de la performance permet de renforcer la culture de performance dans l'entreprise et améliore la compréhension des priorités organisationnelles par les gestionnaires et les employés. Un bon système de gestion de la performance aidera également à prendre de meilleures décisions de ressources humaines, notamment quant à l'attribution des promotions aux meilleurs employés et à la rémunération incitative à accorder.

En ce qui concerne les **retombées individuelles**, une étude a montré qu'un système de gestion de la performance mal implanté amenait une baisse de la satisfaction et de l'engagement des employés<sup>15</sup>. Inversement, les données d'un sondage sur les grandes entreprises américaines ont fait ressortir que parmi les organisations qui avaient implanté efficacement de bonnes pratiques en gestion de la performance, 61 % ont observé une réduction du roulement volontaire des employés et 44 % ont vu l'engagement organisationnel de leurs employés augmenter, des changements qui n'ont pas été constatés auprès des autres organisations<sup>16</sup>. Enfin, on note dans la littérature qu'un système de gestion de la performance efficace est associé à une meilleure compréhension par les employés des résultats et des comportements attendus et reconnus dans leur poste. Ils voient également plus clairement le lien entre leurs objectifs de performance et les priorités de l'organisation et réagiront plus favorablement au système de gestion de la performance<sup>17</sup>. Les employés sont donc en mesure de travailler plus efficacement et de se concentrer sur ce qui a de la valeur pour l'entreprise. Le tableau 1.1 synthétise les principaux résultats et avantages en regard d'un système de gestion de la performance.



---

13. Armstrong, 2015

14. Brandon Hall Group, 2015

15. Brown *et al.*, 2010

16. Brandon Hall Group, 2015

17. Brecher *et al.*, 2016; Pichler, 2012

**TABLEAU 1.1** INCIDENCES ET AVANTAGES D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

INCIDENCES POSITIVES	
ORGANISATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des revenus</li> <li>• Accroissement de la satisfaction des clients</li> <li>• Augmentation de l'efficacité du PGP</li> <li>• Renforcement de la culture de performance</li> <li>• Meilleure compréhension des priorités organisationnelles</li> <li>• Meilleure prise de décisions RH</li> </ul>
INDIVIDUELLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du roulement volontaire des employés</li> <li>• Augmentation de l'engagement des employés et motivation accrue d'améliorer leur performance</li> <li>• Amélioration de la compréhension des attentes de performance pour les employés</li> <li>• Liens plus clairs entre les attentes individuelles et organisationnelles</li> <li>• Plus grande satisfaction et perception d'équité des employés à l'égard du système</li> </ul>

## 1.6 LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Les acteurs de l'organisation concernés (ou qui devraient l'être) par le système de gestion de la performance sont nombreux. Il s'agit notamment des dirigeants de l'organisation, des professionnels en ressources humaines, des partenaires d'affaires, des gestionnaires et des employés.

Premièrement, les **dirigeants de l'entreprise**, notamment le président, les vice-présidents et les directeurs principaux d'unités ou de secteurs, ont la responsabilité de soutenir le système de gestion de la performance dans l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, leur appui est indispensable à l'efficacité du processus. Ils doivent ainsi parler régulièrement de l'importance du processus de gestion de la performance lors de leurs rencontres formelles et informelles avec les employés. Ils peuvent également féliciter publiquement des employés qui ont été particulièrement performants ou encore envoyer un message fort en participant eux-mêmes au processus comme évaluateurs et comme évalués.

Deuxièmement, les **professionnels en ressources humaines** ou en **développement organisationnel** sont les grands champions du système de gestion de la performance. À titre d'experts, ce sont eux qui développent des pratiques de gestion de la performance efficaces qui sont bien alignées avec les caractéristiques spécifiques de l'organisation et de son contexte (voir le chapitre 8 pour plus de détails). Ils veillent également au bon fonctionnement du processus dans l'année et, ponctuellement, évalueront son efficacité pour éventuellement y apporter des modifications. C'est aussi à ces professionnels que revient la tâche de développer les outils d'évaluation qui seront utilisés par les gestionnaires et les employés ainsi que toute la documentation soutenant ces outils. Enfin, ils auront généralement à développer les stratégies de formation et de communication appropriées suivant des changements au processus. L'encadré 1.1 (page suivante) présente trois aspects incontournables que les professionnels en RH doivent mettre en application pour s'acquitter de leurs rôles avec succès.

Pour Mario Côté, président de Gestion Conseil Mario Côté, la principale responsabilité des professionnels en ressources humaines est de veiller au bon fonctionnement du système de gestion de la performance de l'entreprise. Selon lui, « cela implique de mettre en place des pratiques efficaces et adaptées à l'organisation et de développer des outils simples d'évaluation de la performance qui favorisent les échanges entre gestionnaires et employés sur la performance de ces derniers et sur les façons de s'améliorer ». Il ajoute qu'une bonne part du travail des professionnels en ressources humaines consiste aussi à outiller les gestionnaires pour les rendre plus autonomes et compétents dans la mobilisation et la gestion de la performance de leurs employés.

Pour accomplir ces tâches avec succès, Mario Côté mentionne trois éléments incontournables. Premièrement, les professionnels en RH doivent posséder une excellente compréhension de l'organisation : « On a beau s'inspirer des nouvelles pratiques de l'heure ou reproduire les meilleures pratiques du domaine, mais il faut s'assurer avant tout qu'elles sont adaptées à la réalité de notre organisation. » Quelle est la culture de l'entreprise? Quels sont ses objectifs stratégiques? Quelle est la nature de ses activités et les caractéristiques de ses employés? Et enfin, comment les pratiques que l'on veut implanter soutiennent ces questions ou y répondent?

Deuxièmement, il indique que les professionnels en RH doivent adopter une approche client dans le développement de leurs nouvelles pratiques. Ainsi, ils doivent comprendre la réalité des gestionnaires et chercher à répondre constamment à leurs besoins en lien avec l'évaluation et la gestion de la performance de leurs employés. Selon lui, « alors qu'il peut être tout à fait approprié d'implanter un système de rétroaction en continu sur la performance dans des équipes qui comptent de 5 à 15 personnes, il serait impensable de demander à un gestionnaire qui gère plus de 80 employés de rencontrer chacun d'eux plusieurs fois par année ». Dans le même ordre d'idées, M. Côté mentionne que les gestionnaires ont souvent des besoins plus importants lorsque vient le temps de gérer des situations particulières, comme un employé sous-performant. C'est justement là que les professionnels en ressources humaines s'avèrent particulièrement utiles pour soutenir et outiller les gestionnaires. Enfin, adopter une orientation client implique d'inclure les partenaires d'affaires et les gestionnaires dans les réflexions quant à l'évolution du processus et des pratiques de gestion de la performance.

Comme troisième élément incontournable, Mario Côté mentionne que les équipes RH doivent collaborer plus efficacement entre elles pour briser les silos, particulièrement dans les grandes entreprises. Ainsi, les professionnels responsables de la gestion de la performance doivent réfléchir avec les professionnels de la rémunération et ceux du développement organisationnel et de la formation pour s'assurer que leurs pratiques respectives soient cohérentes et qu'elles n'envoient pas de messages contradictoires. En définitive, si on ne respecte pas ces conditions, on se place en situation d'échec, selon Mario Côté. Les gens seront moins satisfaits et moins mobilisés à l'égard du système de gestion de la performance. Dès lors, aussi bonnes soient nos pratiques, elles auront probablement peu d'influence sur la performance des employés et celle de l'organisation.

Toujours du point de vue des ressources humaines, les **partenaires d'affaires** ont un rôle quelque peu différent. Tout en ayant une bonne connaissance du système, leurs responsabilités consistent principalement à soutenir les gestionnaires dans leur gestion quotidienne de la performance de leurs employés. Ils pourraient, par exemple, aider un gestionnaire à améliorer ses habiletés de rétroaction avec ses employés ou à conseiller un gestionnaire en vue d'une rencontre avec un employé sur un problème de performance important. Dans l'éventualité où il y aurait des changements à apporter au système de gestion de la performance, les partenaires d'affaires pourront alimenter les professionnels en ressources humaines sur les besoins et les attentes des utilisateurs. Suivant les changements, ces mêmes partenaires d'affaires seront en première ligne pour expliquer concrètement la situation aux gestionnaires ou pour former ces derniers.

Quatrièmement, les **gestionnaires** joueront un rôle particulièrement actif dans le système de gestion de la performance, car c'est à eux que revient la responsabilité de gérer et d'évaluer la performance de leurs employés. Ils devront ainsi s'assurer que tous leurs employés comprennent bien leurs rôles, les attentes de performance qui leur sont fixées, les comportements qu'ils doivent adopter et les compétences qu'ils doivent maîtriser. Ils devront aussi communiquer clairement avec tous leurs employés tout au long de l'année. S'ils veulent maintenir un bon climat dans l'équipe, ils seront aussi responsables de motiver les employés à atteindre leurs objectifs, de reconnaître les plus méritants et de s'occuper diligemment des cas problématiques de sous-performance. L'encadré 1.2 ci-dessous présente un peu plus en détail ces rôles du gestionnaire.

#### **ENCADRÉ 1.2** LES RÔLES DES GESTIONNAIRES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Alexandre Gilbert, chef bureau de projets innovation technologique chez Hydro-Québec, identifie quatre incontournables parmi les responsabilités des gestionnaires dans la gestion de la performance des employés. « D'entrée de jeu, si on veut que les employés performant, il faut établir clairement les cibles à atteindre. Et si l'on désire que ces objectifs de performance soient motivants, il faut essayer de les lier le plus possible aux forces de chacun des employés. On tire ainsi le meilleur d'eux-mêmes et on les aide à se développer. » En revanche, cela implique de bien connaître ses employés, car chaque personne a des besoins spécifiques et peut réagir différemment aux interventions des gestionnaires. M. Gilbert mentionne également qu'il est essentiel que les gestionnaires donnent toutes les chances à l'employé d'atteindre ses objectifs en offrant le soutien nécessaire, que ce soit en termes de ressources financières, matérielles ou humaines. Un troisième incontournable, la rétroaction et la reconnaissance de la performance doivent être fréquentes et constructives. « Le travail est de plus en plus complexe et, comme gestionnaires, nous n'avons pas toujours en main les informations pour bien évaluer et reconnaître nos employés. Dans de telles situations, il est important d'aller chercher ces informations auprès d'autres sources, comme les collègues ou les clients. » Pour arriver à des entretiens de performance francs et de qualité avec les employés, M. Gilbert mentionne qu'il faut surtout travailler en amont en créant un climat de confiance et d'ouverture dans l'équipe. « Dans nos interactions avec nos employés, il faut surtout écouter et poser des questions. Comme gestionnaire, c'est un réflexe de proposer rapidement des solutions à un problème, mais on n'aide alors pas les employés à se responsabiliser et à se développer. »

Cinquièmement, les **employés** ont pour responsabilité de performer dans leur emploi, ou minimalement d'assumer efficacement leurs rôles et responsabilités tels que le stipule leur contrat de travail. En tant qu'évalués, ces acteurs sont perçus – ou se perçoivent – trop souvent comme étant passifs dans le système de gestion de la performance. Or, la réalité est tout autre, car de plus en plus de systèmes leur demandent une autoévaluation en fin d'année. Dans d'autres organisations, on exigera qu'ils se fixent eux-mêmes des objectifs de développement, ou encore qu'ils conduisent eux-mêmes les rencontres de performance avec leur gestionnaire. C'est donc à eux d'aller chercher la rétroaction nécessaire de leur gestionnaire ou de leurs collègues en cours d'année pour s'assurer qu'ils performant selon les attentes et de déterminer les façons dont ils peuvent s'améliorer.

En définitive, il ressort que la gestion de la performance est l'affaire de tous et que plus les différents acteurs seront consultés et impliqués dans le processus, plus ils percevront le système de gestion de la performance comme étant un enjeu important pour eux et pour l'organisation.

