



## **Gestion des ressources humaines**

### **La gestion de la performance par objectifs**

Prendre part à un processus de gestion de la performance individuelle ou collective présente plusieurs atouts, tant pour les employés que pour leurs superviseurs. Aux superviseurs, la gestion de la performance des individus et de l'équipe permet de connaître et de différencier les performances, de justifier les décisions et les actions (notamment celles liées à la rémunération directe, mais aussi celles liées aux mesures disciplinaires et à la formation). Aux employés évalués, cet exercice permet d'orienter leurs efforts, car ils savent ce que l'on attend d'eux, et de connaître les priorités organisationnelles, de savoir ce sur quoi ils sont évalués et s'ils répondent aux attentes en matière de performance. Ils sont ainsi conscients de ce sur quoi ils doivent travailler afin d'améliorer leur comportement et ils connaissent les moyens pour le faire, tout en pouvant exprimer leurs propres attentes et commenter les options de leur superviseur. Toutefois, malgré ces avantages, certains employeurs « négligent » de rencontrer périodiquement leurs employés pour discuter de l'avancement des activités prévues. Pour d'autres gestionnaires, évaluation de la performance rime avec supervision autoritaire, c'est-à-dire un cadre dans lequel le superviseur ne fait que donner des « ordres » à des employés tenus de les appliquer.

Lorsqu'on regarde la littérature concernant les bonnes pratiques sur le sujet, on demande de plus en plus aux superviseurs d'agir comme « des personnes qui facilitent la performance des employés en encourageant la participation, la confiance mutuelle, l'information, l'imputabilité et la reconnaissance » (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). En d'autres termes, on leur demande d'adopter une supervision d'accompagnement (*coaching*).

L'évaluation peut porter sur différentes caractéristiques du travail : les compétences (évaluation orientée vers les besoins de formation ou les perspectives de réorientation), les objectifs atteints, les comportements. À noter que dans l'évaluation des comportements (par exemple, envers des clients ou des collègues), les « attentes doivent être clairement décrites et les méthodes doivent être les plus objectives possible. Le risque d'une évaluation arbitraire est très important, de même que le risque d'une évaluation basée sur des aléas (par exemple, un mécontentement ponctuel de certains clients ou une difficulté transitoire dans une équipe) » (Association pour une fondation travail-université, 2006). Regardons plus spécifiquement la gestion par objectifs.

### **La gestion par objectifs**

Selon St-Onge, Guerrero, Haines et Audet (2009), le processus de gestion de la performance par objectifs comprend trois étapes :

1. Le supérieur et le subordonné s'accordent sur des objectifs de performance et échangent sur les tactiques à mettre en œuvre pour y arriver.
2. En cours de période, le cadre et l'employé se rencontrent régulièrement pour discuter de la réalisation des objectifs et pour statuer conjointement sur de possibles mesures correctives ou d'ajustement.
3. En fin de période, le superviseur et l'employé se rencontrent pour évaluer l'atteinte des objectifs préétablis.

Pour que la démarche soit efficace, les objectifs doivent posséder certaines caractéristiques. Ils doivent être précis (et non approximatifs), pertinents (en lien avec les aspects du travail des employés sur lesquels ils peuvent agir), stimulants (représenter un défi tout en étant réalistes), avoir du sens pour les employés (afin qu'ils puissent les intérioriser, ce qui augmente l'engagement), être fixés en accord avec les employés (donc en favorisant la participation des employés dans leur établissement). Finalement, le superviseur doit être en mesure de donner de la rétroaction (suivi) quant à l'atteinte des objectifs.

Cette dernière caractéristique, la rétroaction, mérite d'être approfondie. Selon Rousseau (2007), pour corriger leur trajectoire, modifier leur plan de production et optimiser l'utilisation des ressources, l'équipe et l'individu ont besoin de rétroaction. La rétroaction concerne l'information que la personne reçoit quant aux résultats de son travail et de ses comportements. Vous seriez surpris de voir à quel point les employés veulent savoir s'ils font bien les choses et s'ils répondent à vos attentes. Pour que la rétroaction soit efficace, certains attributs sont importants. La rétroaction doit être précise, pertinente, synchrone (qu'elle vienne à temps, au moment où elle



risque d'avoir le plus d'effet sur les comportements futurs de l'employé), fréquente (pas seulement annuellement, assez souvent pour s'ajuster de part et d'autre), crédible (donnée par une source digne de confiance qui le fait avec respect).

À noter qu'en situation de travail d'équipe, il ne faut pas négliger la rétroaction individuelle afin d'inciter chaque membre à adopter les comportements souhaités. Sinon certains employés risquent de faire preuve de paresse sociale (phénomène par lequel l'employé est porté à fournir moins d'effort en situation de travail collectif qu'en situation de travail individuel).

### Questions de réflexion

1. Après avoir lu cet article, nous vous suggérons d'écrire ci-dessous les objectifs de travail qui ont été fixés pour votre employé (ou pour vous-même). Êtes-vous en mesure d'en évaluer la qualité ?

---

---

---

2. Croyez-vous à l'utilité de bien gérer la performance des employés ?

---

---

---

3. Est-ce que vous percevez des difficultés à opter pour un style de supervision d'accompagnement (coaching) pour gérer les performances ?

- Il peut vous paraître difficile de cerner quels conseils donner.
- Si vous êtes perfectionniste, il n'est pas toujours évident de faire confiance aux employés.
- Vous ne vous sentez pas « impliqué » dans cet aspect qui consiste à aider vos subordonnés à développer leurs compétences.
- Vous êtes certain de tout connaître.

4. Quels seraient vos moyens organisationnels afin de réduire la paresse sociale dans votre entreprise ?

- Évaluer la performance individuelle à l'intérieur du travail d'équipe.
- Dès le processus d'embauche, choisir des employés motivés.
- Former des équipes de travail plus petites.
- Spécialiser les tâches.
- Enrichir les tâches.

### Outils

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, *Module 8 — Évaluer la performance de ses employés*

Conseil des ressources humaines du secteur culture, *Gestion des ressources humaines. Gérer le rendement des employés*

PETIT, André. *Gérer la performance — Guide pratique*

### Références

Association pour une fondation travail-université. *Les pratiques d'évaluation individuelle dans les entreprises*, 2006

ST-ONGE, GUERRERO, HAINES et AUDET. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, 2009.