

Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances.

André Petit, Ph.D.,
Professeur titulaire de gestion des ressources humaines (maintenant à la retraite),
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1
Tel. : (819) 566-4407
Andre.Petit@USherbrooke.ca

Introduction

D'entrée de jeu, reconnaissons une réalité incontournable : la gestion de la performance dans le cadre organisationnel n'est pas une tâche facile. Il suffit d'avoir été impliqué dans le processus une seule fois en tant qu'évaluateur ou évaluatrice ou en tant que personne dont la contribution a fait l'objet d'une évaluation pour noter que le processus comporte des défis importants tant aux plans des connaissances, que des comportements et des émotions.

Au plan des connaissances, le thème de la gestion de la performance est très certainement l'un de ceux (ou peut-être même celui) qui a généré le plus d'écrits au cours des ans dans le domaine plus vaste de la gestion des ressources humaines ou dans celui du contrôle de gestion. Quant aux comportements à manifester pour bien assumer les responsabilités associées à la gestion de la performance, un examen des thèmes sur lesquels se donnent des sessions de formation pour les cadres en entreprise devrait convaincre tout observateur que l'apprentissage des habiletés en gestion de la performance constitue un besoin pour de très nombreuses personnes. Finalement, les émotions associées à la gestion de la performance sont évidentes ; elles sont sources de tensions et de stress et empêchent plusieurs gestionnaires de devenir efficaces en ce domaine.

Il faut dire que dans de nombreuses organisations les systèmes de gestion de la performance n'ont pas nécessairement une bonne réputation. Pour diverses raisons, ces systèmes souffrent plutôt d'une insatisfaction généralisée. Les professeurs Gosselin et Murphy (1994) ont résumé les causes de l'échec relatif ou de l'insatisfaction généralisée à l'égard des systèmes de gestion et d'évaluation de la performance individuelle dans les organisations. Les causes les plus importantes seraient les suivantes :

- des croyances erronées,
- un contexte déficient,
- des pratiques inefficaces, et
- des acteurs trop préoccupés par le politique.

Parmi les pistes pour s'en sortir ou pour corriger la situation, ces deux experts proposent plusieurs solutions, dont les suivantes :

1. que le degré de réalisation d'un mandat serve de base à l'évaluation de la performance d'un employé,
2. que les contraintes auxquelles tout employé fait face dans ses efforts de performance soient repérées et prises en compte,
3. qu'on reconnaisse que la performance est une réalité subjective (et non pas objective) et que la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible à réaliser en entreprise,
4. que les suites de l'évaluation soient basées sur une analyse exhaustive des facteurs à l'origine de la performance (ou des problèmes de performance), et
5. que l'évaluation soit plus un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement, plutôt qu'une activité annuelle et ponctuelle.

Nous considérons que ces suggestions sont très pertinentes. Nous croyons aussi que leur mise en œuvre sera facilitée par le recours à un modèle simple mais complet du processus de gestion de la performance, ce que nous présenterons bientôt dans une prochaine section. Un tel modèle est d'autant plus requis, que selon une recherche récente (Bersin & Associates, 2008), environ 70% des entreprises ne disposeraient pas, en matière de gestion de la performance, d'un processus consistant et bien établi. Dans la plupart des cas, le processus retenu ne s'en tiendrait qu'à l'évaluation de la performance, laissant les autres facettes ou phases du processus de gestion de la performance à la bonne volonté de chaque gestionnaire concerné. Dans cette même recherche, on établit que...

- 61% des gestionnaires hiérarchiques considèrent que le processus disponible dans leur entreprise n'exerce pas une influence positive sur la performance, que
- 56% des gestionnaires ne sont pas satisfaits du processus, et que
- 50% des gestionnaires spécialisés en RH ne sont pas heureux du processus.

La principale plainte des gestionnaires est qu'on ne leur donne pas assez de moyens concrets pour bien jouer leur rôle (de gérer la performance des ressources humaines), et la principale plainte des employés est que le processus n'est pas équitable et juste. Dans la plupart des organisations, le système de gestion de la performance serait donc un important «work in progress», c'est-à-dire un problème à solutionner, ou une situation à améliorer, d'où l'importance du présent document.

Définitions.

Si on se fie à un dictionnaire de langue française, le terme «performance» se réfère à «un exploit réalisé par un athlète». Il peut aussi se référer à «un rendement maximal obtenu par un appareil». Le terme «rendement» se

réfère quant à lui, au «produit proportionnel que donne une chose», comme dans l'expression «*rendement des terres*». Comme on peut le constater, même un bon dictionnaire général ne nous aide pas tellement pour bien définir le sens des termes fréquemment utilisés aujourd'hui dans les organisations pour désigner la performance ou le rendement des personnes et des équipes de travail.

Dans son *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Gérard Dion (2^e édition, 1986, p.336) définit la performance de la façon suivante : «comportement manifesté ou résultat obtenu par une personne...à la suite de certaines activités ...dont on juge généralement la valeur en fonction de normes préétablies.» L'expression «rendement au travail» y est pour sa part, définie de la façon suivante : «quantité et qualité de travail fournis dans une unité de temps» (p. 409).

Ces définitions sont beaucoup plus proches de ce qu'on trouve aujourd'hui dans les organisations, où les systèmes de gestion de la performance comprennent habituellement des mesures à la fois de résultats obtenus par les employés dans le cadre de leur emploi et de comportements manifestés par les employés et menant à des résultats.

Pour les fins du présent ouvrage, la performance individuelle au travail (ou le rendement individuel) sera donc définie de la façon suivante : «la performance individuelle au travail (ou le rendement), c'est la contribution qu'une personne apporte au bon fonctionnement du milieu de travail où elle se trouve». Cette contribution se manifeste par, soit des résultats, soit des comportements. Les résultats, ce sont les livrables associés à la prestation de travail que l'employé fournit à l'organisation, c'est le produit de son travail, alors que les comportements, ce sont les moyens qu'il utilise (les façons de faire) pour parvenir aux résultats. Notons que la modification d'un ou de plusieurs comportements peut aussi constituer un résultat à atteindre.

Qu'est-ce qui est le plus important, les résultats ou les comportements ? On peut répondre que les deux sont importants, mais il faut savoir que les organisations choisissent souvent de privilégier l'un plutôt que l'autre dans leur système de gestion de la performance. Ainsi certaines organisations utilisent la gestion par objectifs où on privilégie la mesure des résultats, alors que d'autres milieux évaluent plutôt seulement les comportements. D'autres enfin utilisent une combinaison des deux. Ce choix repose sur les caractéristiques de la situation, la nature des postes et les valeurs de la direction. On peut aussi effectuer ce choix en tenant compte des avantages et des limites de l'une ou l'autre des approches.

Une autre distinction importante (Aguinis, 2009, p. 81 à 83) concerne les dimensions de la performance. En plus de souligner que la performance est multidimensionnelle, c'est-à-dire qu'on doit considérer plusieurs types différents de comportements pour comprendre la performance, Aguinis soutient que deux types de comportements sont particulièrement importants.

1. Les comportements reliés à la tâche ou au poste (performance de poste), et
2. Les comportements de bon citoyen de l'organisation (appelée aussi la performance contextuelle).

Ces deux types de performance ne se produisent pas nécessairement en harmonie (c'est-à-dire qu'ils ne vont pas nécessairement dans le même sens). Ils doivent donc être évalués séparément. Ainsi, un employé peut avoir une performance élevée en ce qui concerne les tâches ou les comportements reliés à son poste, mais s'avérer un piètre collaborateur pour ce qui concerne les comportements de bon citoyen organisationnel. L'inverse est aussi possible.

Dans le contexte actuel d'intense compétition la performance de poste ne suffit pas à assurer la performance organisationnelle. Les comportements de performance contextuelle, tels le fait de prêter assistance à ses collègues ou de se conformer aux valeurs et aux politiques de l'entreprise, peuvent influencer considérablement la satisfaction des clients. Ils peuvent aussi faciliter le travail en équipe, une condition qui fait de plus en plus partie des caractéristiques des organisations efficaces. Ce sont là quelques unes des raisons pour lesquelles on retrouve ces caractéristiques dans un nombre croissant de systèmes de gestion de la performance.

Pour en finir avec les définitions, disons, en nous basant sur les écrits de St-Onge et Magnan (2007, p. 30) que «la *gestion* de la performance des employés implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement de leurs performances au travail.» Ces systèmes de gestion de la performance répondent à plusieurs besoins et visent divers objectifs que nous allons maintenant aborder.

Objectifs poursuivis.

Les objectifs poursuivis par les systèmes de gestion de la performance sont relativement bien connus. Aguinis (2009, p. 14 et suivantes) en fait, à notre avis, la présentation la plus complète. Il identifie les six objectifs suivants :

1. Objectifs stratégiques,
2. Objectifs administratifs,
3. Objectifs de communication ou d'information,
4. Objectifs de développement,
5. Objectifs de contribution à la planification et à l'allocation des ressources humaines, et
6. Objectifs de documentation.

1. Objectifs stratégiques

D'abord et avant tout, un tel système doit permettre de relier les activités individuelles aux objectifs de l'organisation. La gestion de la performance individuelle doit fournir l'occasion de stimuler les comportements

et les résultats qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation. À cet égard, il est assez navrant d'apprendre que la plupart des systèmes de gestion de la performance ne se conforment pas à cet objectif, puisqu'un très faible pourcentage des entreprises qui tentent de gérer la performance se donnent la peine de clarifier et de communiquer aux employés les objectifs de l'organisation.

Une autre caractéristique importante d'un système de gestion de la performance reliée à l'atteinte des objectifs stratégiques concerne la mesure dans laquelle le système contribue au maintien d'un climat de travail favorable dans l'organisation. Un système de gestion de la performance axé sur le dialogue devrait contribuer positivement à motiver les employés à déployer des énergies renouvelées visant l'atteinte des objectifs organisationnels dans un contexte de climat organisationnel favorable puisque l'absence d'un tel climat contribue souvent à faire en sorte que plusieurs employés de talent quittent l'organisation. Malheureusement, plusieurs des systèmes existants semblent nuire au maintien d'un climat organisationnel adéquat plutôt que l'inverse.

2. Objectifs administratifs

L'information dérivée du système peut être utilisée pour des décisions administratives telles l'ajustement des salaires, les promotions, les licenciements ou congédiements, les plans de carrière, les plans de formation, ou la reconnaissance formelle ou informelle. Malheureusement, plusieurs gestionnaires se sentent mal à l'aise de formuler à leurs employés des attentes claires, de leur fournir du feedback sur leur contribution, ou encore d'évaluer leur rendement, de telle sorte qu'ils cherchent à s'esquiver de ces responsabilités.

3. Objectifs de communication ou d'information.

Un système de gestion de la performance peut constituer une formidable occasion de dialogue entre un leader (ou responsable hiérarchique) et les membres de son équipe. En plus de partager avec ses collaborateurs l'information de nature stratégique concernant les cibles à atteindre au niveau organisationnel, un tel système peut aussi permettre un échange sur les forces et faiblesses relatives des membres de façon à ce qu'apparaisse un désir de s'améliorer. D'ailleurs, lorsque des employés, dans des sondages sur le climat organisationnel, se plaignent de la piètre qualité des communications dans l'entreprise, ils ne souhaitent pas nécessairement que la direction engage des spécialistes de relations publiques et améliorent les documents destinés aux employés. Ce qui est le plus souhaité, c'est plutôt que les responsables hiérarchiques immédiats sachent mieux intervenir auprès de leurs collaborateurs et collaboratrices pour leur donner «l'heure juste». Nous reviendrons là-dessus dans la section traitant du coaching et du feedback.

4. Objectifs de développement.

La gestion de la contribution peut être utilisée pour aider les employés, autant d'une façon proactive que réactive, à identifier les zones de compétences qu'ils ou elles auraient intérêt à développer pour rencontrer les normes de rendement de leur milieu de travail. Idéalement, un bon système devrait permettre d'identifier non seulement les aspects du rendement qui sont présentement déficients ou qui risquent de le devenir, mais aussi les causes de ces déficiences, et permettre d'y trouver des correctifs. Si, par exemple, l'employé a besoin de formation (ou de développement), le dialogue entre le leader et le collaborateur devrait permettre de mieux comprendre ce besoin et de prévoir les moyens de le satisfaire. Le système peut aussi constituer une bonne occasion de traiter des aspirations de carrière d'un employé, de telle sorte que si l'occasion se présente, l'employé concerné puisse poser sa candidature pour prolonger ou réorienter sa carrière. Pour cela, les organisations devraient, selon Aguinis (2009, p. 15), tenter de créer une culture organisationnelle où le feedback non menaçant est la norme et où les leaders sont compétents à exercer un rôle de «coach» pour aider leurs collaborateurs à interpréter le sens du feedback reçu.

5. Objectifs de contribution à la planification et à l'allocation des ressources humaines

L'information peut aussi être utilisée pour faciliter les efforts de planification des ressources humaines. En effet, une composante importante des systèmes de planification des ressources humaines consiste en l'inventaire des talents, et des systèmes de gestion de la performance constituent un endroit approprié pour traiter efficacement de l'information requise dans l'inventaire des talents dont dispose l'organisation. D'ailleurs, une recherche effectuée par le groupe Bersin & Associates (2008) souligne que la gestion de la performance est une base essentielle à la gestion des talents puisque presque toutes les décisions à prendre en matière de gestion des talents (par exemple, «À qui confier telle mission comportant des défis importants ?» ou «À qui accorder telle promotion ?») doivent, pour être cohérentes, s'appuyer sur des données relatives à la performance des ressources humaines dont on voudrait promouvoir le talent.

6. Objectifs de documentation.

Finalement, le système de gestion de la performance peut aussi servir à recueillir de l'information qui peut constituer de la documentation utile pour plusieurs fins. On peut par exemple, se servir des résultats de l'évaluation de la performance pour valider des tests de sélection, ou pour mesurer jusqu'à quel point telle activité de formation a contribué à résoudre un problème de performance. On peut aussi se servir des résultats de l'évaluation de la performance pour prendre des décisions administratives relatives à la rémunération. On peut aussi, dans de possibles cas de litiges à la suite de non-renouvellement de contrat, ou de congédiement, se servir de cette documentation pour démontrer à un ou une arbitre du travail, à un commissaire du travail ou même à un juge que la décision prise reposait sur des bases ou causes justes et raisonnables.

Lien entre les objectifs de performance individuelle et la stratégie organisationnelle.

Pour que les objectifs de performance individuelle soient pertinents et cohérents (qu'ils aient été formulés en tant que résultats à atteindre ou en tant que comportements à manifester) il faut s'assurer d'établir un lien avec les éléments fondamentaux de la stratégie organisationnelle. Il faut que les objectifs individuels s'intègrent harmonieusement avec les objectifs organisationnels.

La stratégie organisationnelle peut idéalement, avoir été élaborée de manière participative. Elle peut aussi avoir été élaborée de manière traditionnelle, c'est-à-dire par le recours à des experts ou des membres de la haute direction. Quelle que soit l'approche, nous faisons l'hypothèse que l'organisation dispose d'une stratégie plus ou moins articulée. Alors, la première condition importante à respecter pour que l'intégration stratégique se réalise consiste à ce que les membres de l'équipe de haute direction prennent l'initiative de rappeler aux employés la mission, la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation dans une approche qu'on pourrait qualifier de «top-down», soit du sommet vers le bas. De façon pratique, cette communication peut se faire à l'occasion de diverses réunions soit avec l'ensemble du personnel, soit avec des groupes significatifs. Ces échanges peuvent être complétés par la distribution de documents rappelant les orientations stratégiques de l'entreprise.

Une deuxième condition consiste à jumeler à l'approche précédente une approche «bottom-up», soit de la base vers le sommet, pour associer les employés aux choix stratégiques des moyens à prendre pour réaliser la stratégie et s'assurer que les orientations de l'entreprise dans ses multiples dimensions (financières, marketing, opérations et ressources humaines) soient comprises et acceptées par le plus grand nombre possible des employés, ce qui, évidemment, facilitera ensuite la mise en œuvre de la stratégie. À cet égard, une formule bien connue prend la forme suivante : «Top-down for targets, bottom-up for ways to do it.» (Notre traduction: «Du sommet vers le bas pour les cibles, du bas vers le haut pour les façons de s'y prendre.»).

Une troisième condition à l'intégration stratégique concerne le choix d'un ensemble d'indicateurs pertinents et que les employés puissent facilement comprendre. C'est ici que la contribution que l'approche des tableaux de bord prospectifs (ou «balanced scorecards») peut apporter à la gestion de la performance organisationnelle devient particulièrement importante.

L'approche des tableaux de bord prospectifs

Essentiellement, l'approche des tableaux de bord prospectifs (TBP) élaborée par les auteurs Kaplan et Norton (1992) repose sur l'idée de base que le recours aux stricts indicateurs financiers dans la détermination et l'évaluation d'une stratégie constitue une approche limitée à des indicateurs, qui malgré leur importance, ne

reflètent pas la stratégie, mais se contentent d'éclairer les résultats visés par la stratégie. En quelque sorte, les indicateurs financiers nous renseignent «après les faits» ; ce sont des conséquences de décisions prises dans d'autres domaines. Par ailleurs, en ne se centrant que sur les résultats financiers, les dirigeants n'ont pas accès à l'information qui permettrait de mieux comprendre les causes des succès ou des échecs de l'organisation. Ces explications se trouvent dans des efforts de recherche des liens de causes à effets entre les indicateurs financiers, d'une part (en tant que variables dépendantes ou résultantes), et d'autres indicateurs provenant de d'autres dimensions du fonctionnement de l'entreprise, en particulier, les dimensions qui ont trait au marketing, celles qui ont trait à la gestion des opérations, et finalement, celles qui ont trait à la gestion des ressources humaines.

L'approche des tableaux de bord prospectifs (TBP) fournit donc un cadre relativement simple (et surtout clair !) pour observer la stratégie utilisée pour la création de valeur dans l'entreprise sur la base des quatre (4) axes suivants :

1. Financier : On y retrouve, entre autres choses, les indicateurs quant au retour sur les investissements, la croissance des revenus et des dépenses, la rentabilité et le risque du point de vue de l'actionnaire.
2. Clients (aspect marketing): On y retrouve les indicateurs relatifs à la création de valeur et la différenciation du point de vue des clients, comme, par exemple, le degré de satisfaction et de fidélisation des clients, leur évaluation de la qualité du service à la clientèle, leur intention de faire à nouveau affaire avec l'entreprise, leur perception de la qualité du produit ou du service, ou du rapport qualité-prix.
3. Processus internes (excellence opérationnelle): On y retrouve les indicateurs relatifs, par exemple au degré de qualité des processus et à celui des systèmes d'information, et les priorités stratégiques pour les différents processus de fonctionnement qui apportent de la satisfaction au client et à l'actionnaire.
4. Apprentissage et développement (aspect ressources humaines) : On y retrouve, par exemple, les indicateurs relatifs à la satisfaction des employés, à leur engagement, à leur compétence, et les priorités pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement.

En 1992, les «balanced scorecards» étaient lancés pour fournir d'autres indicateurs que les indicateurs financiers aux résultats de l'entreprise, d'où l'appellation qui fait référence à la nécessité d'équilibrer («to balance») les perspectives, en ne se contentant pas de l'approche financière. Selon les concepteurs de cette façon de faire (Kaplan et Norton), l'approche des TBP permet aux organisations d'aligner leurs indicateurs de performance dans un ensemble qui correspond à la vision et à la stratégie, en distinguant les résultats visés (indicateurs financiers), mais surtout en s'intéressant aux dimensions qui permettent de prédire ou d'influencer ces résultats (les «drivers»). De plus, soutiennent-ils, «le succès ne vient qu'à partir du moment où la stratégie devient la préoccupation quotidienne de chacun». C'est pour cette raison, qu'à partir du choix des indicateurs au niveau

organisationnel, il faut en arriver à un choix pertinent d'indicateurs de performance pour chacun des employés, en se penchant d'abord sur ceux et celles qui se situent aux échelons les plus élevés de l'organisation.

Barrette et Bérard (2000) présentent une approche qui s'apparente beaucoup à celle de Kaplan et Norton. Ils proposent de faire une distinction entre des mesures dites primaires (portant essentiellement sur la performance financière), des mesures dites secondaires (performance non-financière associée à ce qu'ils appellent des «facteurs clés de succès») et des mesures tertiaires (objectifs concrets au niveau des unités de travail et des individus).

St-Onge et Magnan (1994) ont aussi réfléchi à la nécessité pour les mesures de performance organisationnelle d'être utilisées sur une base multidimensionnelle. À la perspective financière, ils ont donc recommandé qu'on ajoute les trois perspectives suivantes :

1. la perspective de marché (facteurs reliés au défi de la satisfaction des clients),
2. la perspective stratégique (facteurs reliés à ce qu'ils appellent «le défi de la flexibilité»), et
3. la perspective opérationnelle (informations qui «peuvent être suivies par les cadres et les employés de l'entreprise »).

Quant aux conseils sur les façons de gérer un tel système de mesures, St-Onge et Magnan (1994) formulent les 4 recommandations suivantes :

1. mettre sur pied un comité composé de gestionnaires de différentes disciplines,
2. concevoir un système maison de mesures de performance intégrées,
3. communiquer les mesures de performance, et
4. lier la reconnaissance aux mesures de performance.

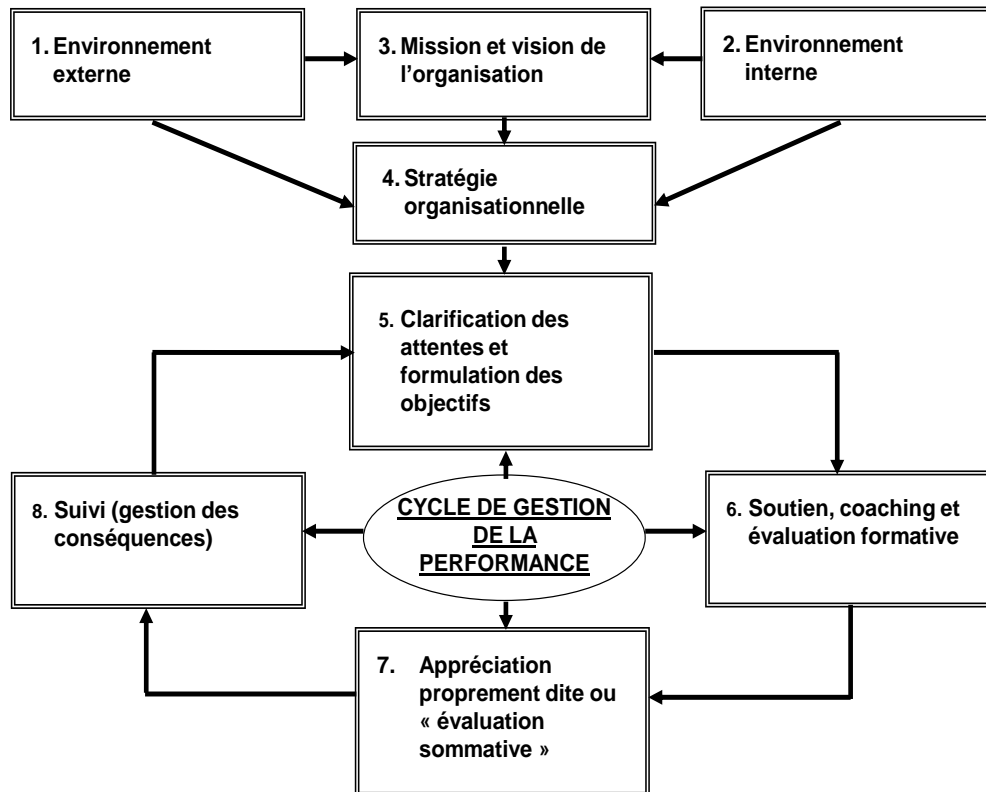
Les recommandations de ces deux auteurs nous apparaissent très pertinentes et complémentaires du point de vue présenté ensuite par Barrette et Bérard (2000).

Concluons cette section en réitérant l'importance d'établir un lien organique entre les orientations stratégiques de l'entreprise et le processus de gestion de la performance. Ce lien sera illustré dans une dernière figure présentée dans le cadre de la prochaine section de ce chapitre et représentant le modèle que nous privilégions.

Modèle de gestion de la performance individuelle

Ce modèle est illustré par la figure suivante.

Figure 1 : Modèle d'un système intégré de gestion de la performance individuelle



Les quatre premières étapes du processus ou système de gestion de la performance visent à illustrer que la clarification des rôles et la communication des attentes, soit les activités de la première étape du «cycle de gestion de la performance» doivent être précédées d'un effort de clarification de la stratégie organisationnelle (étape 4). Or, les choix stratégiques reposent sur une lecture de l'environnement, tant externe (opportunités et menaces) qu'interne (forces et faiblesses), en prenant en considération la mission de l'organisation et la façon dont les membres de l'équipe dirigeante (après avoir idéalement consulté les troupes) projettent dans le futur les caractéristiques de l'organisation, ce qui correspond à la vision.

L'une des formes sous lesquelles la stratégie organisationnelle peut se présenter est celle d'indicateurs intégrés entre eux et appartenant à chacune des dimensions associées à l'approche des TBP ou des «balanced scorecards», soit l'aspect financier, l'aspect marketing, l'aspect opérations, et l'aspect gestion des ressources humaines. Ces indicateurs se situent au niveau organisationnel. Ils devraient constituer le point de départ pour la formulation d'indicateurs pertinents au niveau des équipes de travail ainsi qu'au niveau individuel.

Le **cycle de gestion de la performance** est constitué des quatre étapes allant des points 5 à 8. Nous proposons donc, et c'est le sens de la relation entre les étapes 4 et 5 du modèle, que la formulation des objectifs à atteindre

au niveau individuel s'effectue seulement lorsqu'il est possible d'établir un lien le plus clair possible entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. Pour que cette intégration soit possible, il faut disposer d'une stratégie organisationnelle constituée d'indicateurs de performance et que ces indicateurs ne soient pas seulement financiers, mais couvrent les facettes de la gestion sur lesquelles on peut s'appuyer pour se donner un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Ces facettes se situent en marketing, en gestion des opérations et en gestion des ressources humaines. De plus, ces facettes doivent s'examiner d'une manière non pas isolée (en silos) mais d'une manière interdépendante.

Ainsi, l'une des recommandations de Barrette et Bérard (2007, p.20) est prise en considération. Cette recommandation est la suivante :

«Dans la plupart des cas, les systèmes de gestion de la performance sont déficients parce qu'ils mesurent le rendement des individus à partir de dimensions personnelles (ex. initiative) ou de résultats étroits dérivés, le plus souvent, d'une description de tâches plutôt que des facteurs clés de succès ...Si l'on ne peut associer un objectif individuel...à un facteur clé de succès, on peut parier que cet objectif est de peu d'utilité. »

La formulation d'objectifs et la clarification des attentes.

Le cycle habituel de gestion de la performance individuelle commence par une discussion visant à clarifier ce qui est attendu des employés en termes de résultats et de comportements. Cette étape est essentielle puisqu'elle aide les employés à comprendre ce qui est attendu d'eux ou d'elles. Cette étape exige aussi qu'on prenne le temps d'articuler les normes de performance qui seront utilisées pour évaluer éventuellement la performance fournie, ce qui augmentera la transparence et la justice perçue du système de gestion de la performance. Alors qu'on entend abondamment parler d'employés responsabilisés et d'équipes autogérées, il peut être facile de négliger cette étape fondamentale de la gestion de la performance des employés. Pourtant, une très grande partie des problèmes de gestion des ressources humaines rencontrés par les responsables dans les entreprises peut être éliminée ou prévenue en établissant et en communiquant de façon appropriée des attentes de performance qui soient claires.

Trop de gens croient que c'est l'appréciation des contributions (ou l'évaluation sommative de la performance) qui est la plus importante composante d'un système intégré de gestion de la performance. Au contraire, la planification de la performance qui réunit la clarification des attentes et la formulation des objectifs est de loin la plus importante des composantes d'un système adéquat de gestion de la performance. En effet, l'évaluation sommative ne permet que d'examiner le passé, comme si on regardait dans un rétroviseur alors que l'étape de la planification permet de faire des choix relatifs à la performance souhaitée. À l'étape de la planification, on peut influencer vraiment la performance, alors qu'à l'étape de l'évaluation sommative, on ne peut exercer de

l'influence qu'a *posteriori*. On ne peut que constater la performance (ou le manque de performance) et tenter d'analyser les raisons pour lesquelles la performance manifestée est finalement différente de la performance planifiée.

Une autre raison d'insister sur l'importance de cette étape est que les indicateurs choisis lors de la planification devront être utilisés lors de l'évaluation sommative; autrement, l'évaluation sommative n'aurait pas de sens puisqu'elle ne pourrait s'appuyer sur rien de significatif. On ne peut évaluer après coup (ou porter un jugement éclairé) que si on s'est *a priori* donné des cibles à atteindre.

En lien avec les deux types de performance que nous avons définis précédemment, soit la **performance de poste** et la **performance contextuelle**, on peut dire qu'il y a aussi deux types d'attentes, soit celles qui concernent les responsabilités spécifiques de l'employé en fonction du poste qu'il ou elle occupe (ces attentes s'expriment habituellement en termes de résultats mais on peut aussi y ajouter des comportements), et celles qui concernent les comportements de bon citoyen de l'organisation (les attentes de ce deuxième type ne peuvent s'exprimer que par référence à des comportements précis).

Formulation d'attentes relatives à des objectifs (ou résultats souhaités)

La formulation d'objectifs (ou «résultats souhaités») a été depuis de nombreuses années au cœur des systèmes de gestion ou de management de la performance en particulier ceux qu'on a appelés les systèmes de gestion par objectifs («Management by Objectives» ou «MBO»). Notons cependant que les objectifs au niveau d'un employé ou d'une équipe ne sont significatifs pour une organisation que s'ils sont formulés dans le cadre d'une considération pour les objectifs plus larges de l'unité d'affaires et de l'organisation dans son ensemble. Chaque employé devrait donc être tenu, par la formulation d'objectifs, de préciser la contribution qu'il ou elle apportera à la réalisation de la mission ou de la stratégie de l'organisation.

Comme le signalent Morin, Haines et Dolan (2007, p.216), la théorie derrière le recours à des objectifs dans les systèmes de gestion de la performance est une théorie qualifiée de «robuste», en ce sens qu'elle a été vérifiée et soutenue de nombreuses fois. Le succès des systèmes de gestion de la performance basés sur des objectifs repose cependant sur au moins les quatre conditions suivantes :

1. Des objectifs spécifiques, mesurables, ambitieux (ou stimulants), réalistes et déterminés dans le temps (l'approche «SMART»).
2. Des rétroactions (ou feedback) fréquents qui permettent d'apprécier la progression vers la réalisation des objectifs.

3. La disponibilité des ressources requises pour la performance et l'absence de contraintes empêchant la manifestation d'une performance optimale.
4. L'engagement des individus concernés envers les objectifs formulés.

Des objectifs «SMART».

Les caractéristiques auxquelles on se réfère lorsqu'on utilise l'acronyme «SMART» sont les suivantes :

- **S** pour **spécifiques**, en ce sens que les résultats visés doivent être précis et uniques.
- **M** pour **mesurables**, ce qui implique qu'on dispose d'indicateurs du niveau de performance atteint.
- **A** pour **ambitieux**, (**mais quand même atteignables**) c'est-à-dire représentant un défi stimulant, ou comportant un certain degré de difficulté.
- **R** pour **réalistes** et pertinents, c'est-à-dire que ces résultats sont atteignables par une personne normale, déployant des efforts d'un niveau régulier, et surtout que ces résultats sont congruents avec la stratégie de l'entreprise.
- **T** pour balisés dans le **temps**, c'est-à-dire comportant une date précise (ou des étapes) de réalisation.

Même si les employés sont engagés envers des objectifs qui possèdent les caractéristiques d'être «SMART», leur rendement risque de ne pas être à la hauteur si leurs supérieurs hiérarchiques immédiats ne réussissent pas à établir avec eux et elles une relation d'un niveau élevé de qualité.

Comment procéder ?

Comme nous l'avons expliqué dans une section précédente, il faut d'abord s'assurer de faire circuler l'information relative à la stratégie de l'entreprise, d'abord globalement, puis au niveau de chacune de ses composantes, et finalement, au niveau de chacune de ses dimensions (finance, marketing, opérations et GRH). Cette communication peut se faire par voie de réunions et de communiqués.

Vient ensuite le moment de formuler des objectifs pertinents et «SMART». Pour les objectifs qui concernent une équipe, on peut penser aux deux façons de faire suivantes :

1. Les membres de l'équipe se réunissent et, après avoir accordé une réflexion suffisante aux objectifs plus larges de l'entreprise, déterminent ensemble les objectifs de résultats et de comportements qu'ils ou elles se fixent pour la prochaine année ou la prochaine période de temps pertinente.
2. Les membres d'une équipe de direction (ou chaque responsable hiérarchique) peuvent proposer des objectifs pour les divers groupes ou départements de l'entreprise. Les membres de ces groupes seront

ensuite réunis pour qu'on leur explique précisément la nature des objectifs fixés (avec une liste de comportements attendus et, en contrepartie, une liste complémentaire des comportements qui eux seront à proscrire). Cette proposition fait l'objet d'une discussion orientée vers l'expression d'un consensus.

Pour les objectifs individuels, la façon idéale de procéder consiste à rencontrer chaque employé en entretien pour un échange portant sur les objectifs à atteindre pour la prochaine période. Il est aussi possible de demander à chaque employé de préciser par un écrit envoyé à son patron les objectifs qui lui apparaissent pertinents (et «SMART») pour l'année à venir. Dans les deux cas, il est entendu que, pour chaque employé, le responsable hiérarchique devra bien valider les conclusions tirées, soit de l'entretien, soit du texte soumis.

Une façon pratique de réfléchir à des objectifs pertinents consiste à disposer d'un inventaire des résultats atteints par les individus au cours de périodes précédentes ou par des personnes dans d'autres milieux avec lesquels on est en concurrence. On peut ensuite réfléchir à des normes de performance normalement attendue. Ces normes se déclinent en général selon les quatre paramètres suivants en fonction desquels il faudra trouver des indicateurs :

1. Qualité de la performance.
2. Quantité de la performance.
3. Efficience (rapport entre la valeur de ce qui est produit, le résultat, et la valeur des ressources requises pour en arriver à produire ce résultat).
4. Respect des délais

1. Qualité de la performance.

Qu'est-ce qu'une qualité normale (ou généralement acceptable) de performance pour une personne qui occupe tel poste ? À quoi reconnaît-on ce niveau de qualité ? Quels sont les indicateurs pertinents ?

Pour certains postes, les indicateurs pertinents de qualité seront le nombre de plaintes de clients, le nombre de pièces rejetées dans une production, le pourcentage de clients qui auront exprimé de la satisfaction lors d'un sondage, etc. Pour d'autres postes, la qualité se mesurera par la nature des rapports avec les collègues, le pourcentage de projets menés à terme et qui respectent certains critères de qualité, etc.

2. Quantité de la performance.

Quelles sont les normes généralement acceptables en matière de quantité de production ? Cela varie évidemment d'un poste à l'autre. Ainsi, selon le poste, les indicateurs pertinents de quantité seront soit le chiffre de vente, soit le nombre d'opérations effectuées dans une telle période de temps, soit autre chose. On peut penser, par exemple, que pour un professeur d'université, un indicateur pertinent serait le nombre d'articles

publiés dans des revues académiques pendant la période sous analyse, le nombre de livres ou de chapitres écrits et publiés, le nombre de conférences présentées devant des auditoires professionnels, le nombre d'heures de cours donnés, etc.

3. Efficience (rapport entre la valeur de ce qui est produit, le résultat, et la valeur des ressources requises pour en arriver à produire ce résultat).

Si l'efficacité consiste à produire les bons résultats (faire les bonnes choses), l'efficience consiste à y arriver de la meilleure façon possible, c'est-à-dire d'une façon qui implique la plus faible dépense d'énergie et de ressources. Dans certains postes, il peut être pertinent de disposer d'indicateurs d'efficience, soit par exemple, des données relatives aux coûts de production de tel produit, ou d'autres données relatives aux heures de travail requises pour en arriver à tel résultat, etc.

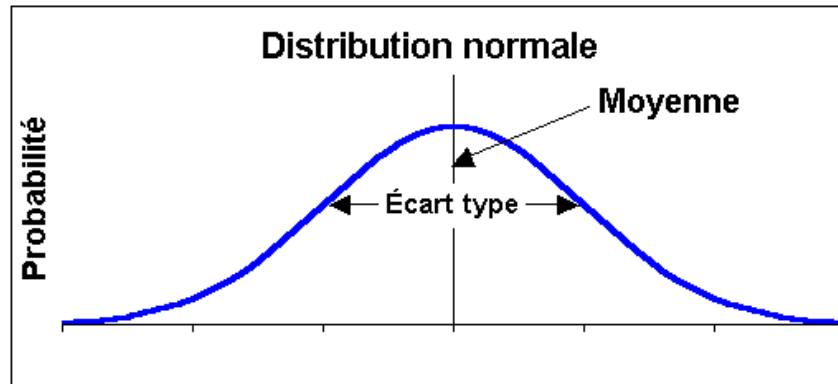
4. Respect des délais.

Une dernière dimension importante qui sert à déterminer des normes de performance est celle du respect des délais, puisque le non-respect des délais entraîne souvent, en contexte organisationnel, des coûts qui nuisent à l'efficacité. Pour plusieurs postes, il est donc pertinent et important de disposer d'indicateurs relatifs au respect des délais. Par exemple, on pourrait recueillir des données sur le nombre de projets (ou la proportion de projets) réalisés à l'intérieur des délais, en se fixant comme objectif que si, par exemple, les résultats antérieurs ont été en moyenne de 85%, les résultats pour la prochaine année soient de 90%.

Lorsque viendra le moment de poser un jugement sur l'atteinte de cet objectif, il sera utile de disposer de normes préétablies. Cela constitue d'ailleurs la difficulté principale de l'approche par objectifs dans un système d'évaluation et de gestion de la performance. Il faut se poser la question à l'avance : Est-ce que le fait, pour reprendre l'exemple ci-haut, de respecter les délais dans 85 ou 90% des projets constitue une performance exceptionnelle, satisfaisante ou insatisfaisante ? En particulier, la norme entre la performance satisfaisante et insatisfaisante a besoin d'être précisée à l'avance, et cela n'est pas toujours facile.

On peut y arriver en recueillant des données historiques et comparatives et en disposant ces données sur une distribution comme celle qu'on retrouve à la figure suivante :

Figure 2 : La courbe normale



En supposant que la distribution de ces données soit «normale», nous pourrions la représenter par une courbe comme celle illustrée dans la figure 2. À l'extrême droite de cette distribution se trouvent les données qui représentent la performance exceptionnelle. Par ailleurs, plus on se déplace vers la gauche, plus on retrouve les données d'une contribution satisfaisante, et éventuellement d'une contribution insatisfaisante ou inacceptable.

Les objectifs doivent normalement découler de la stratégie de l'entreprise, des choix faits par les membres de la haute direction. Cependant, la formulation d'objectifs au niveau des équipes et des individus est un processus qui s'articule dans le cadre d'un dialogue entre l'employé (ou l'équipe) et son responsable hiérarchique.

Fixer des objectifs individuels à ses collaborateurs suppose que :

- Le gestionnaire est informé des grandes orientations déterminées par l'équipe de direction
- Il a lui-même des objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre d'un dialogue avec son responsable hiérarchique
- Il a une connaissance approfondie de l'entreprise (particulièrement utile dans l'hypothèse où son service participe à des projets impliquant plusieurs départements)

Ces éléments vont servir de base au gestionnaire pour réfléchir aux objectifs de son collaborateur. Ces objectifs peuvent être regroupés en trois catégories ou types d'objectifs :

1. Les objectifs liés à la fonction (ou objectifs associés aux responsabilités-clés découlant de la description du poste occupé par l'employé).
2. Les objectifs liés à un projet auquel l'employé peut être associé.
3. Les objectifs liés au développement des compétences professionnelles de l'employé.

Le gestionnaire intègre dans sa réflexion de multiples paramètres et tient compte du plus grand nombre possible des éléments individuels propres à l'individu concerné. Les documents suivants peuvent l'aider dans cette réflexion :

1. Description du poste.
2. Résultats du dernier entretien d'appréciation s'il existe déjà.
3. Liste des dernières formations suivies, et des objectifs précédemment réalisés.
4. Observations notées au cours de l'année écoulée : difficultés rencontrées, surmontées ou non ?
5. Disponibilité des ressources requises ?
6. Les compétences du collaborateur sont-elles bien employées ou sous employées ?
7. Quelles sont ses forces, faiblesses ?
8. Quelles sont ses attentes ?
9. Quels sont ses besoins ?

Il faudra ensuite sérier les objectifs et réfléchir aux indicateurs de mesure.

Les objectifs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs (satisfaction des clients externes ou internes, ambiance dans le service, qualité des informations). Les indicateurs de mesure doivent être quantifiables. C'est un taux, un nombre, un ratio (nombre de clients fidélisés avec renouvellement de contrat, nombre de visites clients, augmentation du taux de marge ...). Ils indiquent l'état de la situation et mesurent et qualifient l'écart entre le résultat visé et le résultat obtenu.

Comment fixer les objectifs au cours de l'entretien ?

Les objectifs s'établissent ensemble pour que le collaborateur se les approprie. Cependant, certains sont négociables, d'autres pas. Pour un objectif non négociable, il est quand même important d'aborder les modalités de la réalisation. Au cours de l'entretien, le manager va situer les objectifs du collaborateur par rapport aux objectifs de l'entreprise et du service. Il va inciter le collaborateur à faire des propositions d'objectifs, faire en sorte que la formulation des objectifs intègre les compétences, les motivations, les aspirations et le style personnel du collaborateur. Il doit également vérifier que les objectifs soient réalistes, accessibles, clairs, et compris, tout en comportant un certain degré de défi («challenge»). L'énoncé des objectifs sur lesquels on se sera entendu précisera...

- Les résultats attendus de l'action, (commencer par un verbe).
- Des indications sur les moyens et les conditions de réalisation.
- Un délai précis.
- Les indicateurs choisis pour constater le niveau d'atteinte du résultat.

Les objectifs de l'année à venir sont consignés dans un document support habituellement intitulé «*Objectifs annuels de performance*». En cours d'année, le gestionnaire fera le point sur l'avancée des réalisations. Il pourra modifier, d'un commun accord avec l'employé concerné, les objectifs si l'actualisation est nécessaire.

Quand procéder à la formulation d'objectifs ?

Les périodes les plus propices pour fixer des objectifs se situent habituellement en début de saison (ce moment peut varier considérablement d'une organisation à une autre). On peut penser à une période de temps un peu plus calme qui précède la période de l'année pendant laquelle les employés seront le plus sollicités. À la mi-saison (c'est-à-dire environ 6 mois après la fixation des objectifs de début de saison) on pourra se réunir à nouveau pour réajuster ou réviser les objectifs. Si nécessaire, on peut aussi concevoir que les objectifs puissent être modifiés plus fréquemment, soit tout au long de l'année, à mesure que des événements particuliers viennent influencer la relative facilité ou difficulté à mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.

Avantages de l'approche par objectifs.

Trois mécanismes particuliers expliquent les raisons de l'efficacité habituelle de l'approche par objectifs et ce que cette approche apporte aux employés et aux organisations. Le premier mécanisme est celui de donner une direction aux efforts, un sens au travail qui va être fourni. Grâce aux objectifs, les employés pourront prioriser certaines actions en fonction de leurs objectifs. Certains diront que c'est là l'élément central de la motivation, que c'est ce qui fait avancer la plupart des gens. Le deuxième mécanisme est celui de définir ce qu'on peut qualifier d'escalier de la réussite, c'est-à-dire de définir des paliers à court, moyen et long termes vers la réussite. Cela permet aux employés de planifier et de développer des stratégies de réussite. Les paliers inférieurs et intermédiaires permettent aussi de morceler des objectifs ambitieux en morceaux plus réalisables. Au niveau motivation, la progression vers la réussite vient aussi renforcer l'estime de soi tout en réduisant le stress. Les employés peuvent se montrer plus persévérants en consacrant plus d'efforts sur une plus longue période. Le troisième mécanisme qui constitue un avantage de l'approche par objectifs est celui de pouvoir créer (si les objectifs sont partagés ou amenés au niveau de l'équipe) un esprit d'équipe qui facilitera la réussite collective.

Problèmes potentiels et limites de l'approche par objectifs

Lorsque vient le temps de l'appliquer, l'approche par objectifs présente aussi un certain nombre de problèmes potentiels dont les gestionnaires doivent se méfier. On peut résumer ces problèmes à la liste suivante :

1. Manque de cohérence entre les objectifs d'un patron à un autre.
2. Difficulté d'établir des objectifs pertinents pour certains types de postes.

3. Influence de facteurs qui ne sont pas sous le contrôle des employés.
4. Défaut potentiel (si l'approche est appliquée de façon rigide et limitée) de ne pas accorder assez de considération aux moyens ou aux façons d'atteindre les objectifs.

Le premier de ces problèmes potentiels (le manque de cohérence) risque de produire des situations où des employés occupant sensiblement le même emploi pourraient se retrouver avec des objectifs soit plus faciles à atteindre, soit plus difficiles, soit non pertinents par rapport à la stratégie. Une façon de contourner ce problème consiste à définir les niveaux de résultats qui, à l'avance, correspondent à des niveaux de performance.

Le deuxième problème concerne certains emplois où la nature du travail est complexe ou qui exigent du travail en équipe dans un contexte d'interdépendance. Pour ces emplois, on peut imaginer des situations où des objectifs aient à être modifiés plusieurs fois durant une année, à mesure que les priorités changent. On peut aussi penser que pour de tels emplois, une approche basée sur des comportements serait plus pertinente.

Le troisième problème évoque des situations (par exemple, la performance de vendeurs opérant en région éloignée qui serait comparée à celle de vendeurs opérant dans un centre urbain en croissance) où les gestionnaires devront faire preuve de modération et de prudence dans les jugements qu'ils pourront porter sur la performance des employés concernés. Encore une fois, on peut souligner l'importance de définir à l'avance des niveaux de performance en tenant compte de l'environnement externe.

Enfin, le quatrième problème concerne le fait que de bons résultats peuvent ne pas s'avérer suffisants pour justifier une évaluation positive si l'employé concerné a manifesté des comportements dont les conséquences sont néfastes pour l'organisation. On peut penser, par exemple, à quelqu'un qui pose des gestes illégaux ou qui vont à l'encontre du code d'éthique ou du code de conduite des employés de l'entreprise, qui ne fait aucun effort pour bien s'entendre avec ses compagnons et compagnes de travail, qui ne démontre aucun intérêt à aider les autres, ou qui peut même nuire à la contribution des autres de diverses façons (par exemple, en ne partageant pas avec les personnes concernées l'information stratégique à laquelle il ou elle a accès). Au niveau des moyens à prendre pour contourner ce problème, on peut dans un premier temps, penser à la mise au point de plans détaillés de mise en œuvre. Par ailleurs, les systèmes de gestion de la performance basés sur les comportements peuvent aussi être utilisés pour compléter les systèmes basés sur les résultats. On peut aussi devoir avoir recours à la gestion disciplinaire.

Traitant des limites de l'approche par objectifs, Morin, Haines et Dolan (2007, p. 237) soulignent que malheureusement, «l'approche par objectifs tend à devenir dans plusieurs milieux de travail une procédure bureaucratique qui...engendre habituellement une grande quantité de «paperasse» (documentation, directives,

dossiers, etc.)» Ils soulignent également que si des objectifs difficiles sont imposés dans un environnement punitif, cela risque d'engendrer plutôt...«un sabotage de la démarche par plusieurs employés.»

Formulation d'attentes relatives à des comportements.

En plus de formuler des objectifs, une deuxième façon de clarifier les attentes consiste à identifier et communiquer aux employés des comportements qu'on souhaite qu'ils ou elles adoptent ou, au contraire, en ce qui concerne les comportements inadéquats, qu'on souhaite qu'ils ou elles ne manifestent pas. À cet égard, trois grandes approches peuvent être utilisées et seront examinées à tour de rôle :

1. L'adoption d'un code de conduite des employés en lien avec le code d'éthique de l'entreprise ;
2. La mise au point de listes de comportements observables ; et
3. La mise au point de listes de comportements basés sur des compétences à maîtriser.

Il est toujours préférable que les attentes communiquées à un employé par un responsable hiérarchique soient consignées sur un document écrit (ou électronique). De cette façon, l'employé concerné ne peut pas prétendre ne pas avoir été informé de telles attentes, et le gestionnaire concerné ne peut pas non plus (ou du moins, cela lui sera plus difficile) esquiver cette importante responsabilité.

Cette section a été consacrée à une étape fondamentale mais souvent oubliée du processus de gestion de la performance, soit celle de la clarification des attentes de performance. Nous avons vu que ces attentes sont le plus souvent formulées soit en termes d'objectifs (résultats visés), soit en termes de comportements eux-mêmes reliés à des compétences.

On pourrait croire qu'il ne reste plus pour le gestionnaire qu'à attendre patiemment l'arrivée du terme de la période de temps choisie pour finalement procéder à une évaluation sommative. Cette attitude attentiste serait une erreur. Il est de loin préférable que l'employé et son responsable hiérarchique prévoient des rencontres régulières pour faire le point entre le moment initial où les attentes ont pu être déterminées et le moment ultime où elles feront l'objet d'une évaluation sommative. En plus de ces rencontres planifiées, on peut s'attendre à ce qu'un responsable hiérarchique ait à intervenir auprès de l'un ou l'autre des membres de son équipe pour des raisons associées à la performance. En d'autres termes, la gestion de la performance doit s'effectuer sur une base continue, même si elle comporte des activités ponctuelles.

La prochaine section sera donc consacrée à cette activité qui caractérise les interventions les plus fréquentes des responsables hiérarchiques. Il s'agit de ce qu'on appelle le coaching ou bien les évaluations formatives.

L'intervention auprès des employés en cours de processus : l'art du coaching d'encadrement.

Une autre des facettes importantes de la gestion de la performance des ressources humaines en organisation concerne l'obligation faite aux responsables hiérarchiques de devoir intervenir en cours de processus auprès des employés avec qui ils travaillent pour les aider à solutionner au fur et à mesure des enjeux de performance. Ces interventions se réfèrent à la dynamique des rapports humains entre un ou une responsable hiérarchique et les membres de son équipe. La croyance populaire consiste à croire que les responsables hiérarchiques n'interviennent que lorsqu'un ou plusieurs membres de leur équipe ont commis des bêtises ou des erreurs. Les interventions des responsables hiérarchiques dont nous traiterons se situent autant auprès des employés qui ont possiblement fait des erreurs (on veut alors s'assurer que ces erreurs ne se reproduisent pas, et à la limite, si ces erreurs justifient une mesure disciplinaire, on doit enclencher la procédure de gestion disciplinaire), qu'auprès de ceux et celles qui ont réussi de bons coups (on veut alors les reconnaître, les féliciter, et renforcer ces bons comportements). Une autre distinction concerne le caractère réactif (après les faits) ou proactif (avant les faits) de cette démarche ou processus. On se réfère à ce processus à l'aide de deux expressions, soit d'une part, l'évaluation formative, et d'autre part, le coaching d'encadrement.

L'évaluation formative fait d'abord référence à un processus d'évaluation, c'est-à-dire à la formulation d'un jugement de valeur sur une situation donnée (c'est la partie évaluation du processus). Cette évaluation devient formative lorsque l'intention de la personne qui intervient pour formuler le jugement de valeur consiste à aider l'autre personne à corriger une situation particulière. On évalue dans une perspective formatrice lorsqu'on veut surtout favoriser le développement de la personne. On peut aussi penser aux évaluations formatives en lien avec des événements ou comportements particuliers de l'employé concerné. Dans certains milieux, on appelle ces évaluations des «évaluations ad-hoc», c'est-à-dire, des évaluations et des interventions qui sont en réaction à des comportements particuliers. À titre d'exemple, pensons à une situation où le responsable hiérarchique apprend que l'un des ses employés a réussi à négocier un contrat important pour l'entreprise ; la bonne réaction du responsable hiérarchique serait alors d'utiliser un ou plusieurs mécanismes de reconnaissance pour laisser savoir à l'employé que l'organisation apprécie ce bon résultat. En contrepartie, on peut penser à une situation où on rapporte au responsable qu'un des ses employés a manqué à ses obligations contractuelle en ne respectant pas certaines règles importantes de l'entreprise, par exemple, des règles relatives à la confidentialité de certaines informations ; la bonne réaction du responsable hiérarchique serait alors de convoquer l'employé en entretien pour vérifier la validité des ces informations, dialoguer avec l'employé sur l'importance du respect de ces règles et s'assurer que ce comportement (si les informations s'avèrent fondées) soit modifié à l'avenir.

Par opposition, l'évaluation sommative (sur laquelle nous reviendrons dans la prochaine partie) s'intéresse au passé et vise à sanctionner une fin de processus. Dans le domaine des apprentissages d'où origine cette notion, l'évaluation sommative vient faire la «somme» des apprentissages réalisés au cours d'une période donnée. En gestion de la performance au travail, on dira que l'évaluation sommative vient faire la «somme» des résultats et

comportements nous amenant à poser un jugement global sur la performance de l'employé dans son ensemble pendant une période donnée (il s'agit habituellement de l'année précédente). L'évaluation sommative n'a pas pour but principal d'aider la personne à progresser, mais plutôt de la situer en termes de performance par rapport à des normes préalablement établies.

Retenons que l'évaluation formative constitue donc une intervention auprès des employés qui peut se dérouler tout au long d'une période donnée, qui vise à améliorer une situation, qui repose sur un jugement partiel et axé sur l'aide à apporter à une personne, et qui finalement, repose sur des critères personnalisés et situationnels.

Quant au coaching, nous présenterons un peu plus loin des définitions de ce type d'interventions. Disons tout de suite que pour nous, les interventions qui prennent la forme d'évaluations formatives pourraient aussi bien être appelées des interventions de coaching. Mais comme il existe plusieurs formes de coaching, nous nous référerons ici à cette forme particulière de coaching que nous qualifierons de **coaching d'encadrement**.

Pour que le processus de gestion de la performance se déroule adéquatement, les responsables hiérarchiques et leurs employés doivent interagir sur une base régulière, et les leaders doivent pouvoir exercer un suivi sur le déroulement du travail. Dans la façon d'exercer ce suivi, le recours aux expressions «évaluation formative» ou «coaching» font référence à une modification de la façon d'exercer l'autorité dans les organisations. Ainsi, un volume très populaire portant sur le coaching en entreprise porte le titre très évocateur suivant : ***Adieu patron! Bonjour coach !*** (Kinlaw, 2005). Le modèle traditionnel de gestion autoritaire y est opposé au modèle du coaching d'encadrement.

Coach d'encadrement versus gestionnaire traditionnel

La conception traditionnelle des rôles et comportements d'un gestionnaire met l'accent sur des activités qui sont habituellement de l'ordre du «dire» ou du «directif», alors que le coaching d'encadrement mettrait plutôt l'accent sur des activités de l'ordre du «demander» ou du «non-directif». Kinlaw identifie six comportements dont les trois premiers sont plus associés au gestionnaire traditionnel. Ce sont les comportements suivants :

- dire quoi faire,
- résoudre les problèmes de quelqu'un, et
- donner des conseils.

Les trois autres comportements sont plus de l'ordre du coaching. Ce sont les comportements suivants :

- offrir de l'aide,

- poser des questions, et
- aider l'autre à résoudre lui-même ses problèmes.

Nous avons vu au cours de cette section que le coaching, que nous avons aussi appelé évaluation formative occupe une place importante dans le processus de gestion de la performance. Rappelons la définition que nous avons proposée : «Le coaching est un processus continu de collaboration entre un gestionnaire et un employé dans lequel le gestionnaire interagit avec ses employés, joue un rôle actif et démontre de l'intérêt envers leur performance.»

Le coaching d'encadrement peut être vu soit comme une étape du processus de gestion de la performance, soit comme un ingrédient permanent qui vient teinter chacune des étapes. On peut enfin le percevoir comme une façon pour un gestionnaire d'exercer son autorité en n'insistant pas sur le pouvoir ou sur la structure, mais en faisant appel à l'intelligence des collaborateurs et collaboratrices dans une relation la plus possible égalitaire.

L'une des façons de définir le coaching d'encadrement dans le monde des organisations est la suivante : «Le coaching est un processus continu de collaboration entre un gestionnaire et un employé dans lequel le gestionnaire interagit avec ses employés, joue un rôle actif et démontre de l'intérêt envers leur performance.» (Notre traduction, Aguinis, 2009, p. 207).

Cela ne signifie pas que le gestionnaire doit continuellement intervenir auprès de ses collaborateurs. Le gestionnaire-coach avisé doit résister à la tentation de s'en mêler à chaque fois qu'un employé rencontre des difficultés. Le contrôle à distance est une chose, l'intervention de type évaluation formative ou coaching d'encadrement est une autre chose. Si un bon gestionnaire doit disposer de moyens de contrôle (les moins invasifs possible) de façon à savoir ce qui se passe, il ne doit pas intervenir constamment pour faire du coaching d'encadrement, sauf en certaines circonstances.

Quand intervenir en tant que coach ?

Revenons sur la distinction présentée un peu plus haut entre l'intervention réactive et l'intervention proactive. Nous croyons qu'en matière de coaching, l'intervention du responsable hiérarchique se doit d'être proactive, la plupart du temps. Une façon efficace d'intervenir proactivement (i.e. en n'attendant pas que les problèmes soient survenus) consiste à établir avec l'employé concerné une série de rencontres planifiées au calendrier. Ce sont les employés les moins expérimentés ou ceux et celles qui ont éprouvé des problèmes de performance qui ont le plus besoin de telles rencontres. À mesure qu'un employé prend de l'expérience et de l'assurance, ou à mesure que la situation problématique de sa performance se corrige, on peut présumer que ces rencontres

planifiées peuvent devenir plus rares puisque l'employé peut de plus en plus se débrouiller seul d'une façon acceptable.

Le gestionnaire-coach devra cependant rester vigilant pour intervenir de façon réactive dans des situations qui ressemblent à celles-ci :

1. Les comportements de l'employé (ou les résultats qu'il ou elle vient d'atteindre) sont remarquables.

Il y a alors lieu d'intervenir pour exprimer envers l'employé la reconnaissance de l'organisation et mettre en valeur cette «performance» significative. En d'autres termes, un gestionnaire-coach doit intervenir auprès de ses employés pas seulement lorsque la situation est négative. Il y a lieu de renforcer et d'encourager les bons coups.

2. Le comportement de l'employé pose un risque pour lui-même ou quelqu'un d'autre.

Si le comportement d'un employé menace la sécurité et la santé de l'employé ou de ses collègues, le gestionnaire-coach est tenu de s'en mêler. On ne peut pas à ce moment-là laisser l'employé apprendre des ses erreurs. Mais plutôt que d'utiliser l'approche directive et de lui dire directement quoi faire, l'approche coaching implique de questionner l'employé sur la situation, l'amener à réfléchir sur des façons différentes (moins dangereuses) de réaliser son travail et lui laisser le soin de prendre une décision finale sur ce qu'il mettra en œuvre à l'avenir.

2. L'employé contrevient à des règles légales ou éthiques.

Un gestionnaire avisé ne peut pas accepter que ses collaborateurs commettent des actions illégales et il (ou elle) ne doit pas permettre non plus qu'ils portent atteinte à l'éthique. À chaque fois qu'un gestionnaire-coach apprend qu'un employé se prépare à poser, soit par ignorance ou volontairement, des gestes illégaux ou non-éthiques, il ou elle doit intervenir. Ici encore, avec l'approche coaching, il conviendra de poser des questions, de réfléchir à des façons différentes d'arriver à des résultats, et de laisser l'employé décider parmi des alternatives légales et éthiques, tout en expliquant, au besoin, les raisons pour lesquelles, les gestes prévus étaient illégaux ou non-éthiques. Évidemment, si le coaching ne réussit pas à convaincre l'employé de changer ses comportements, on peut supposer que le gestionnaire n'aura d'autre choix que de recourir à des approches plus directives.

3. Les gestes posés par un employé vont à l'encontre des normes du groupe ou de l'équipe.

Un gestionnaire-coach se soucie de l'esprit de corps au sein de l'équipe dont il est responsable. Si un membre de son équipe pose des gestes qui l'amènent à s'exclure du groupe (ou qui amènent les autres à l'exclure du

groupe), le gestionnaire-coach doit intervenir. Cela peut être le cas, par exemple, si un membre s'accorde toujours à lui seul le crédit pour les succès de l'équipe, ou si un autre dérange souvent les collègues autour de lui. Dans une telle situation, une intervention de coaching (ou d'évaluation formative) visera à aider l'employé concerné à trouver des façons différentes de se comporter.

4. L'employé a des difficultés à apprendre et produit des erreurs à répétition.

Si l'employé n'arrive pas à apprendre par lui-même et ne fait que répéter des erreurs, le gestionnaire-coach doit intervenir et trouver avec l'employé une façon de corriger la situation. Encore une fois, l'approche coaching consistera à d'abord poser des questions et amener l'employé à progressivement identifier la ou les solutions, plutôt que d'imposer son point de vue. Cependant, si la situation ne se corrige pas après une période raisonnable de temps consacré à l'apprentissage, il faudra peut-être conclure que le potentiel de l'employé n'est pas suffisant et recourir alors à des mesures administratives. Le gestionnaire-coach devrait alors réclamer l'aide des spécialistes du service des ressources humaines pour s'assurer de poser les gestes adéquats dans de telles circonstances.

5. L'impact sur l'entreprise est trop important.

L'impact financier ou commercial (ou autre, par exemple, légal ou éthique) des erreurs ne peut pas justifier à lui seul que les leaders interviennent constamment pour empêcher les erreurs; ce serait peine perdue. On peut même considérer comme un investissement le fait que des employés fassent des erreurs, ce qui peut leur permettre d'apprendre et de développer leurs compétences. Cependant, si les erreurs qu'ils ou elles s'appâtent à commettre (ou qu'ils ou elles viennent de commettre) risquent d'entraîner un impact considérable, il faut intervenir. L'approche coaching impliquera alors de poser des questions aux employés concernés, de les amener à réfléchir sur les implications de leurs gestes sur la situation de l'entreprise, de les amener à choisir de meilleurs comportements et de leur expliquer pourquoi il fallait intervenir. Encore une fois, si les réactions de l'employé concerné ne sont pas appropriées, ou si le geste posé est suffisamment grave pour ne pas supporter qu'on le tolère, il faudra recourir non pas au coaching, mais plutôt aux mesures disciplinaires.

D'autres conditions à remplir avant d'intervenir ont un lien avec les habiletés qu'un gestionnaire doit avoir développées avant de jouer de façon efficace le rôle de coach. Ces habiletés sont celles de l'observation (qui permettent de connaître une situation et d'en avoir noté les paramètres), celles du diagnostic (qui permettent d'analyser une situation en termes de causes et d'effets), celles du pronostic (qui permettent d'anticiper ce qui peut arriver), et finalement, celles du traitement (qui permettent d'avoir en tête quelques façons de faire face à la situation).

Quand ne pas intervenir ?

On peut aussi identifier quelques situations où il est sans doute préférable de ne pas intervenir, même avec l'approche coaching.

1. L'employé n'a pas terminé sa formation.

Dans un tel cas, il est normal que l'employé fasse des erreurs et ce serait peut-être une perte de temps de tenter de le «coacher». Il faut lui laisser le temps de finir son entraînement ou sa formation. Cependant, au cours de cette formation, le gestionnaire-coach pourra intervenir auprès de l'employé en question en posant des questions, en offrant son aide et en aidant l'employé à résoudre des situations problématiques auxquelles il ou elle pourrait se trouver confronté.

2. L'employé ne sait pas ce qui est attendu de lui.

Si l'étape précédente du processus de gestion de la performance n'a pas été réalisée et si l'employé ne sait pas ce qui est attendu de lui, il est futile de chercher à le coacher, c'est-à-dire de tenter de l'aider d'une façon non-directive à résoudre des enjeux de performance. Il faut passer par l'étape obligatoire décrite dans le chapitre précédent et procéder à la clarification des attentes en termes de résultats à atteindre ou/et de comportements à manifester. Notons cependant que pour plusieurs spécialistes du coaching d'encadrement, l'étape de la clarification des attentes constitue une excellente occasion de coaching.

3. Le gestionnaire s'avère incapable de contrôler ses émotions.

Si le «patron» est exaspéré ou en colère, il lui sera certainement très difficile de faire preuve des attitudes requises pour être efficace dans un rôle de coach, c'est-à-dire de se montrer amical et enthousiaste. Avant d'essayer de faire du coaching, le gestionnaire doit d'abord réussir à contrôler ses émotions.

4. Le manque de temps

L'approche coaching exige du temps. Si le gestionnaire n'a pas le temps, il risque de ne pas pouvoir faire un bon coaching. Il est évidemment plus rapide de dire à l'employé quoi faire plutôt que de l'aider par des questions à ce qu'il trouve des solutions appropriées à une situation problématique. Il faut donc se donner du temps pour s'assurer que le coaching puisse fonctionner et donner de bons résultats. Dans de telles circonstances, on peut penser que le gestionnaire puisse faire appel à un coach externe (ou interne) à qui la mission d'aider l'employé puisse être confiée.

Rappelons ici que selon le modèle que nous avons adopté, le coaching a été présenté jusqu'ici comme une simple étape du processus de gestion de la performance. On pourrait aussi soutenir, comme le font de nombreux spécialistes, que le coaching constitue une façon de faire qui s'applique à toutes les étapes du processus. Dennis Kinlaw, par exemple, (2005, p. 35) souligne que...«*Le coaching, c'est le leadership en face à face.*»

Ainsi, chaque conversation entre un gestionnaire-coach et son ou ses collaborateur(s) est potentiellement une conversation de coaching, qu'il s'agisse de clarifier des objectifs (1^{er} phase de notre modèle), d'entendre des suggestions et d'engager ses collaborateurs (3^e phase de notre modèle), ou de dire «merci» (4^e phase de notre modèle). Sur ce, passons donc maintenant à la 3^e phase de notre modèle, celle qui concerne les évaluations sommatives.

Les évaluations sommatives de la performance individuelle

Dans la plupart des organisations, ce qui vient à l'esprit des gestionnaires et des employés lorsqu'on fait référence à la gestion des performances, ce sont les évaluations sommatives. On les appelle de diverses façons, soit, par exemple, l'appréciation des contributions, l'évaluation du rendement, ou l'évaluation de la performance. Quel que soit le nom qu'on leur donne, il s'agit fondamentalement de la même chose. Malheureusement, dans de trop nombreux milieux, on se contente de mettre au point quelques formulaires d'évaluation, on les envoie aux gestionnaires et on leur rappelle qu'ils doivent remplir ces formulaires et ensuite les faire parvenir au service des ressources humaines. Une telle approche (non-intégrée et partielle) mène presque inévitablement à la faillite du processus de gestion des performances, processus qui est alors perçu par les gestionnaires et les employés comme une exigence supplémentaire du service des ressources humaines, une procédure administrative et bureaucratique superflue, dont ils et elles ne voient pas l'utilité.

Lorsqu'elles n'existent que de façon isolée, les évaluations sommatives ne servent qu'à attiser les hostilités entre les gestionnaires et les employés, principalement parce que l'absence d'étapes préalables essentielles constituera alors un terrain fertile aux nombreuses erreurs possibles d'évaluation, de telle sorte que les perceptions des utilisateurs d'un tel système ne pourront être que négatives.

Dans la prochaine section, nous verrons dans un premier temps en quoi consistent les évaluations sommatives et pourquoi ces évaluations risquent fort, à moins que certaines précautions ne soient prises, d'être entachées d'erreurs qui limitent leur validité et utilité. Nous aborderons ensuite quelques moyens généraux de réduire ces risques d'erreurs. Enfin, nous fournirons une description plus détaillée d'approches pertinentes pour mesurer la performance au travail, en nous concentrant sur les deux approches les plus répandues, soit celle reposant sur des résultats/objectifs, et celle qui se base sur des comportements/compétences.

Les évaluations sommatives et les risques d'erreurs.

La distinction entre les évaluations formatives et sommatives a déjà été abordée. Nous avons établi que les évaluations sommatives se situent au terme d'une période prescrite (habituellement d'une année, mais qui peut être plus courte, par exemple, pour une période de probation). Ces évaluations consistent à porter un jugement «global et définitif» sur la performance observée pendant la période établie. Reposant idéalement sur des normes et critères préalablement choisis, ces évaluations servent à prendre plusieurs décisions administratives, comme, par exemple, celles qui ont trait au maintien en emploi (pour, par exemple, l'employé en probation qui ne réussit pas à démontrer sa capacité à atteindre assez rapidement des normes raisonnables de performance). On peut aussi ajouter les décisions relatives à la formation pour l'employé dont la performance s'améliorerait en comblant tel manque au niveau de ses compétences (savoir, savoir-faire, ou savoir-être). L'évaluation sommative vient faire la «somme» de l'influence positive ou négative sur l'efficacité organisationnelle des résultats et comportements d'un employé pendant la dite période de temps. Contrairement aux évaluations formatives, les évaluations sommatives n'ont pas pour but principal d'aider l'employé à améliorer une situation particulière ou à progresser. Il s'agit plutôt de situer l'employé dans le temps, par rapport à des normes préalablement établies. Cependant, les évaluations sommatives fournissent l'occasion de procéder à un diagnostic des causes d'une performance moindre et d'établir un plan de correction ou d'amélioration. Nous verrons cela d'une façon plus approfondie dans les sections consacrées aux suites à donner aux évaluations sommatives.

Risques d'erreurs.

Imaginons pour un instant que nous assistions à l'épreuve finale de patinage artistique (ou de nage synchronisée) aux jeux olympiques. Le travail des juges y est relativement simple : la performance des athlètes est d'une courte durée, elle se déroule entièrement sous les yeux des juges et des spectateurs, les critères sont connus et explicites, les normes ont fait l'objet de nombreuses discussions, et finalement, les juges sont compétents puisque la plupart d'entre eux (ou elles) sont d'anciens athlètes de haut niveau. Malgré toutes ces conditions favorables, nous sommes tous et toutes conscients du fait que certains juges fournissent des notes qui s'avèrent peu crédibles et qui parfois entachent le processus d'évaluation de la performance des athlètes.

Si tel est le cas en matière sportive, imaginons maintenant la situation en milieu organisationnel. On demande à certaines personnes (habituellement, les responsables hiérarchiques immédiats) de se souvenir de ce qu'elles ont observé en ce qui concerne la performance de telle personne. En définitive, les évaluateurs ont à accorder une valeur (une note) à ce qu'ils ou elles ont observé. Trois sources d'erreurs principales peuvent entacher le processus d'évaluation :

1. choix de critères illégaux, invalides ou non pertinents,
2. instruments de mesures et normes non valides, et
3. politique organisationnelle ou rapports humains.

Les évaluateurs observent les employés, et l'une de leurs responsabilités (parmi les plus importantes) consiste à se prononcer sur la valeur de la performance des membres de leur équipe. Quels critères les évaluateurs utilisent-ils ? On peut espérer que ces critères soient pertinents, mais il peut arriver que certains évaluateurs fassent appel à des critères tels le lien de parenté, l'âge, l'origine ethnique, l'appartenance à la même religion, le genre, ou même la race de la personne. Ces critères sont non seulement invalides mais aussi illégaux (sur la base des chartes des droits de la personne). Cela n'empêche malheureusement pas plusieurs cas de discrimination (directe, indirecte ou systémique) de se passer régulièrement dans de nombreuses organisations. Et même quand les critères ne sont pas illégaux, on peut se demander si les juges/évaluateurs se basent sur les mêmes critères avec la même intensité. Puisque la performance est multidimensionnelle et comporte de multiples facettes, le fait pour les évaluateurs de se concentrer sur des facettes différentes peut introduire des résultats différents (et donc, entachés d'invalidité). Par exemple, pour tel évaluateur, il se peut que ce soit la qualité du travail qui importe, et non la quantité, alors que pour tel autre, c'est l'inverse. Dans tel autre cas, tel évaluateur accordera une importance considérable à la compétence technique de ses collaborateurs, alors que tel autre évaluateur accordera plutôt la priorité aux comportements appropriés dans les rapports avec la clientèle.

Les normes et critères utilisés par les évaluateurs peuvent aussi varier de l'un à l'autre. Au sujet des normes, un tel a tendance à être plutôt généreux (ou complaisant), alors que tel autre est plutôt sévère. Un tel laisse son jugement être affecté par une caractéristique unique à partir de laquelle son jugement se généralise aux autres caractéristiques (effet de halo) alors que tel autre prend bien soin d'effectuer un jugement différent selon les caractéristiques à évaluer. Au sujet des critères, certains évaluateurs peuvent se laisser influencer par les caractéristiques personnelles (ou traits) des collaborateurs au lieu d'utiliser des résultats/objectifs ou des comportements/compétences. Or, il a été démontré à plusieurs reprises que le recours aux traits de la personne comme critères de jugement de la performance constitue une porte ouverte à l'ambiguïté et à une faible validité.

Une troisième source de problèmes découle de la politique organisationnelle. Par exemple, tel évaluateur peut être influencé dans son jugement par le fait que tel employé, même si ses résultats sont médiocres, a constamment appuyé son responsable hiérarchique dans ses positions, ou que tel autre a plutôt exprimé son désaccord. Il peut alors arriver que le dit responsable soit plus influencé dans ses jugements de performance par ces réalités politiques (ou de rapports humains) que par les critères et les normes officiellement proclamés dans l'organisation. La politique organisationnelle peut aussi impliquer que les évaluateurs se laissent influencer par des circonstances (par exemple, l'urgence de certaines situations) pour porter un jugement partiel ou biaisé.

Ces trois types d'erreurs conduisent à des évaluations qui ne sont pas basées sur les mêmes critères ni sur les mêmes normes. Il en résulte que les décisions qu'on voudrait prendre sur la base de ces évaluations (salaire, formation, congédiement, promotion) risquent de ne pas contribuer à l'efficacité organisationnelle. Si les perceptions des employés sont à l'effet que leur performance est mal évaluée, ils et elles auront tendance à se méfier de ce système, à en être insatisfaits, et à ne pas en voir l'utilité. De plus, si les critères et les normes utilisés par les évaluateurs varient de l'un à l'autre, les jugements (ou les notes) manqueront de comparabilité. Dans un tel cas, il sera impossible de déterminer si les différences dans les évaluations de performance des employés reflètent des différences réelles de performance entre les employés. Il se peut, en effet, que ces différences (dans les notes attribuées) soient plutôt le résultat des moyens utilisés par les évaluateurs pour porter leur jugement.

La situation que nous venons de décrire devrait convaincre le lecteur que le choix des critères et des normes pour procéder aux évaluations sommatives, (pour que celles-ci soient valides et comparables), ne peut pas être laissé à la discrétion des évaluateurs. Il faut un cadre organisationnel commun dans lequel on se donne la peine de clarifier les attentes et de définir ce qui sera considéré comme pertinent pour l'évaluation sommative. Il faut aussi définir à l'avance les critères et les normes, et s'assurer que toute personne impliquée dans l'évaluation utilise les mêmes normes et comprend de la même manière ce que représentent les différents niveaux de performance, qu'il s'agisse de comportements ou de résultats.

Il est évidemment impossible d'éliminer complètement les variations des évaluations qui sont dues aux facteurs que nous venons d'évoquer (politique organisationnelle, croyances personnelles, ou recours à des facteurs de discrimination illégale). On peut cependant avoir recours à différents moyens qui permettront de réduire considérablement ces situations.

Moyens à prendre pour réduire les risques d'erreurs.

Quatre moyens principaux peuvent être utilisés pour réduire les risques d'erreurs et augmenter la probabilité que les résultats des évaluations soient à la fois valides et comparables. Ces quatre moyens que nous expliquerons brièvement sont les suivants :

1. Implication des employés dans le développement des outils d'évaluation.
2. Formation des utilisateurs du système.
3. Outils de rappel et de référence fournis aux utilisateurs.
4. Évaluation régulière des perceptions des employés sur le système en place.

1. Implication des employés dans le développement des outils d'évaluation.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines sont habituellement les personnes vers qui on se tourne pour l'élaboration des outils d'évaluation de la performance. La tentation est alors très grande de simplement constituer une équipe de cadres de l'organisation et de rapidement en arriver à une définition de ce qu'on entend par «la performance individuelle», d'identifier des critères pertinents, de générer ensuite des grilles et formulaires d'évaluation et finalement d'annoncer à tout le monde le lancement de ce nouveau programme de gestion. Une telle approche est fréquemment utilisée. Elle se caractérise par le fait de n'impliquer à peu près aucune des personnes dont le rendement fera l'objet d'évaluation. C'est une approche directive, du haut vers le bas («top-down») dont la principale caractéristique est la rapidité de conception. La déception risque cependant d'apparaître quelques mois plus tard, lorsque les problèmes de mise en œuvre ne manqueront pas de se multiplier.

Une approche du bas vers le haut («bottom-up») risque sans doute de prendre beaucoup plus de temps au niveau de l'étape du développement, puisque plus on implique de personnes dans la conception, plus la mise au point du système de gestion de la performance risque d'être complexe. Mais, c'est sans doute le prix à payer pour avoir un système que la plupart des employés comprennent et auquel ils et elles acceptent de contribuer. Cela ne signifie pas de confier la conception du système à des personnes non compétentes ; les professionnels de la GRH (ou des consultants spécialisés en la matière) doivent s'assurer d'exercer un leadership dans l'évolution des travaux du comité. Cela signifie, par ailleurs, qu'il faut prendre le temps d'expliquer pourquoi un «bon» système d'évaluation de la performance est important pour l'organisation et pourquoi il peut être utile pour satisfaire les besoins de tout le monde. On peut, par exemple, signaler l'importance du feedback aux individus, l'équité de décisions relatives à la rémunération et basées sur l'évaluation de la performance, ainsi que l'importance de ne garder au service de l'entreprise que les employés capables de contribuer à l'efficacité de l'organisation plutôt que de constituer un boulet pour tous. Une fois convaincus, les employés évolueront beaucoup plus facilement vers la conception d'un système adéquat.

La participation active de représentants des employés, et la consultation fréquente des autres employés permettront de développer un système qu'il sera ensuite beaucoup plus facile de mettre en place. La motivation de tous et toutes à appliquer le système dans toute sa rigueur devrait être plus grande. Enfin, les personnes qui voudraient tricher avec le système seront plus susceptibles de se faire ramener à l'ordre par les employés (collègues ou subalternes) que dans un système conçu essentiellement par des cadres supérieurs, des professionnels de la GRH, des consultants, ou des membres externes aux opérations.

2. Formation des utilisateurs du système.

La formation des utilisateurs du système est une autre condition pour augmenter la probabilité que le système soit compris et accepté par le plus grand nombre. Encore une fois, il est très rare que les entreprises qui adoptent un nouveau système de gestion de la performance se donnent la peine d'organiser des sessions de formation à l'intention des utilisateurs. Pourtant, de telles formations peuvent comporter un bon retour sur l'investissement.

La formation peut porter sur l'importance de définir et de mesurer adéquatement la performance. On peut aussi aborder les raisons pour lesquelles il faut un système organisationnel commun (c'est-à-dire un ensemble de critères et de normes) pour définir et mesurer la performance plutôt que de laisser la liberté à tout le monde de choisir des critères et des normes que chacun ou chacune pense appropriés. Pour que la formation soit utile, il faut aussi qu'elle comporte des exemples concrets de performance élevée et faible, ainsi que des exemples d'erreurs faites fréquemment en évaluation, de façon à réduire la probabilité de manifestation de ces erreurs.

La formation sera aussi nécessaire pour le bénéfice d'employés nouveaux dans l'organisation ou pour des employés changeant de statut, passant par exemple, du statut d'employés à celui de gestionnaires.

3. Outils de rappel et de référence fournis aux utilisateurs.

Des outils de rappel et de référence (ce que les anglophones appellent des «job aids») constituent un autre moyen de réduire les risques d'erreurs. Ces outils peuvent prendre plusieurs formes, comme par exemple, des listes, des résumés, des affiches au babillard, de courts vidéos, des communiqués distribués à tout le monde, et tout autre type de matériel auquel les employés peuvent se référer.

4. Évaluation régulière des perceptions des employés sur le système en place.

Une dernière façon de réduire les risques d'erreurs consiste à effectuer de temps en temps (par exemple, une fois à tous les deux ans) un sondage portant sur la perception par les employés des caractéristiques du système de gestion de la performance. Le système est-il encore bien perçu ? Les employés ont-ils confiance dans la justesse des évaluations de leur performance ? Les employés voient-ils encore l'utilité de procéder à l'évaluation de leur performance ? Selon ce que perçoivent les employés, les responsables hiérarchiques continuent-ils (ou elles) de faire un travail adéquat d'observation et de mesure des performances ? Les séances de feedback sont-elles menées de façon appropriée ? Les employés se sentent-ils capables de recevoir du feedback et d'en tirer profit ? Voilà autant de questions auxquelles les employés pourraient être invités à répondre en toute confidentialité dans le cadre d'un tel sondage.

Évaluation de l'atteinte des résultats/objectifs

Si le travail de clarification des attentes évoqué et expliqué au chapitre 3 a été bien fait, celui de procéder à l'évaluation de la performance devrait être d'autant plus facile. Avec un système basé sur l'atteinte relative de résultats/objectifs, la phase d'évaluation peut paraître encore plus facile. Certaines personnes pensent en effet qu'il suffit alors de se demander et de vérifier de diverses façons si les objectifs fixés ont été atteints ou non. Si cela était vraiment aussi simple, la subjectivité inhérente à l'évaluation serait alors pratiquement éliminée. Malheureusement, la tâche n'est pas aussi simple. Il faut par exemple, se poser une série de questions, telles les suivantes :

1. Quel était le degré de difficulté dans l'atteinte des objectifs fixés ?
2. Si certains objectifs n'ont pas été atteints, à quelle distance se situent les écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints ?
3. Est-ce que les cibles ont été manquées de peu ou est-ce que les résultats fournis se trouvent loin du compte ?
4. Si certains objectifs ont été atteints et d'autres non, quelles sont les principales raisons de cette situation ?
5. Est-il possible que des circonstances externes hors du contrôle de l'employé aient influencé d'une façon différente que prévue l'atteinte des objectifs ?

Voilà autant de questions auxquelles il faut se donner la peine de réfléchir avant de procéder à l'évaluation de la performance, même lorsqu'on se situe dans un système apparemment simple de gestion par des objectifs.

Certaines conditions doivent être respectées pour que les résultats de l'évaluation de la performance dans un système de gestion par objectifs puissent être comparables et perçus comme justes par les employés concernés. Certaines de ces conditions sont les suivantes :

1. Le degré de difficulté des objectifs fixés doit être pris en considération lorsque vient le moment de porter un jugement de performance. Cela suppose que les évaluateurs soient capables (compétents) de juger de degrés différents de difficulté et où ces degrés de difficulté se situent en termes de normes de performance, ce qui, évidemment, n'est pas facile.
2. À la fois les évaluateurs et les employés ont besoin d'accepter que même si l'atteinte d'un objectif peut être représentée comme une variable dichotomique (on a atteint l'objectif ou on ne l'a pas atteint), des nuances supplémentaires ont besoin d'être introduites dans l'évaluation, pour, par exemple, tenir compte non seulement de la difficulté de l'objectif, mais aussi de la distance entre la cible et le résultat, dans un cas où l'objectif n'aurait pas été atteint.
3. Il faut également, comme nous l'avons déjà mentionné, que les facteurs externes susceptibles d'influencer les résultats soient pris en considération, de telle sorte qu'un employé qui réussit à atteindre

un objectif facile à atteindre (à cause de circonstances externes) ne soit pas mieux évalué qu'un autre employé qui a pu manquer de peu un objectif rendu plus difficile par d'autres circonstances externes.

Comme cela est manifeste dans plusieurs systèmes de gestion de la performance (par exemple, ceux des universités Cornell, Yale et McGill), ce qui importe, c'est la fantastique occasion de **DIALOGUE** constructif que ces systèmes permettent ou favorisent entre les employés et les personnes qui occupent les postes de responsables hiérarchiques.

Évaluation de la performance à partir de comportements/compétences

Lorsque le système d'évaluation de la performance fait appel à l'observation de comportements en lien avec des compétences, le travail le plus important s'est effectué au moment de la clarification des attentes. Si cette étape a été bien gérée, celle de l'évaluation devrait en être facilitée. Il existe de nombreux exemples (disponibles pour la plupart sur le web) de formulaires d'évaluation de la performance basée sur l'observation des comportements/compétences.

Le fait pour un (ou une) employé (e) et pour la personne occupant le poste de responsable hiérarchique de cet employé de disposer d'un bon outil d'évaluation devrait évidemment faciliter la tâche. Il s'avère cependant que l'élaboration d'un tel formulaire, sur la base du profil des compétences adopté par l'entreprise, n'est pas une tâche facile.

Comme nous le signalions plus haut, un tel formulaire peut aussi se prêter à l'informatisation, ce qui peut faciliter les transactions en réduisant le support papier et en accélérant les échanges de documents entre les acteurs impliqués dans l'opération.

Cette section a porté sur cette étape du processus de gestion de la performance que nous avons appelée l'évaluation sommative. Il s'agit de l'étape la plus connue du processus, ce qui ne signifie pas que c'est l'étape la plus réussie dans les divers milieux où on la retrouve. Comme nous l'avons vu, cette étape est sujette à plusieurs erreurs qui risquent d'entacher le processus et de diminuer la confiance que les acteurs doivent avoir envers la capacité des instruments d'évaluation de les aider à parvenir à des évaluations qui reflètent le plus fidèlement et validement possible la réalité. Nous avons fourni des exemples concrets des deux approches considérées comme les plus pertinentes dans le contexte actuel, celle des résultats/objectifs, et celle des comportements/compétences.

L'évaluation sommative ne se limite cependant pas à la mesure de la performance. Elle implique, comme nous y avons fait allusion, un dialogue entre les parties impliquées. Ce dialogue est aussi appelé le feedback, ou l'art

de donner et de recevoir de l'information sur la performance. C'est à cette opération délicate que sera consacrée la prochaine section.

Communication des résultats de l'évaluation sommative : l'art de donner et de recevoir du feedback en organisation y compris par l'approche à 360 degrés.

Pourquoi l'art de donner et de recevoir du feedback est-il si important ? La raison est que si elle n'est pas communiquée adéquatement, l'information relative à la performance peut entraîner des effets négatifs plutôt que positifs. Les personnes concernées qu'on souhaite aider à progresser peuvent se rebiffer et leur motivation au travail peut en être grandement affectée. Les conversations (ou dialogues) de feedback sont des conversations difficiles. Et comme le signalent les auteurs Stéphane Brutus et Alain Gosselin (2007, p. 296), «transmettre et recevoir du feedback en organisation est un processus complexe, dynamique et souvent émotif.»

La place du feedback (ou de la rétroaction) dans le processus de gestion de la performance varie selon les auteurs. Ainsi, le spécialiste Herman Aguinis (2009, p. 218) situe le feedback comme une composante du coaching qu'il définit comme un processus de collaboration continue entre un gestionnaire et son ou ses employés dans lequel le gestionnaire joue un rôle actif et s'intéresse à la performance de son ou ses employés (Aguinis, 2007, p. 207). Selon lui, le coaching peut avoir lieu à tous les jours et implique d'observer la performance des employés, de les féliciter lorsqu'ils ou elles font du bon travail, et de les aider à corriger ou à améliorer la performance qui ne rencontre pas les attentes ou les normes. Pour notre part, tout en étant d'accord avec l'affirmation qu'on ne peut faire de coaching sans recourir à du feedback (même si le coaching implique beaucoup plus que de donner du feedback à son ou ses employés sur ce qui va bien ou ce qui va mal au niveau de la performance au travail), nous avons choisi de traiter du feedback en lien avec l'étape de l'entretien d'évaluation sommative de la performance puisque c'est, à notre avis, à ce moment-là que l'art de donner et de recevoir du feedback est le plus en évidence, le plus fortement ressenti. En d'autres termes, nous aurions pu aborder cette question au chapitre 4. Nous l'avons repoussée au présent chapitre pour des raisons qui tiennent principalement à la clarté de l'exposé.

Dans cette section, nous chercherons à mieux comprendre les défis pratiques posés au gestionnaire lorsqu'il ou elle se retrouve dans une situation où il (ou elle) se doit de donner du feedback à l'un de ses employés. Comment faire de ce dialogue ou de cette difficile conversation axée sur la performance une occasion d'apprentissage plutôt qu'une occasion de confrontation ?

Nous commencerons par définir le feedback. Ensuite, nous verrons pourquoi le feedback est important dans nos vies, et en particulier en milieu organisationnel. Nous examinerons ensuite les conditions requises pour que le feedback remplisse adéquatement ses objectifs. Nous poursuivrons par une analyse comparative des sources du

feedback. Nous nous pencherons en particulier sur les valeurs respectives du feedback fourni par le responsable hiérarchique immédiat comparé à l'approche à 360 degrés, c'est-à-dire, l'approche qui fait appel au feedback de multiples personnes qui, se situent tout autour de la personne appelée à recevoir le feedback. Nous formulerons ensuite quelques conseils sur l'art de donner et de recevoir du feedback et sur les entretiens d'évaluation. Nous terminerons en examinant l'aide que peuvent apporter certains logiciels spécialisés.

Définitions du feedback.

D'une façon littérale (à partir du sens des termes dans la langue anglaise), le feedback désigne la réponse fournie par quelqu'un qui a écouté le message envoyé par une autre personne. On peut aussi dire que la rétroaction, c'est le fait de réagir à l'action d'une autre personne en agissant à notre tour, en fournissant une réponse. Cette réponse peut être verbale ou non-verbale. Elle peut être écrite ou non. Elle peut être positive ou négative. Elle peut venir de différentes sources. Dans le cadre organisationnel, les personnes pertinentes sont d'abord le responsable hiérarchique immédiat, puis les collègues, puis les subalternes auxquels on peut joindre certains clients et fournisseurs. Au plan personnel, le feedback peut aussi venir des membres de la famille de l'employé, ainsi que de ses amis, mais cela déborde évidemment le cadre organisationnel.

Dans le contexte du travail, le feedback en est venu à représenter toute information évaluative qu'une personne reçoit régulièrement par une autre personne au sujet de sa performance (London, 2003, p.11). Cette information peut porter sur la façon dont la performance est perçue dans le cadre d'une activité, d'un projet, ou d'un poste en particulier.

Importance du feedback dans nos vies et en milieu organisationnel.

Le feedback est important dans nos vies. L'un des milieux où le feedback est le plus représenté est celui de l'éducation. Pour apprendre, toute personne a besoin de feedback ou d'information sur la mesure dans laquelle elle a réussi à faire des apprentissages, tant au niveau du savoir (connaissances) que du savoir-faire (habiletés) ou du savoir-être (attitudes). Les notes que les étudiants reçoivent les informent sur la mesure du succès de leurs apprentissages et sur les sujets sur lesquels ils ou elles doivent encore travailler pour atteindre les normes ou rencontrer les attentes. Même si dans certains milieux scolaires on a tenté de fonctionner sans recourir à la notation (à cause des traumatismes présumés que cela entraînait sur les personnes), la très grande majorité des établissements scolaires ont maintenu les systèmes d'information sur la performance (ou de notation) parce que ces systèmes semblent essentiels pour cheminer vers l'excellence. «Pas de feedback, pas d'amélioration de la performance». Il en va de même dans une multitude de milieux divers, comme par exemple, dans le domaine sportif. Les adeptes du sport, surtout ceux et celles qui pratiquent un sport de haut niveau, ne peuvent pas se passer de feedback. C'est une condition essentielle d'amélioration.

Il devrait en être de même en milieu organisationnel. Pourtant, plusieurs sondages révèlent qu'une proportion élevée des employés (environ 50%) disent, soit qu'ils ou elles ne reçoivent à peu près jamais de feedback, soit que le feedback qu'ils ou elles ont reçu n'était pas vraiment utile. Cela est plutôt surprenant surtout lorsqu'on apprend que selon un sondage mené en 2006 par le Council of Communication Management, les deux principales sources de motivation mentionnées par les répondants à ce sondage étaient les suivantes :

1. Un feedback positif relié à leurs efforts, et
2. De la reconnaissance pour un travail bien fait.

Selon Tom Coens et Mary Jenkins (2000, p. 115), deux consultants qui ont écrit un livre où ils plaident en faveur de l'abolition des évaluations traditionnelles et annuelles du rendement, la situation est la suivante :

«Alors que tout le monde reconnaît la valeur et l'importance des évaluations de rendement, ces évaluations sont, de façon marquante, absentes de la vie au travail de la plupart des gens. L'art du feedback est rarement pratiqué par plusieurs, et lorsqu'il l'est, la pratique en est mauvaise». (Notre traduction)

Conditions de succès.

L'art du feedback est difficile, et pour que cette activité soit efficace, plusieurs conditions doivent être remplies. Pour réfléchir à ces conditions, le petit exercice suivant proposé par les consultants Coens et Jenkins, peut être utilisé. Il s'agit de réfléchir à un moment dans notre vie où quelqu'un nous a donné du feedback et où ce feedback a été efficace, en ce sens qu'il nous a aidés à changer ou à nous améliorer. Quelles étaient les caractéristiques et circonstances de cette situation ?

Selon Coens et Jenkins (2000, p. 118-119), au moins sept conditions doivent être remplies pour qu'un feedback soit efficace. Ces conditions sont les suivantes :

1. La personne donnant le feedback doit constituer une source crédible. Cette personne doit avoir l'expertise, la compétence ou être connue par la cible comme une source valide d'informations.
2. La personne donnant le feedback doit être digne de confiance. Cette personne doit être sincère et on doit avoir confiance en elle. Elle doit mériter le respect.
3. La personne donnant le feedback doit avoir de bonnes intentions. L'intention derrière le feedback doit être de rendre service à la cible et non de servir les intérêts de l'émetteur du feedback.

4. Le moment et les circonstances d'émission du feedback doivent être appropriés. Les circonstances doivent être propices à l'apprentissage. La cible doit être disposée à recevoir favorablement ce feedback. Si le contenu du message est négatif, il est préférable qu'il soit donné en privé.

5. Le feedback doit être donné d'une manière personnelle et interactive. Le feedback doit être donné en personne. La cible doit pouvoir entendre la voix de l'émetteur et observer son langage non verbal. La cible doit aussi pouvoir poser des questions pour clarifier le sens du message.

6. Le message doit être clair. Le feedback doit être communiqué d'une manière claire en portant sur ce que la cible a fait, n'a pas fait ou a besoin de faire.

7. Le feedback doit être aidant pour la cible. Le message doit contenir de l'information qui est utile et éclairante pour la cible. Le contenu doit être valide et permettre à la cible d'apprendre.

Les auteurs Brutus et Gosselin (2007, p. 305 à 312) présentent aux aussi une réflexion sur les conditions de succès du feedback. Les conditions qu'ils retiennent portent successivement sur les points suivants :

1. Le contenu du feedback.
2. La polarité du feedback.
3. Le moment où il a été transmis.
4. La façon dont il a été transmis.
5. Les qualités de la source.

Revenons sur chacune de ces cinq conditions.

1. Le contenu du feedback.

Selon Cormier (1995), trois types de feedback peuvent être identifiés sur la base du contenu. Le feedback peut être **expérientiel**, c'est-à-dire traiter des réactions personnelles de la source (attitudes et émotions) en lien avec la performance de la cible. Le feedback peut aussi être **descriptif**, c'est-à-dire contenir des informations vérifiables comme des faits observables, des événements ou des comportements. Le feedback peut enfin être **inférentiel**, c'est-à-dire exprimer la conclusion (l'inférence) à laquelle est parvenue la source suite à la performance de la cible.

Les chercheurs Kluger et DeNisi (1996) ont clairement démontré que le type de feedback le plus pertinent est le feedback descriptif, aussi appelé «feedback comportemental». Les deux autres types de feedback sont moins pertinents et peuvent plus facilement susciter le rejet par la cible qui risque de vouloir se défendre dans son intégrité plutôt que de collaborer à un apprentissage de nouvelles façons de se comporter.

2. La polarité du feedback.

Selon qu'il est positif ou négatif, le feedback entraîne des réactions différentes. Brutus et Gosselin (2007, p. 307) soutiennent en s'inspirant de London (2003) que «le feedback positif est reconnu pour renforcer le sentiment de compétence, stimuler la motivation et accroître la performance au travail». Par ailleurs, plusieurs études confirmeraient que le feedback négatif entraîne généralement des réactions négatives, mais que certains moyens peuvent être pris pour atténuer cet effet, comme par exemple, de «considérer les erreurs comme des occasions d'apprendre», «d'améliorer la façon dont il est transmis», ou de «s'assurer que la cible a compris correctement le message en ayant recours à des questions de reformulation et à l'écoute active». Il semble évident que pour s'améliorer toute personne doit apprendre à recevoir du feedback, même lorsque ce feedback est négatif. On reviendra sur cette question un peu plus loin.

3. Le moment où il a été transmis.

Plusieurs personnes soutiennent que le feedback se doit d'être fréquent et situé dans le temps le plus immédiatement possible après les faits pertinents. Au sujet de la fréquence, Brutus et Gosselin (2007, p. 309) émettent un bémol. La fréquence du feedback ne serait liée à une meilleure performance que dans le cas de tâches simples. Pour des tâches plus complexes, la fréquence du feedback mènerait à une détérioration de la performance. Par ailleurs, une trop grande fréquence de feedback, même pour des tâches relativement simples, mènerait à une surcharge, à du stress, à de l'insatisfaction au travail et à une diminution du désir de s'améliorer et de performer au travail.

4. La façon dont il a été transmis.

Trois qualités viennent caractériser les entretiens d'évaluation qui ont plus de chances de succès. La première concerne la participation active de l'employé tout au long du déroulement de l'entretien, soit de sa préparation à sa conclusion, en passant par son déroulement. Il est de loin préférable que l'employé puisse s'auto-évaluer, donner son opinion pendant la rencontre, et participer à l'élaboration du plan d'action à mettre en œuvre après l'entretien. La seconde qualité concerne les attitudes constructives de la source d'évaluation. La cible doit sentir que l'évaluateur cherche à l'aider plutôt qu'à le critiquer. La troisième qualité concerne le fait de se fixer des objectifs clairs, précis et comportant un certain degré de défi (SMART), comme nous l'avons vu dans un chapitre précédent.

5. Les qualités de la source.

La source doit être crédible et traiter la cible avec dignité, respect et courtoisie. La source habituelle de feedback dans un contexte d'évaluation de la performance est le responsable hiérarchique immédiat. D'autres personnes peuvent aussi être appelées à émettre leur opinion. C'est ce que nous analyserons dans la prochaine section de ce chapitre.

Analyse comparée des sources de feedback

Traditionnellement, seul le responsable hiérarchique immédiat était appelé à se prononcer sur la performance de ses subordonnés. Au cours des récentes années cependant, l'approche dite à 360 degrés a eu tendance à se répandre dans un nombre croissant d'organisations. Cette approche implique d'obtenir des évaluations de la performance d'une personne cible de la part d'au moins deux sources parmi les suivantes :

1. Le supérieur hiérarchique immédiat.
2. L'employé lui-même (auto-évaluation).
3. Les collègues (ou les pairs).
4. Les subordonnés.
5. Les clients et/ou fournisseurs de l'organisation.

Une fois les diverses évaluations obtenues, le processus implique une deuxième étape souvent confiée, soit à une firme externe spécialisée, soit à un employé du service des ressources humaines. Cette étape consiste à colliger ou résumer l'information sous la forme d'un rapport synthèse qui est ensuite envoyé aux personnes concernées en s'assurant de protéger la confidentialité des sources individuelles d'évaluation.

Comme on peut le constater, ce processus est assez lourd et exigeant. Brutus et Gosselin (2007, p. 315) soutiennent que «l'évaluation multisource devient une pratique de gestion des ressources humaines dispendieuse à instaurer, à gérer et à maintenir». Ce serait la principale des raisons pour lesquelles la plupart des organisations ne l'utilisent que d'une manière sélective, en limitant son utilisation aux cadres de niveau intermédiaire ou supérieur. De plus, la pratique ne serait pas obligatoire, mais serait plutôt laissée au choix des seuls cadres qui souhaitent se développer en recevant sur leur performance une information plus «riche», ou du moins plus détaillée. En effet, même si de façon évidente, l'information est plus diversifiée, est-elle nécessairement plus valide, fidèle et crédible ? Les sources de feedback ne possèdent pas les mêmes caractéristiques et c'est ce dont nous allons traiter dans les lignes qui suivent.

1. Le supérieur hiérarchique immédiat.

De loin, la source la plus crédible et la plus importante aux yeux des employés est celle des supérieurs hiérarchiques immédiats. Ces personnes sont habituellement les mieux placées pour observer le travail de leurs subalternes et comprendre les liens entre leurs comportements et les effets sur l'organisation. Par contre, les

responsables hiérarchiques risquent aussi d'être les plus critiques envers ceux et celles parmi leurs subordonnés dont les comportements et/ou les résultats ne correspondent pas aux attentes. Pour atténuer les problèmes associés à l'évaluation par les responsables hiérarchiques une pratique organisationnelle très répandue consiste à leur donner de la formation systématique sur le processus de gestion de la performance et en particulier sur le rôle important qu'ils doivent y jouer. Par ailleurs, le responsable hiérarchique immédiat étant seul, si un conflit surgit entre lui et l'un ou l'autre de ses employés, le risque que l'évaluation ne soit pas crédible se présente. En pratique, on cherche à prévenir ou à corriger ce problème en faisant intervenir un deuxième palier de supervision dans le processus, en prévoyant une procédure d'appel ou de contestation de l'évaluation par la cible, ce qui suppose l'intervention d'un comité de gestionnaires pour examiner la situation. Dans certains milieux syndiqués, l'évaluation de la performance par le responsable hiérarchique immédiat peut même faire l'objet d'un grief.

2. L'employé lui-même (auto-évaluation).

La pratique de demander à la cible du feedback de d'abord procéder à son auto-évaluation est largement répandue et avec raison. Cette pratique amène l'employé à réfléchir au contenu de ses responsabilités, à ses comportements et à ses résultats. Elle favorise la participation de l'employé à sa propre évaluation. Elle permet au responsable hiérarchique immédiat de voir la situation du point de vue de l'employé. Même si l'auto-évaluation ne corrige pas tous les problèmes de l'évaluation sommative, elle favorise habituellement le dialogue et la concertation entre l'employé et son responsable hiérarchique immédiat, facilite l'atteinte du consensus, entraîne plus de satisfaction et augmente la probabilité que l'évaluation soit perçue par les employés comme étant plus équitable.

3. Les collègues (ou les pairs).

Le feedback fourni par de pairs (ou des collègues) est *a priori* crédible et valide. Ces personnes ont habituellement de multiples occasions d'observer les comportements et de comprendre les résultats que l'employé doit atteindre pour satisfaire les normes ou les attentes. De plus, le fait du nombre peut permettre de penser que l'évaluation collective sera plus nuancée que l'évaluation faite par un seul individu.

Le problème avec le feedback provenant des collègues est que ces évaluations risquent d'être fortement influencées soit par des conflits de personnalité, soit par des relations d'amitié, soit par des jeux politiques ou de la compétition entre les collègues. Les collègues peuvent être réticents à s'évaluer entre eux, jugeant qu'il s'agit là d'une responsabilité patronale. La réticence peut aussi venir des craintes que la tension s'installe entre collègues surtout si la confidentialité n'est pas complètement assurée. Les collègues peuvent aussi ne pas utiliser les critères et les normes que la direction voudrait voir utiliser, d'autant plus que les collègues ne sont

pas toujours au courant des ententes prises entre l'employé et son responsable hiérarchique immédiat sur les comportements à manifester et les objectifs à atteindre.

4. Les subordonnés.

Le feedback provenant des subordonnés a beaucoup de crédibilité et peut effectivement être très utile. Plusieurs entreprises particulièrement bien gérées ont d'ailleurs l'habitude de faire remplir à chaque année (ou à tous les deux ans) un questionnaire d'attitudes et d'opinions dans lequel les employés ont l'occasion de porter un jugement sur les comportements de leur responsable hiérarchique immédiat à partir de leurs observations. Ces résultats de sondages peuvent être très utiles pour diagnostiquer certaines situations problématiques de relations entre un superviseur et les membres de son équipe et pour aider le responsable à trouver des solutions satisfaisantes pour régler le problème, quitte, si le problème est vraiment sérieux, à inviter le responsable hiérarchique à considérer des choix de carrière différents. Évidemment, les jugements que les subordonnés peuvent poser s'appliquent surtout aux comportements de leadership et de relations interpersonnelles. En général, les subalternes n'ont pas accès aux ententes prises entre leur responsable hiérarchique et son patron en ce qui a trait aux comportements à manifester et aux résultats que ce dernier s'est engagé à obtenir. Malgré tout, le feedback des subordonnés peut être utile, surtout dans une perspective de développement pour des cadres soucieux de s'améliorer en tant que patron.

5. Les clients et/ou fournisseurs de l'organisation.

Le feedback provenant des clients et/ou des fournisseurs peut également être utile, surtout pour une entreprise qui se soucie de la qualité du service à ses clients, et de la qualité perçue des relations avec ses fournisseurs. Cela peut constituer un complément intéressant à avoir, du moins pour certains employés au niveau de leurs contacts avec ces personnes externes à l'organisation.

Conseils pratiques sur l'art de donner et de recevoir du feedback.

Dans les guides pratiques rédigés à l'intention des participants au processus organisationnel de gestion de la performance individuelle, on s'adresse habituellement aux gestionnaires à qui on donne toute une série de conseils sur l'art de donner du feedback. Occasionnellement, on abordera aussi l'art de recevoir du feedback et on adressera alors des conseils aux employés appelés à recevoir du feedback.

Le site web de l'université du New Hampshire mentionne que pour être efficace le feedback devrait avoir les sept caractéristiques suivantes (notre traduction) :

<http://www.unh.edu/hr/performance-management/ongoing-feedback-and-performance-management.pdf>

1. Être donné à temps, c'est-à-dire le plus près possible du comportement qu'on veut souligner.
2. Être spécifique.
3. Être la propriété du donneur de feedback, c'est-à-dire, impliquer par exemple, l'usage du «Je».
4. Être compris par la cible à qui on devrait demander de reformuler le feedback pour s'assurer qu'il a été bien compris.
5. Être fourni ou livré dans un climat favorable de soutien.
6. Être suivi par l'élaboration d'un plan d'action.
7. Ne pas comporter de surprises

Par ailleurs, la même source de conseils pratiques mentionne que les pratiques de feedback devraient se baser sur les cinq principes suivants :

1. Maintenir et promouvoir l'estime de soi chez la cible. Les employés doivent se sentir valorisés. Les sources de feedback doivent fournir des réponses caractérisées par de l'empathie, du soutien et des explications.
2. Écouter de façon active et répondre aux préoccupations de la cible.
3. Demander à la cible d'intervenir dans le processus et encourager son implication.
4. Partager des idées, des émotions et les raisons derrière les positions.
5. Fournir du soutien sans déresponsabiliser. Cela peut comprendre de fournir les ressources requises pour aider l'employé à réussir, et d'enlever les obstacles possibles.

Les conseils portent aussi sur le déroulement d'une rencontre typique de feedback après que le responsable hiérarchique ait remarqué que la cible a, par exemple, manifesté un comportement qui, aux yeux du responsable hiérarchique, n'était pas approprié. Ainsi, on propose habituellement de suivre le scénario suivant :

1. Demander à la personne si elle est disposée à recevoir du feedback.
2. Décrire le ou les comportements observés aussi précisément que possible, en s'en tenant à ce qui a été observé (i.e. sans faire de généralisations ou d'inférences).
3. Garder un ton de voix positif ou neutre.
4. Décrire les effets du comportement sur l'organisation et expliquer pourquoi ce comportement peut être préoccupant pour un gestionnaire.
5. Travailler avec la personne à identifier des comportements de remplacement qui seraient plus appropriés.
6. S'entendre avec l'employé sur un plan d'action et sur une date de suivi.

Quant aux conseils sur l'art de recevoir du feedback, le site de l'association américaine de formation et de développement (ASTD) mentionne les suivants (notre traduction) :

(www.astd.org/.../GivingandReceivingFeedbackModule1011.ppt)

1. Prendre soi-même l'initiative de demander du feedback de façon à éviter des mauvaises surprises.
2. Considérer tout feedback comme étant une occasion d'apprendre à s'améliorer.
3. Se concentrer à bien écouter l'autre personne qui prend le risque de vous donner du feedback.
4. Reformuler ce que vous avez entendu pour vous assurer d'avoir bien compris.
5. Poser au besoin des questions de clarification.
6. Remercier la personne d'avoir démontré de l'intérêt envers ce que vous faites, et dites-lui, si cela vous est possible, ce que vous avez l'intention de faire avec ces informations.
7. Éviter de tomber dans le piège de devenir défensif ; rester concentré sur le positif.
8. Demander si la personne peut fournir des exemples de ce qu'elle a pu observer comme comportements spécifiques.
9. Ne pas discourir ; consacrer plus de temps à écouter plutôt que de parler.
10. Ne pas interrompre la personne qui vous donne du feedback.
11. Ne demander du feedback que lorsque vous êtes prêt à des réponses honnêtes.
12. Effectuer un suivi ou donner des suites à ce feedback et informer la source de vos initiatives.

Une autre spécialiste de ces questions de feedback (Evans, 2008) fournit quelques autres conseils destinés à réduire la probabilité de réactions de défense de la part de la cible. Par exemple, elle mentionne les conseils suivants (notre traduction) :

1. Se concentrer sur le fait que la source présente son point de vue personnel. Pour cela, elle devrait utiliser le «je», comme dans «Je pense que...» plutôt que «Nous pensons que», ou «La plupart des gens pensent que.»
2. Utiliser des termes qui portent moins à la confrontation. Par exemple, utiliser les mots «Quand où et comment ?», plutôt que «Pourquoi ?»
3. Remplacer les «mais» par des «et», comme dans l'expression suivante : «Je comprends l'intensité de vos émotions à ce sujet, mais / et si vous acceptez de m'entendre, je pense que vous pourriez ressentir des émotions différentes.», ou bien, «Voilà une idée intéressante, mais / et voici une autre façon de réfléchir à la même question.»
4. Éviter d'utiliser des expressions de blâme, comme les mots «Vous devriez». Par exemple, au lieu de dire «Vous ne devriez jamais (ou toujours)...» vous pourriez dire : «Sur la base de mon expérience, je pense que lorsque vous faites telle chose, les effets ne sont pas aussi favorables que lorsque vous

faites telle autre chose. Qu'en pensez-vous ?» Autre exemple : Au lieu de dire «Vous devriez avoir su que...», vous pourriez dire «Pouvez-vous me dire ce qui vous permettrait d'agir différemment dans telle situation ?».

(Source : professionalandmanagerialgroup.dal.ca/.../joan-evans.ppt)

Conseils pratiques en lien avec l'entretien d'évaluation de la performance.

Les conseils portant sur le déroulement de l'entretien d'évaluation sont particulièrement nombreux. Ces conseils s'adressent autant à la personne responsable de donner le feedback qu'à la personne qui s'apprête à le recevoir. Dans un article paru dans la revue *Effectif* (2000, vol. 3, no. 1, p. 14 à 18), le consultant Jacques Charuest fournit les quelques conseils suivants aux personnes qui se préparent à une entrevue d'évaluation de leur performance :

Préparation :

- Réviser ses objectifs, mandats et description d'emploi.
- Faire le lien entre ses résultats et ce que le patron doit réaliser
- Faire un brouillon.

Déroulement :

- Moment propice.
- Se concentrer sur l'essentiel.
- Écouter attentivement.
- Dialoguer.
- Offrir collaboration et demander du soutien.

Après l'entrevue :

- Consigner un plan d'action rapidement.
- Faire un suivi.

Quant aux personnes qui se préparent à donner du feedback dans le cadre d'un entretien d'évaluation, les conseils fournis sont les suivants :

Préparation :

- Revoir sa documentation.
- Consulter les «clients» de l'employé.
- Lien entre mes résultats et ceux de l'employé.
- Étudier le formulaire et le guide de gestion.
- Faire un brouillon.
- Demander à l'employé de se préparer.

Entrevue proprement dite :

- Ordonner les entrevues.
- Choisir le moment propice.
- Prévoir du temps.
- Si expérimenté, le laisser parler en premier.
- Si nouveau, parler en premier.
- Dialogue.
- Attention à l'approche «journal comptable».
- Si désaccord, droit de réplique.
- Manifester votre reconnaissance.
- Offrir votre soutien.
- Conclure l'entrevue.
- Demander un résumé écrit des éléments du plan d'action convenu.

Après l'entrevue :

- Consigner vos remarques rapidement
- Faire un suivi.

Aide de logiciels spécialisés.

Dans un document paru en octobre 2008 sous la plume de Leighanne Levensaler, directrice de la recherche sur les processus de gestion des talents à la firme Bersin & Associates, on estime que le marché des systèmes de gestion de la performance des ressources humaines est le secteur dont la croissance est la plus rapide dans le marché plus large des systèmes de gestion du capital humain. En 2008, on estimait la valeur de ce marché aux États-Unis à la somme de \$520 millions (US\$). De plus, ce marché aurait connu une croissance, de 35% entre 2007 et 2008. Enfin, ce marché aurait le potentiel de devenir le marché le plus important à l'intérieur des systèmes de gestion des talents puisque le taux de pénétration actuel des logiciels spécialisés de gestion de la

performance des ressources humaines ne serait que de 12% aux États-Unis, et que d'environ 9% au niveau mondial.

Il y aurait au niveau mondial près de 30 firmes concurrentes offrant des solutions informatisées, ce qui rendrait très complexe la tâche des acheteurs d'évaluer ces choix potentiels.

Dans son analyse de la valeur relative des solutions informatiques disponibles présentement, le groupe de recherche Bersin soutient que les leaders actuels en termes de parts de marché sont les firmes suivantes :

1. SuccessFactors,
2. Halogen,
3. Oracle,
4. SAP,
5. StepStone, et
6. Taleo.

Sur les 30 fournisseurs potentiels, moins de la moitié d'entre eux seraient capables de rencontrer les besoins d'une firme de plus de 10,000 employés, et seulement 7 sur les 30 ont de l'expérience d'une implantation vraiment globale (ou internationale). Aussi, seulement 9 fournisseurs sur les 30 seraient capables de s'adapter aux besoins d'une organisation plus petite, comptant moins de 1000 employés.

C'est en 2008 que la firme Taleo, déjà dominante sur le marché du recrutement, lançait en grande fanfare son logiciel de gestion de la performance des ressources humaines, pour annoncer quelques mois plus tard l'acquisition de la firme Vurv, l'un des fournisseurs les mieux établis sur le marché global de la gestion de la performance, avec plus de 750 firmes clientes.

Le rapport de recherche de Bersin qualifie l'année 2008, d'année de la globalisation, puisque c'est en 2008 que plusieurs firmes américaines (incluant Cornerstone, OnDemand, Softcape et Plateau) décidaient d'offrir leurs services au niveau mondial en ouvrant des bureaux à l'extérieur de l'Amérique du Nord (Europe, Moyen Orient, Afrique et Asie-Pacifique) alors que des firmes internationales déjà bien établies (telles StepStone et Pilat HR Solutions) allaient de l'avant en ouvrant des bureaux en Amérique du Nord.

Dans un rapport complémentaire intitulé *The Business Case for Performance Management Systems* (paru en janvier 2008), le groupe Bersin présente les bénéfices potentiels provenant d'un système informatisé de gestion de la performance des ressources humaines comme se situant à trois niveaux. Au premier niveau, correspondant aux logiciels de première génération se situeraient les bénéfices associés à l'efficience et à la conformité et

découlant de l'automatisation des évaluations de performance, du développement d'un modèle standard de développement, et du développement d'un modèle standard de compétence. Ces bénéfices seraient surtout «HR driven», et le retour sur investissement serait de 0,5 à 2. Au deuxième niveau, correspondant aux logiciels de deuxième génération, se situeraient les bénéfices associés à l'amélioration des processus et découlant d'une part, de l'augmentation de la performance individuelle par le développement et, d'autre part, de l'augmentation de l'engagement et de la rétention des employés par le feedback et le coaching. Ces bénéfices seraient surtout «OD driven». Au troisième niveau, correspondant à la troisième génération de logiciels se situeraient les bénéfices associés à la transformation de l'entreprise et découlant de l'amélioration des pratiques de leadership par les programmes de planification de la relève, de l'instauration dans l'entreprise d'une culture de performance (comprenant, entre autres choses une rémunération plus basée sur la performance), et enfin d'une amélioration des résultats financiers de l'entreprise en raison d'un meilleur alignement des objectifs entre le niveau corporatif, celui des départements et celui des équipes et des individus. À ce troisième niveau, le retour sur investissement (ROI) serait de 5, allant jusqu'à 10x les coûts. À ce niveau les bénéfices seraient surtout «Business executive driven».

Quant à la distinction entre les logiciels de première, deuxième et troisième génération, voici comment on peut résumer le tout. Les logiciels de première génération seraient apparus entre les années 1980 et 1990. Ces logiciels permettaient essentiellement d'automatiser les formulaires utilisés une fois par année pour compléter les évaluations de performance. Les logiciels de deuxième génération, apparus à partir de 1999, se basèrent sur l'internet pour améliorer les processus de gestion de la performance des ressources humaines en allant bien au-delà de l'évaluation annuelle. Le focus était d'améliorer chacune des étapes du processus plus large de gestion des talents, mettant la table pour les logiciels de troisième génération. Ces derniers, apparus à partir de 2007, mettent l'accent sur la relation continue entre un employé et son responsable hiérarchique pour faciliter la phase de planification, de coaching, d'évaluation et de gestion des suites aux évaluations sommatives, avec des outils pouvant être utilisés sur une base continue par un réseau d'utilisateurs potentiels (référence faite ici à l'approche à 360 degrés).

Il semble donc que les dirigeants de diverses organisations soient de plus en plus ouverts à l'idée que le feedback à donner aux employés et à recevoir de diverses sources soit une activité capable de contribuer à l'efficacité de l'organisation.

Comme nous l'avons vu dans cette section, le feedback est une activité difficile à maîtriser. Plusieurs conditions doivent être remplies pour que le feedback soit efficace. À cet égard, la plupart des gestionnaires et des employés ont besoin de formation pour mieux comprendre les subtilités de cette importante activité. Le feedback de qualité est d'autant plus important que de cette qualité dépendent plusieurs autres processus de

gestion des ressources humaines qui apparaissent comme des suites à l'évaluation. C'est ce sur quoi nous reviendrons dans les prochaines sections.

Quatrième étape d'un système de gestion de la performance individuelle : la gestion des suites aux évaluations.

Les suites à donner à l'évaluation sommative sont nombreuses. On peut penser par exemple à des décisions relatives soit à la rémunération, soit à la formation, soit à la carrière des personnes concernées. Nous ne pourrions pas dans le présent exposé aborder toutes ces décisions. En raison du manque d'espace dans ce texte, cette section sera consacrée aux suites à donner aux évaluations sommatives (ou même formatives en certains cas) qui constatent que la performance d'un employé est insatisfaisante ou inacceptable.

Jusqu'à tout récemment, les spécialistes de la question (St-Onge, et al. 2009, p. 227) ont eu tendance à estimer que, dans la plupart des organisations, la performance d'environ 90% des employés s'avère habituellement acceptable ou satisfaisante, alors qu'une minorité d'employés fournissent une performance, soit exceptionnelle (5%), soit inacceptable ou insatisfaisante (5%). Selon cette source, les cas d'employés à problèmes seraient relativement peu nombreux, mais accaparaient malgré tout une part importante du temps des gestionnaires.

Des travaux récents portant sur ce qu'il est convenu d'appeler les comportements contre-productifs indiquent cependant une augmentation spectaculaire de ces comportements dans les organisations au cours des dernières années. Certains auteurs (comme, par exemple, Harper, 1990) soutiennent même que jusqu'à 75% des employés de certaines organisations auraient manifesté au cours des années récentes l'un ou l'autre des comportements déviants suivants : vols, fraudes, détournements de fonds, vandalismes, sabotages, ou absentéismes frauduleux. Deux autres chercheurs (Vardi et Weitz, 2004, p. 5) signalent une recrudescence d'intérêt des spécialistes du comportement dans les organisations pour des comportements comme la malhonnêteté, le mensonge, le fait de colporter des informations mensongères sur d'autres employés, la tricherie, les insultes, les bris de confiance, la dissimulation d'informations importantes, la consommation de drogues ou de boissons alcooliques, le harcèlement (en particulier à caractère sexuel), le vandalisme, et enfin les actes de vengeance ou de revanche, y compris lorsque ces actes comportent de la violence psychologique ou physique, comme l'ont abordé récemment deux autres chercheurs (Pozzebon et Baron, 2007). De plus, la recherche sur ces sujets s'est intéressé également au secteur des services pour y découvrir que jusqu'à 85% des employés (Harris & Ogbonna, 2002 et 2006) reconnaissaient avoir eu des comportements délinquants ou dysfonctionnels au travail.

Dans un tel contexte, on peut facilement comprendre que ces cas d'employés difficiles peuvent en effet entraîner de multiples conséquences négatives pour toutes les parties impliquées et des coûts pour l'organisation dont les dirigeants auraient choisi de ne pas se préoccuper de ces situations ou de ne pas intervenir. (Voir

Richards, 2001, p. 3). Ces coûts comprennent par exemple, une augmentation du nombre des erreurs, un moins bon service à la clientèle, moins de respect pour la propriété ou l'équipement de l'entreprise, une baisse du moral, une augmentation du stress chez les employés, une hausse de la tension entre eux et elles, et finalement, un risque de voir de bons employés, soit devenir à leur tour des employés à problèmes, soit quitter l'entreprise à la recherche de milieux plus stimulants et surtout plus respectueux de leurs droits en tant que personnes méritant le respect. Pourtant une grande partie de ces coûts et conséquences négatives peut être réduite substantiellement par le recours à des stratégies de redressement de situations telles que nous le verrons dans ce chapitre.

Le contenu de cette section sera donc structuré autour de cinq parties. La première portera sur la nature et les types de comportements contre-productifs. La deuxième consistera à présenter les diverses façons de réagir aux situations de contre-performance. Dans la troisième partie, nous examinerons une façon de procéder au diagnostic de ces situations. La quatrième partie, enfin, sera l'occasion de présenter certaines stratégies de redressement de ces situations par le recours rapide, selon les cas, à soit des mesures non-punitives, soit des mesures punitives, qui peuvent aller jusqu'au congédiement de l'employé concerné. Nous concluons par une brève synthèse des aspects légaux sur le sujet.

Nature et types de comportements contre-productifs au travail

Les comportements contre-productifs au travail ont été définis de la façon suivante : «des actes volontaires qui nuisent ou qui comportent une intention de nuire à l'organisation et à ses membres, qu'il s'agisse de collègues, de clients, ou de responsables hiérarchiques» (Notre traduction basée sur Spector & Fox, 2005, p. 151-152). Ces comportements ont été regroupés par différents auteurs. Par exemple, Vardi et Weitz (2004) ont proposé la typologie suivante que nous retiendrons.

1. Les cas d'abus envers soi-même (niveau intrapersonnel): alcoolisme, usage de drogues, et sur-engagement au travail, menant au surmenage («workaholisme»).
2. Les cas d'abus envers les autres (manifestations interpersonnelles) : manque de savoir-vivre, insultes, vengeance ou revanche, hostilité, intimidation, harcèlement, agression et violence psychologique ou physique.
3. Les cas de nuisance à la production: absentéisme non justifié ou frauduleux, présentéisme, comportements de retraits, flânerie ou fainéantise (paresse), refus de contribuer.
4. Les comportements contreproductifs à caractère politique: dénonciation des autres, tromperie, duperie, mensonges, favoritisme, utilisation abusive du pouvoir.
5. Les cas d'abus (ou de comportements contreproductifs) envers la propriété de l'entreprise: vol, vandalisme, sabotage, fraude, espionnage industriel, et autres comportements de même acabit.

1. Les cas d'abus envers soi-même.

La consommation de drogues ou d'alcool, et même de tabac au travail, peut assez facilement se transformer en un problème de performance au travail. Bien sûr, il s'agit ici de drogues illicites et de consommation excessive de boissons alcooliques. Les employés peuvent en devenir prisonniers («addiction») et cela peut les mener à des comportements tout à fait inappropriés au travail. En plus de nuire à leur santé, ces habitudes de vie peuvent entraîner des conséquences négatives sur leur contribution au travail et comporter des risques pour les autres employés. Imaginons par exemple, le cas d'un employé qui conduit un véhicule alors qu'il (ou elle) est sous l'influence de l'alcool ou d'une drogue illicite. C'est justement à cause de ces effets potentiels sur les autres et sur la performance des individus que les responsables hiérarchiques se doivent d'être vigilants face à ces situations et savoir quand et comment intervenir, par exemple, soit en référant l'employé concerné au programme d'aide aux employés (s'il en existe un dans l'entreprise) et si l'employé n'a pas encore commis l'irréparable, c'est-à-dire si ses comportements n'ont pas débordé les limites habituelles de la décence, soit en recourant à des mesures disciplinaires si les comportements de l'employé ont mené à des conséquences inacceptables au niveau de la performance. Notons qu'il est souvent nécessaire d'emprunter les deux voies en même temps, c'est-à-dire de référer l'employé au programme d'aide et assumer la prise en charge administrative ou disciplinaire.

Les employés peuvent aussi choisir une autre forme d'abus envers eux-mêmes. Par exemple, ils (ou elles) peuvent exagérer la place que le travail doit prendre dans leur vie. Ainsi, pour différentes raisons, certaines personnes deviennent exagérément impliquées au travail au point que le terme «workaholisme» a été inventé pour représenter ces situations qui s'apparentent à l'alcoolisme. Évidemment, le sur investissement dans son travail est habituellement considéré positivement, mais une telle situation, si elle n'est pas contrôlée, peut mener, du moins dans certains cas, à des dysfonctions et des maladies psychologiques, comme la dépression ou l'épuisement professionnel. De là l'importance pour les gestionnaires de faire preuve de vigilance et de savoir, encore une fois, quand et comment intervenir.

2. Les cas d'abus envers les autres.

Ces cas peuvent aller de la faute moins grave, comme celle de manquer de respect ou de courtoisie envers les autres à celle plus grave du harcèlement sexuel et de la violence physique en milieu de travail. Les cas d'abus envers les autres peuvent consister, par exemple, à prendre le crédit pour les efforts des autres (en particulier lorsque l'usurpateur est en position d'autorité), à répandre des rumeurs (avec ou sans fondements) sur des collègues, à négliger d'apporter des corrections à des situations ou à de l'équipement (le «je-m'en-foutisme») au lieu de prendre le temps de corriger ces situations, à envoyer des courriels inappropriés à des collègues, ou

finalement à l'envoi de messages téléphoniques à caractère haineux. Ces comportements seraient plus répandus qu'on ne serait porté à le croire. Par exemple, une étude auprès d'employés du gouvernement américain (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001) révèle que 71% des répondants auraient expérimenté une forme ou l'autre d'abus au cours des cinq dernières années.

Lorsqu'elles sont tolérées, les formes bénignes d'abus ont tendance à se transformer en formes plus sévères, comme les cas de violence ou d'agressions physiques en milieu de travail. Si l'agression directe est la forme la plus dramatique de comportement causant du tort aux autres dans les organisations, cette forme de comportements contre-productifs serait relativement rare (Pozzebon et Baron, 2007, p. 383), puisque les individus qui veulent causer du tort aux autres cherchent habituellement à s'exposer le moins possible aux représailles ou aux punitions potentielles. Selon une typologie proposée par Buss(1961), les agressions les plus fréquentes en milieux de travail auraient tendance à être généralement verbales, indirectes et passives (partie ombragée du tableau), au lieu d'être physiques, directes et actives (voir le tableau suivant).

Tableau 1 : Exemples de formes d'agression en milieu de travail.

		Dimension directe- indirecte	
		Directe	Indirecte
Physique	Active	Homicide ou agression non-fatale avec une arme Viol ou agression sexuelle Lancer des regards hostiles Faire des gestes hostiles ou obscènes Interférer avec les activités au travail	Vol, sabotage Endommager des biens Destruction de ressources ou biens appartenant à la victime Dissimuler des ressources qui seraient nécessaires à la victime
	Passive	Exclure la personne des activités sociales Quitter les lieux quand la victime arrive Ralentir intentionnellement le travail Refuser de fournir les ressources nécessaires Empêcher la victime de	Arriver en retard aux réunions Ternir la réputation de la victime Négliger le bien-être de la victime Faire en sorte que d'autres retardent certaines démarches Refuser promotion ou augmentation de salaire sans

		s'exprimer	raison valable
Verbale	Active	<p>Proférer des menaces</p> <p>Hurler contre la victime</p> <p>Harceler sexuellement</p> <p>Proférer des insultes, des sarcasmes ou des commentaires impolis ou irrespectueux</p> <p>Critiques injustement sévères</p> <p>Commentaires négatifs sur l'orientation sexuelle</p> <p>Termes affectueux non désirés</p> <p>Remarques racistes</p>	<p>Blâmer pour les erreurs des autres</p> <p>Parler dans son dos</p> <p>Faire courir des rumeurs</p> <p>Déprécier ses opinions</p> <p>Attaquer un protégé</p> <p>Transmettre de l'information préjudiciable à la victime aux supérieurs hiérarchiques</p> <p>Essayer de monter les autres contre la victime</p> <p>S'attribuer le mérite du travail de la victime</p>
	Passive	<p>Négliger intentionnellement de rappeler la victime</p> <p>Refuser de parler en sa présence</p> <p>Abaisser avec un semblant d'éloges</p> <p>Refuser une demande de la victime</p> <p>Montrer peu de sympathie envers la victime en des temps difficiles</p>	<p>Négliger de transmettre de l'information</p> <p>Laisser circuler de fausses rumeurs</p> <p>Omettre de défendre la victime</p> <p>Négliger d'avertir la victime d'un danger potentiel</p> <p>Ne répondre que partiellement aux demandes de la victime.</p>

Sources : Neuman, J.H. et R.A. Baron (2005), p. 20, repris par Pozzebon, S. et R.A. Baron (2007), p. 385.

Les exemples de comportements impliquant des abus envers les autres au travail ne manquent pas, que ce soit la personne qui répond au téléphone par un «Ouais !», à celle qui néglige de dire «s'il vous plait» ou «merci», allant à celle qui laisse traîner son cabaret à la cafétéria, qui ne nettoie pas la place après son passage aux

toilettes, ou qui parle si fort qu'il ou elle dérange tout le monde autour. Mais les abus peuvent aller plus loin et se manifester par des insultes, du langage vulgaire, de l'hostilité, du harcèlement, de l'agression, de l'intimidation et finalement de la violence (soit psychologique, soit physique).

3. Les cas de nuisance à la production.

Les comportements contre-productifs appartenant à cette catégorie peuvent être définis comme des abus dirigés non pas contre les autres ou soi-même, mais contre l'organisation et ses normes de production. Ces cas se manifestent par exemple par des comportements consistant à ne pas accomplir son travail de façon efficace ou même correcte. On retrouve dans cette catégorie des cas de paresse ou fainéantise (aussi appelés en anglais, le «social loafing» en référence à la personne qui se spécialise à faire effectuer son travail par les autres).

Un autre type de comportements se situe dans cette catégorie des cas de nuisance à la production. Il s'agit des comportements de retraits manifestés par diverses personnes et qui peuvent comprendre par exemple les cas suivants : faire semblant d'être malade, prendre des pauses plus nombreuses ou/et plus longues que ce à quoi on a normalement droit, arriver en retard et quitter plus tôt. À ces cas s'ajoutent les cas d'absentéisme abusif ou fautif (c'est-à-dire que les raisons fournies pour justifier l'absence ou la non-contribution sont frivoles ou carrément fausses). Ces comportements peuvent entraîner des conséquences désastreuses sur la performance organisationnelle ou sur la qualité du service à la clientèle, en particulier lorsque, comme c'est le cas dans de nombreux milieux de travail à cause de la pénurie de main-d'œuvre, des personnes remplaçantes peuvent difficilement être trouvées.

La disponibilité actuelle d'outils informatiques donne lieu dans les organisations à une forme particulière de nuisance à la production lorsque des employés passent énormément de temps à surfer sur internet, à envoyer et à recevoir des messages personnels (courriels) qui n'ont pas grand-chose à voir avec leur travail, à visiter des sites interdits dont certains sont à caractère sexuel ou pornographique, ou à transmettre des virus, exécuter des jeux, télécharger des logiciels, ou occuper leur temps à des activités qui ne correspondent pas à leur travail.

Une autre forme plus récente de réduction de contribution aux normes de production concerne ce qu'on appelle de plus en plus, le «présentéisme». Le mot *présentéisme* a pris au Québec au cours des années récentes, une connotation négative et en est venu à désigner le fait d'être présent physiquement malgré la maladie, la fatigue, la dépression pour ne pas laisser voir ce qui pourrait être perçu comme un manque de disponibilité, de motivation ou une faiblesse. Le présentéisme, ce serait le fait, pour une personne, d'être présente au travail sans que son esprit soit réellement disponible et engagé dans le travail. Depuis quelques années, le présentéisme rejoint l'absentéisme dans le cadre d'une gestion intégrée de la présence au travail. Le présentéisme est depuis peu pris très au sérieux et des programmes de sensibilisation sont mis sur pied pour venir en aide à ces

travailleurs qui, sans soutien, en arrivent souvent à l'étape de l'*épuisement professionnel*, terme français qui supplante progressivement l'anglais «*burn-out*». Selon Jean-Pierre Brun de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval, 9,2 jours de cette forme passive de «présence absente» par employé par année en moyenne seraient attribuables au présentéisme (voir le site www.cgsst.com).

Mais comment distinguer le présentéisme des autres cas d'écarts aux normes de performance ? Dans tous les cas, les faits observés sont de même nature et correspondent à une baisse de la performance. Toutefois, dans le cas du présentéisme, les signes apparaissent souvent chez des employés qui étaient performants auparavant. De plus, des causes personnelles justifieraient leur baisse de rendement ou leur changement de comportements. Ces causes susciteraient également la compassion des intervenants, ce qui ne signifie pas cependant qu'il ne faille pas intervenir.

4. Les comportements contreproductifs à caractère politique.

Les organisations sont aussi des milieux où les relations entre les personnes peuvent être caractérisées comme des relations de pouvoir. Certaines personnes se servent de diverses tactiques «politiques» pour se donner du pouvoir, protéger ce qu'ils ou elles considèrent comme leurs intérêts ou promouvoir les intérêts du groupe auquel ils ou elles s'identifient au détriment des «adversaires» de ces mêmes intérêts. Cela donne lieu à des comportements comme la médisance ou la calomnie envers diverses personnes, la dénonciation des autres, la duperie, la tromperie, les mensonges, le favoritisme et d'autres formes d'utilisation abusive du pouvoir. Une organisation où les comportements des employés sont exagérément influencés par la politique peut devenir inefficace, en particulier lorsque les luttes de pouvoir entre les groupes et les employés se situent à des paliers hiérarchiques supérieurs et que les personnes concernées n'hésitent pas à utiliser des tactiques déloyales. De là l'importance de faire preuve de vigilance à l'égard de ces comportements qui peuvent facilement devenir abusifs.

5. Les cas d'abus envers la propriété de l'entreprise.

Les cas de vols, de fraudes de sabotage et de vandalisme dans les organisations sont bien documentés et connus. Ces cas peuvent aller de l'offense mineure où l'employé s'approprie des outils de travail de faible coût, comme crayons, stylos, et papier, jusqu'à des fautes plus graves comme des détournements de fonds. Selon Bennett et Robinson (2000), les vols en organisation seraient tellement répandus que jusqu'à 75% des employés auraient été impliqués d'une manière ou d'une autre dans des cas de vols au travail au cours de leur carrière. Ces comportements coûteraient de \$60 à \$120 milliards par année aux États-Unis selon cette étude. (www.corporatecombat.com/statistics).

Au Québec, le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) a, comme il le fait à tous les deux ans, sondé ses membres pour connaître l'ampleur des pertes économiques subies par les détaillants. L'enquête réalisée par la firme Altus Géocom auprès de 4250 magasins employant un peu plus de 162 000 salariés révéla que les pertes économiques du secteur du commerce de détail se chiffraient à 881 millions \$ en 2008-2009. Là-dessus, les pertes occasionnées par des vols ou méfaits causés par des employés s'établissaient à 326 millions \$, comparativement à 308 millions \$ pour les pertes causées par des clients. Ces données amènent un journaliste à soutenir que ...«les commerçants auraient intérêt à surveiller de près les agissements de leurs employés». (Gilbert Leduc, *Le Soleil*, 22 octobre 2009).

Réactions aux situations de contre-performances.

Ne rien faire.

Lorsque des gestionnaires font face à des situations de contre-performances ou des cas d'employés difficiles, le premier piège dans lequel ils ou elles peuvent tomber consiste à ne rien faire en se disant que le temps arrangera peut-être les choses et en trouvant des raisons (par exemple, l'absence de politiques claires dans l'organisation) pour justifier cette inaction. Cette façon d'agir, malheureusement trop répandue, entraîne habituellement des conséquences organisationnelles négatives nombreuses. Entre autres conséquences, on retrouve celles de la détérioration du climat de travail avec une hausse de la frustration au sein des équipes de travail, du départ des meilleurs employés vers des entreprises où ils ou elles se sentiront mieux encadrés et respectés, de la détérioration de la qualité du travail et des rapports humains, et finalement de l'instauration d'une culture d'encouragement à la médiocrité et à la manifestation encore plus grande de comportements contre-productifs (puisque'ils ne sont pas suivis de conséquences négatives).

Recourir rapidement à des mesures disciplinaires.

Un autre piège consiste à sauter trop rapidement à des conclusions en statuant par exemple, que l'employé est coupable et responsable de ce qui est arrivé, ce qui mène les gestionnaires à recourir, d'une façon intempestive, à la batterie des mesures disciplinaires. Nous verrons plus loin dans ce texte que le recours à certaines mesures disciplinaires peut être approprié dans certaines circonstances, mais que le recours préalable à des mesures non punitives peut s'avérer plus pertinent dans plusieurs situations.

Prendre le temps de procéder à un diagnostic de la situation.

La bonne façon de réagir consiste, dans un premier temps, à prendre le temps de procéder à un diagnostic de chaque situation spécifique pour essayer de comprendre la nature et les causes du problème. En effet, le choix

d'une stratégie de redressement de la situation dépendra directement de ce diagnostic initial. Si les gestionnaires comprennent mal la nature et les causes du comportement contreproductif, il y a de fortes chances que la stratégie de redressement retenue ne soit pas la bonne.

Diagnostic des situations de contre-performances.

Un état d'esprit positif.

Avant même de recueillir des données sur la situation problématique, il est recommandé par certains spécialistes (Richards, 2001, p. 17) que les gestionnaires abordent les problèmes de comportements contre productifs avec un état d'esprit positif. Ainsi, on suggère de se fonder sur l'hypothèse ...«que les employés à problèmes sont en principe de bonnes personnes qui sont amenées, en raison de leur emploi ou d'autres circonstances, à agir de façon négative». Une autre suggestion consiste à se rappeler que...«on a tous été coupable de quelque chose, soit en ayant pris l'habitude d'arriver en retard, ...ou de ne pas donner 100% de soi-même».

Effort de compréhension des causes.

Les comportements contreproductifs au travail sont habituellement le résultat d'une interaction entre certaines caractéristiques de la personne et d'autres caractéristiques de l'environnement dans lequel opère la personne. Avant de se centrer sur les caractéristiques personnelles de l'employé problème, il apparaît préférable de chercher à mieux comprendre son environnement.

Par exemple, la qualité des relations interpersonnelles s'avère un facteur très important de prédiction de la fréquence des comportements contre productifs en organisations. Plusieurs recherches (citées par Atwater et Elkins, 2009) ont démontré qu'il existait une corrélation significative entre les conflits interpersonnels et plusieurs comportements contreproductifs au travail, comme le sabotage, l'agression, l'hostilité, le vol, les comportements de retraits, et les cas d'abus envers les autres, envers les normes de rendement et envers les biens de l'entreprise. Si on veut vraiment corriger la situation, il s'avère donc primordial de chercher d'abord à améliorer la qualité des rapports humains plutôt que (ou avant de) chercher des coupables.

La façon d'exercer le leadership constitue une variable majeure expliquant un bon nombre de situations problématiques en organisations. Ainsi, Goldman (2006) dénonce les comportements de certains cadres dont le leadership est qualifié de «toxique». Ces cadres ne font confiance à personne d'autre. Ils (ou elles) cherchent à exercer en tout temps un contrôle sur toutes les facettes de fonctionnement de l'organisation. Lorsque des problèmes se présentent, ces cadres ont tendance à immédiatement trouver un coupable à blâmer. Ils (ou elles) ne font pas d'erreur, ou du moins n'en admettent pas ou cherchent à les camoufler. Ils (ou elles) cherchent à

protéger leur réputation et l'image de l'organisation à tout prix. Malheureusement, ces individus sont souvent récompensés pour avoir obtenu des résultats à court terme indépendamment de la façon dont ils (ou elles) traitent les personnes. Ces cadres créent un environnement de travail qui provoque des effets négatifs sur les employés et sur l'organisation : les employés réagissent par des comportements contre-productifs, et la performance organisationnelle à moyen et long terme se détériore. Encore une fois, si on veut améliorer la situation, il semble préférable de concentrer l'énergie disponible à améliorer les pratiques de supervision et de leadership plutôt que (ou avant) de chercher des coupables.

Le climat organisationnel est une autre variable importante qui peut influencer les comportements contre productifs au travail. Le climat organisationnel peut contribuer à l'établissement des normes de comportements et à l'identification des comportements jugés acceptables de la part des employés. Les auteurs Fitzgerald et al. (1997) ont identifié le climat organisationnel, en particulier les normes relatives au harcèlement sexuel comme l'une des principales causes de l'apparition de harcèlement sexuel dans l'entreprise. L'absence de conséquences négatives aux comportements de harcèlement sexuel constitue un aspect important du climat organisationnel contribuant à l'apparition de comportements contre productifs de cette nature. Une autre façon d'influencer le climat consiste à établir des politiques claires relatives aux comportements admissibles en entreprise. De telles politiques, dans la mesure où des moyens efficaces sont pris pour en faire connaître l'existence et les faire respecter, contribuent également à influencer les comportements de l'ensemble des employés. En ce cas, le diagnostic de la situation devrait nous mener à des efforts pour élaborer des politiques appropriées, les faire connaître et les faire appliquer, avant de mettre trop d'énergie à chercher à punir des coupables potentiels.

Connexe à la question du climat organisationnel, le niveau de satisfaction des employés à l'égard de diverses facettes de fonctionnement de l'entreprise constitue une autre source potentielle de comportements contre productifs. Plusieurs recherches ont démontré l'existence d'une relation significative entre l'insatisfaction au travail et plusieurs comportements contre productifs. En procédant à un diagnostic des causes d'insatisfaction au travail, on peut donc faire beaucoup pour éliminer des causes de comportements contre productifs au travail. Comme le signale l'auteure Richards (2001, p. 23)...«l'employé est tellement en colère contre l'entreprise qu'il ne s'en fait plus vraiment pour sa sécurité d'emploi. Il ne vise plus qu'à s'exprimer par les gestes qu'il pose».

Lorsque les employés ressentent le sentiment d'avoir été traités de façon injuste, cette situation peut les mener à poser des gestes de contre performance. Ces gestes constituent habituellement des réactions aux perceptions d'iniquité et visent à rétablir l'équité. Par exemple, Greenberg (1990) compara la réaction de deux groupes d'employés (dans deux usines comparables) après une coupure de salaire. Dans le premier cas, les gestionnaires se donnèrent la peine d'expliquer les raisons de la coupure et de montrer leur empathie envers la situation que vivaient les employés. Dans le second cas, la coupure fut imposée sans tellement d'explication. Dans le premier

groupe, les cas de vols après la coupure augmentèrent de 1.5%, alors que dans le second groupe, l'augmentation du nombre de vols fut de 5%.

Des contraintes situationnelles, comme le manque de formation, peuvent être la source de problèmes de performance. L'incapacité de répondre aux exigences peut provoquer chez l'employé de la frustration qui le mènera à des comportements contre productifs, par exemple à des comportements d'agression en réponse à cette frustration. Il sera sans doute nécessaire d'intervenir pour faire cesser les comportements d'agression, mais il sera pertinent aussi de s'intéresser à la contrainte situationnelle pour éliminer ou au moins réduire la source de frustration menant au comportement.

Certaines caractéristiques personnelles peuvent faire en sorte que certains employés soient plus portés que les autres à devenir des cas problèmes. Par exemple, certaines personnes ont énormément de difficulté avec le stress. Les situations de stress ou de tension les rendent agressives. En d'autres cas, c'est la capacité de contrôler ses émotions qui manque à certaines personnes. Un dernier trait de personnalité que nous aborderons rapidement concerne la personnalité «narcissique», soit celle d'une personne qui a une très haute opinion de sa propre importance, et qui, en conséquence, est facilement portée à s'emporter, à se fâcher, et à réagir agressivement à de multiples situations de travail où elle peut penser qu'on ne «vénère» pas son honorable personne.

Les traits de personnalité associés au risque de mal se comporter en entreprise à cause de certaines caractéristiques personnelles (en particulier, des traits de personnalité) ne constituent pas un motif suffisant pour intervenir, sauf au moment de la sélection, pour réduire le nombre de cas qui présentent un potentiel à devenir des cas problème. En dehors du contexte de la sélection, se pencher sur les traits de la personne peut devenir une perte de temps en organisation. Ce qui importe, c'est de se pencher, non pas sur ce que l'employé est en tant que personne, mais sur ce qu'il (ou elle) a fait, c'est-à-dire, sur ses comportements.

Si les comportements sont délibérés et si l'employé ne veut rien comprendre des raisons pour lesquelles ses comportements doivent cesser, ou si le geste posé par l'employé est d'une nature grave (par exemple, une infraction de nature criminelle), alors les gestionnaires n'auront pas le choix que de recourir, mais en dernier recours, à des mesures disciplinaires. Certaines personnes (comme Richards, 2001, p. 4 à 7) entretiennent une distinction entre des comportements qui pourraient justifier des mesures disciplinaires officielles, et d'autres qui pourraient justifier une intervention plus informelle.

Les comportements contre productifs au travail peuvent souvent être détectés avant même qu'ils ne deviennent trop graves. Et les personnes qui sont les mieux placées pour exercer cette vigilance nécessaire à l'égard des signes avant-coureurs de problèmes de contre performances sont les gestionnaires et responsables hiérarchiques.

Un bon gestionnaire doit savoir ce qui se passe dans son service. Il doit observer pour s'assurer que tout se passe bien. Il doit interagir avec ses employés et recueillir commentaires et suggestions. Il doit suivre les données relatives en particulier à la productivité et à l'absentéisme. Il peut aussi se montrer réceptif à des plaintes formulées par soit des collègues de travail, soit des clients. Il peut aussi avoir à procéder à un certain travail d'enquête pour corroborer ou infirmer certaines rumeurs. Finalement, il peut aussi devoir utiliser les services de clients mystères ou d'experts externes pour obtenir un point de vue indépendant sur une situation de problème potentiel.

Selon Rebecca Richards (2001, p. 25) plusieurs problèmes peuvent être identifiés ou détectés en observant les signes avant-coureurs de ces problèmes à partir de ce qui se passe dans l'entreprise. Lorsque l'attention du gestionnaire est attirée sur un problème potentiel de contre-performance, il faudra, encore une fois, résister à la tentation d'aller trop vite, à moins, évidemment qu'il s'agisse d'une situation d'urgence, ou que la faute reprochée à l'employé soit tellement grave et évidente que la solution s'impose d'elle-même. À titre d'exemple, mentionnons le cas d'un employé pour lequel un rapport de police indique clairement qu'il (ou elle) a été impliqué dans une fraude ou un détournement de fonds de l'entreprise vers des comptes privés. La démarche à suivre est alors évidente, et ce qu'il faut malheureusement mettre en branle, c'est la procédure de congédiement.

La plupart des situations ne sont cependant pas aussi claires. Pour s'assurer de prendre la bonne décision, le gestionnaire devrait, avec l'aide de spécialistes du service des ressources humaines, procéder à un diagnostic plus approfondi, commençant, par exemple, par le fait de se poser les questions suivantes :

1. Quels sont les faits objectifs ? (Quels sont, précisément, par exemple, les gestes posés par l'employé? Quelles données permettent de mieux comprendre encore l'importance de ces faits ? Quelles sont les conséquences de la situation de contre-performance, et pourquoi les gestionnaires ne peuvent-ils pas laisser la situation continuer sans intervenir ?).
2. Est-ce que l'employé sait qu'il (ou elle) a fait quelque chose d'inacceptable ou que son rendement (résultats) est insatisfaisant ? (Les règles relatives au comportement reproché sont-elles claires et connues des employés?)
3. L'employé est-il clairement coupable des faits qu'on lui reproche? (Quelle est la source des informations? Cette source est-elle fiable et crédible?)
4. Est-ce qu'il y a des circonstances atténuantes? (L'employé aurait-il été provoqué par son superviseur ou par un autre employé? Les directives reçues par le salarié étaient-elles assez claires?)
5. Est-ce que la règle sur laquelle on s'appuie pour agir a été appliquée uniformément dans le passé? (Cette règle est-elle appliquée de la même façon par tous les superviseurs? L'employé est-il un cas d'exception?)

De quelle façon les cas précédents de même nature ont-ils été traités? Est-ce que d'autres employés sont également impliqués dans la situation problématique?)

6. Quel lien existe-t-il entre les faits reprochés et le fonctionnement de l'organisation? (Les conséquences pour l'organisation sont-elles évidentes? S'agit-il vraiment d'une décision d'affaires ou d'une question de valeurs privées?)
7. Que retrouve-t-on dans le dossier de l'employé? (Nombre d'années de service? Nombre d'années dans le poste actuel? Cas antérieurs de discipline? Que contient le dossier de l'employé en termes d'informations relatives à sa performance antérieure et à des situations antérieures de contre-performances dans lesquelles il (ou elle) aurait pu être impliqué ?

Élaborer des stratégies de redressement de situations (plans d'amélioration)

Une fois le diagnostic réalisé à la satisfaction des personnes concernées, on peut passer à l'étape suivante qui est celle de l'élaboration de stratégies de redressement de la situation problématique. Cette démarche doit débiter obligatoirement par une rencontre avec le salarié concerné en raison du principe universellement connu de justice naturelle qui s'énonce comme suit dans sa version latine: «Audi alteram partem», ce qui peut se traduire par: «Donne-toi la peine d'entendre l'autre partie» ou en anglais : «Hear the other side». En bref, cette règle, très importante en droit, signifie qu'il faut, avant de prendre toute décision qui concerne les droits d'une personne, donner à cette personne l'occasion d'être entendue et de donner son point de vue.

1. L'entretien de rétroaction constructive.

La rétroaction constructive constitue une façon efficace de donner à l'employé concerné l'occasion de prendre conscience de la situation et de fournir au gestionnaire son point de vue avant toute décision. Comme le signale Hendrie Weisinger (2000) qui a écrit un livre très intéressant sur le sujet, la rétroaction constructive (qu'il appelle «critique constructive») est relativement complexe puisque plusieurs facteurs interviennent dans cette interaction entre deux personnes, soit les mots utilisés, l'humeur des personnes, l'état émotif des deux parties, le contenu de la critique, le moment, le lieu, etc. de telle sorte que bien peu de gens savent comment bien donner et bien recevoir une critique même lorsqu'elle est qualifiée de «constructive». Mais parce qu'il s'agit d'une habileté essentielle au bon fonctionnement de toute organisation, l'art de la critique (ou rétroaction) constructive devrait faire partie des compétences à développer chez toute personne qui assume des responsabilités de supervision.

L'approche de la rétroaction constructive peut être particulièrement efficace pour des situations de contre-performances qui ne sont pas très graves et pour lesquelles il n'est pas nécessairement question de discipline (ou de mesures disciplinaires). Au lieu d'envoyer un message de discipline (qui risque de provoquer une réaction

négative), il s'avère en effet préférable d'envoyer d'abord un message positif à l'employé concerné en démontrant que le gestionnaire est tout simplement intéressé à aider l'employé à résoudre la situation problématique.

Les auteurs Latham et Wexley, dans la première édition de leur livre intitulé *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (1981, pages 155-173) insistent sur la nécessité de former les responsables hiérarchiques à interagir d'une façon plus efficace avec leurs subalternes. Ils rapportent en détails la conception, le déroulement et les résultats d'un programme de formation destiné à améliorer les compétences des superviseurs dans sept situations typiques de la vie en entreprise. Ces situations sont les suivantes :

1. Comment accueillir un nouvel employé et faire en sorte qu'il se sente confortable?
2. Comment donner de la reconnaissance à un employé de façon à renforcer positivement les bons résultats et les bons comportements?
3. Comment motiver un employé qui éprouve pour la première fois des problèmes de performance?
4. Comment intervenir auprès d'un employé dont les habitudes de travail se sont détériorées (p.ex., il est arrivé fréquemment en retard au cours des dernières semaines)?
5. Comment signifier à un employé que puisque le problème initial de performance n'est pas réglé, il est maintenant question de mesures disciplinaires?
6. Comment intervenir auprès d'un employé de façon à vaincre la résistance au changement?
7. Comment intervenir auprès d'un employé qui, à plusieurs reprises, se plaint, soit des conditions de travail, soit d'un changement apporté aux procédures, etc.?

La formation était destinée à un groupe de 40 superviseurs qui furent partagés en 4 groupes de 10 personnes, les deux premiers groupes faisant partie du programme et les deux autres recevant une autre formation et constituant donc le groupe contrôle. Les résultats de la formation furent compilés tant au niveau des réactions des participants, que de leur apprentissage, que du transfert des apprentissages au travail, et enfin, que de l'impact positif sur l'organisation, soit les quatre niveaux recommandés par Kirkpatrick (1959, 1960). En bref, les superviseurs qui avaient reçu la formation se comportaient encore, un an après avoir bénéficié du programme, d'une façon beaucoup plus performante au travail que leurs collègues qui n'avaient pas encore profité de ce programme de formation (voir Latham & Wexley, 1981, p. 161).

Dans chacune des sept situations, les concepteurs du programme de formation avaient identifié des étapes par lesquelles il fallait passer dans le dialogue entre le superviseur et l'un de ses employés. En chaque cas, on pratiquait un jeu de rôle où un collègue jouait le rôle de l'employé. Les étapes étaient très importantes et correspondaient à des principes que les superviseurs étaient invités à mémoriser. Par exemple, pour la situation

3 impliquant un employé dont la performance s'est détériorée pour la première fois, les étapes étaient les suivantes :

1. Mettez l'accent sur le problème à régler. Tenez-vous loin des enjeux de personnalité.
2. Demandez à l'employé son aide pour résoudre la situation problématique et discutez de ces idées.
3. Cherchez à en arriver à un accord sur les initiatives à prendre par chacun de vous en vous assurant que les gestes à poser ont été bien compris de part et d'autre.
4. Planifiez une date spécifique de suivi de façon à vérifier que le problème est vraiment réglé.

Pour la situation 4, soit l'intervention auprès d'un employé dont les habitudes de travail se sont détériorées, les étapes étaient les suivantes :

1. Expliquez à l'employé, sans hostilité, ce que vous avez vu, et pourquoi cela vous préoccupe.
2. Expliquez à l'employé les raisons pour lesquelles le (ou les) comportement que vous avez vu ne peut pas continuer à se manifester, et ce dans des mots que l'employé peut comprendre.
3. Demandez à l'employé de vous expliquer les raisons qui ont pu l'amener à agir comme il l'a fait, et concentrez-vous à bien l'écouter.
4. Mettez l'accent sur un seul problème spécifique. Ne permettez pas à l'employé de vous amener à discuter d'autres enjeux ou problèmes.
5. Demandez à l'employé son aide pour vous fournir, si possible, des idées permettant de résoudre la situation problématique.
6. Offrez à l'employé votre aide pour résoudre le problème.
7. Cherchez à en arriver à un accord sur les initiatives à prendre par chacun de vous.
8. Planifiez une date spécifique de suivi de façon à vérifier que le problème est vraiment réglé.

Pour la situation 5, impliquant une mesure disciplinaire, les étapes suggérées dans le programme de formation étaient les suivantes :

1. Expliquez à l'employé la raison de votre rencontre, soit le fait que le problème de performance discuté la dernière fois n'a pas encore été corrigé. Vous devez de façon la plus précise possible, spécifier le ou les problèmes exacts qui doivent être réglés.
2. À nouveau, veuillez expliquer à l'employé, avec des mots qu'il peut comprendre, les raisons pour lesquelles le comportement ne peut pas continuer.
3. Demandez à l'employé de vous expliquer les raisons qui ont pu l'amener à agir comme il l'a fait, et concentrez-vous à bien l'écouter.

4. Si une mesure disciplinaire est requise, contentez-vous d'indiquer précisément quelle sera cette mesure, les raisons qui vous ont amené à prendre cette mesure, et à quel moment la mesure interviendra.
5. Si la mesure disciplinaire n'implique pas de congédier l'employé, soulignez que l'employé a la responsabilité de résoudre le problème, mais que vous êtes disposé à l'aider dans la mesure de vos moyens.
6. Planifiez une date spécifique de suivi de façon à vérifier que le problème est vraiment réglé et pouvoir à ce moment-là accorder de la reconnaissance à cet employé pour avoir réglé le problème.

Les situations 3, 4 et 5 comportent une dimension légale puisqu'il y est question de performance et que les droits des employés peuvent en être affectés. Les auteurs consultèrent donc les spécialistes en relations du travail de l'entreprise et les données de recherche sur le sujet. Il en ressortit que pour minimiser les risques de difficultés avec les syndicats et devant les cours de justice, la rencontre de type 3 (employé qui éprouve pour la première fois un problème de performance), la rencontre se devait d'être identifiée comme une rencontre de résolution de problème («problem-solving meeting»). On devait documenter cette rencontre quant à la date, le contenu de la discussion, les termes de l'accord intervenu entre les parties au sujet de ce qu'il fallait faire pour corriger la situation, les étapes à franchir, et le calendrier à respecter pour la mise en œuvre des moyens. L'employé devait recevoir une copie du document contenant cette information. Par ailleurs, si une deuxième, une troisième, ou même une quatrième rencontre devenait nécessaire parce que le problème ne se réglait pas, l'employé allait devoir recevoir un avertissement verbal formel (mais documenté par écrit), une lettre écrite constituant un avertissement écrit et formel, et possiblement d'autres lettres pour confirmer, soit la décision de la suspendre ou de le (ou la) congédier. Cela nous amène maintenant à traiter de ce que la documentation spécialisée appelle la discipline progressive.

2. La discipline progressive.

Comme nous l'avons vu dans le texte qui précède, la discipline est habituellement appliquée d'une manière progressive, c'est-à-dire par paliers ou par gradation. Selon ce principe de la gradation des sanctions, une faute commise par un employé (ou une situation de contre-performance) sera suivie d'une sanction qui devra cependant être proportionnelle à la faute. Ainsi, une faute relativement légère (selon la jurisprudence) devra n'être suivie que d'une sanction légère, comme l'avis (verbal ou écrit) de correction. Mais s'il y a récurrence, c'est-à-dire si l'employé ne corrige pas le problème, il pourra y avoir progression de la sanction, ce qui pourra amener l'employé récalcitrant au congédiement, même pour une faute relativement légère, à condition bien sûr que le dossier ait été bien mené par les gestionnaires. Ce principe de la gradation des sanctions est complété par un autre principe, celui de la correspondance entre la faute et la sanction. Et ce deuxième principe peut venir

contrecarrer le premier principe puisqu'il est possible pour des fautes lourdes de passer directement à des sanctions sévères, dont la plus sévère est évidemment le congédiement disciplinaire.

Selon des spécialistes reconnus du droit du travail (LeCorre, Claude, 1996) le processus disciplinaire comporte habituellement les quatre étapes suivantes :

1. Avis (écrit) de correction.
2. Avertissement écrit.
3. Suspension sans solde.
4. Congédiement.

La première étape peut être considérée comme préalable au processus disciplinaire. Selon la gravité de la faute reprochée au salarié, les étapes 1 à 3 peuvent se répéter plusieurs fois avant de recourir à l'étape ultime du congédiement. Ces mêmes spécialistes soulignent que plusieurs facteurs interviennent pour juger du caractère appropriés d'une sanction : ce sont les facteurs atténuants et les facteurs aggravants. Au-delà de la faute elle-même, ces facteurs atténuants (ou aggravants selon les cas) sont les sept suivants :

1. Ancienneté.
2. Dossier antérieur.
3. Circonstances atténuantes (Par exemple, décès dans sa famille, ou divorce, ou le fait que l'employé ait été provoqué, ou qu'on lui ait fourni de fausses informations.).
4. Tolérance antérieure (Écueil principal de la majorité des employeurs).
5. Lien de confiance.
6. Image de l'entreprise et endroit où la faute a été commise.
7. Hiérarchie. (Plus le poste est élevé dans la hiérarchie, moins il y a de tolérance).

Certains comportements justifient le recours direct à une suspension (sans avertissement écrit préalable), d'autres au congédiement immédiat. Par exemple, les comportements suivants justifient habituellement le congédiement immédiat : violence physique à l'égard d'un supérieur hiérarchique, harcèlement sexuel au travail, fraude, vol, sabotage, atteinte à la sécurité d'autrui, ou négligence grossière. En chaque cas, cependant, il s'avère préférable de recourir aux services des spécialistes du droit du travail pour connaître l'état de la jurisprudence, avant d'agir.

Les erreurs en ce domaine peuvent en effet s'avérer très coûteuses, mais assez curieusement, ce n'est pas le fait d'agir qui est le plus coûteux. Ainsi, un article publié en juillet 2003 attirait l'attention sur les dix plus graves erreurs faites par les employeurs et menant à des litiges coûteux (Gilmore, 2003). Deux de ces erreurs

concernaient les sanctions disciplinaires, soit d'abord celle d'avoir négligé de recourir à des mesures disciplinaires documentées et celle de ne pas avoir assez rapidement instauré des pratiques de discipline progressive à l'égard de comportements contre-productifs. Ce serait donc l'inaction qui entraînerait en cette matière les coûts les plus élevés, puisqu'en de nombreux sujets, le fait pour l'employeur de ne pas agir place l'organisation en contradiction avec certaines de ses obligations légales, comme celle de protéger les employés des individus (à quelque niveau hiérarchique que ce soit) qui s'adonnent au harcèlement psychologique ou sexuel.

La discipline progressive avec ses sanctions disciplinaires est la façon d'agir dans les entreprises nord-américaines à la fois la plus répandue et la plus populaire pour chercher à corriger les comportements contre-productifs au travail. Cette approche a cependant fait l'objet de remises en question dans certains milieux et certaines entreprises ont expérimenté une autre approche appelée la discipline positive, ou la «discipline sans punition».

3. La discipline positive.

Les premiers écrits relatifs à la discipline positive remonteraient à Alan W. Bryant (1984) et à James R. Redeker (1985). De façon contemporaine, c'est surtout le consultant Dick Grote (2001, et 2006) qui s'avère le promoteur le plus enthousiaste de cette approche. Au lieu de recourir aux quatre approches déjà décrites de la discipline progressive, la discipline positive a plutôt recours à une procédure à trois étapes. La première consiste en un rappel verbal au salarié concerné dans le cadre d'un entretien avec son responsable hiérarchique. Il s'agit à ce moment-là de rappeler au salarié d'une façon positive les attentes spécifiques qui ont été exprimées à son endroit, et les responsabilités qui sont les siennes à respecter ces attentes. Les écarts entre les attentes et les comportements sont clairement spécifiés et une discussion des causes de ces écarts et des solutions à envisager est tenue. Si le problème de performance persiste une deuxième rencontre est organisée et un rappel écrit est placé au dossier de l'employé. Ce rappel écrit sera enlevé du dossier de l'employé si le problème est réglé à la satisfaction des deux parties. La troisième et dernière étape est plutôt originale. Elle consiste en ce que les promoteurs de cette approche appellent «une journée de décision». On accorde au salarié une journée de congé avec paie, et pendant cette journée, l'employé doit décider s'il prend l'engagement formel de corriger le problème, ou s'il remet sa démission. Plusieurs employeurs qui pratiquent cette approche (Sunoo, 1996) exigeraient aussi de l'employé qu'il prépare et rédige un rapport écrit sur la façon dont il entend s'y prendre pour corriger la situation et améliorer sa performance. Si l'employé prend l'engagement de changer, une rencontre est tenue avec son superviseur, des attentes spécifiques sont formulées et un document qui sert d'aide-mémoire est rédigé et placé au dossier de l'employé. Finalement, si le plan s'avère un échec et que l'employé se montre incapable de respecter son engagement, alors la procédure de congédiement est mise en vigueur. Selon

Grote (2006), une telle approche serait cohérente avec une culture qui préconise des valeurs de dignité et de respect dans la façon de traiter les employés. Parmi les entreprises qui auraient fait appel à cette approche on retrouve les suivantes : Frito-Lay, Verizon, General Electric, Volkswagen Canada, Union Carbide, etc.

Un résumé des principales dispositions légales.

Nous y avons fait allusion à plusieurs reprises, la gestion des employés problèmes ou le règlement des cas de contreperformances au travail impliquent de la part des gestionnaires une certaine connaissance du cadre légal à partir duquel leurs décisions peuvent faire l'objet de litiges juridiques. Ils (ou elles) n'ont pas besoin d'une connaissance de la loi aussi poussée que celle que possèdent les avocats, mais ils doivent en connaître suffisamment long pour savoir quand ils doivent faire appel à un avocat.

En plus du cadre légal que constitue toute convention collective, les diverses lois à prendre en considération, du moins au Québec, comprennent les suivantes :

1. Le Code civil du Québec.
2. Les diverses lois relatives aux droits de la personne, soit, la charte fédérale enchâssée dans la constitution fédérale, la loi fédérale sur les droits de la personne pour les employés qui travaillent dans des entreprises sous juridiction fédérale, et la charte québécoise des droits et libertés de la personne, pour les employés qui relèvent de la juridiction provinciale.
3. Le Code criminel du Canada.
4. La Loi sur les normes du travail du Québec.
5. La loi sur la santé et la sécurité du travail (Québec)
6. Le Code du travail du Québec.
7. La Charte de la langue française (Québec).

Comme le mentionne le *Code du travail du Québec* (Article 62) une convention collective peut contenir «toute disposition relative aux conditions de travail qui n'est pas contraire à l'ordre public ni prohibée par la loi». Ainsi, la plupart des conventions collectives comportent des dispositions à partir desquelles les droits des salariés couverts sont protégés, entre autre choses, par une procédure de griefs, c'est-à-dire la possibilité d'en appeler de la décision d'un employeur et de forcer éventuellement ce dernier à justifier sa décision devant un arbitre de grief. Cet arbitre a le pouvoir de décider si l'employeur a tort ou a raison dans sa façon d'interpréter et d'appliquer les articles de la convention collective. Il (ou elle) peut même forcer un employeur à réintégrer un salarié qui aurait été congédié (ou suspendu) sans une cause juste et suffisante. Aujourd'hui, il existe une abondante jurisprudence qui découle des décisions rendues par les arbitres de griefs, et les employeurs ont intérêt à s'inspirer de cette jurisprudence dans leur prise de décision.

Il est important de connaître un autre phénomène intéressant, soit que les conventions collectives ont été utilisées par le législateur pour servir de récipiends à plusieurs articles de diverses lois. Par exemple, les articles 41 à 49 de la *Charte de la langue française*, articles qui traitent de la langue de travail, sont réputés faire partie intégrante de toute convention collective. Il en va de même pour plusieurs articles de la *Loi sur les normes du travail*. Ainsi, les nouvelles normes relatives au harcèlement psychologique au travail et édictées en 2004, sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. C'est la même chose pour l'article 227 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Cet article autorise tout travailleur qui croit avoir été l'objet d'un congédiement, d'une suspension, d'un déplacement, de mesures discriminatoires ou de représailles ou de toute autre sanction à cause de l'exercice d'un droit ou d'une fonction qui lui résulte de cette loi, à recourir à la procédure de grief prévue à la convention collective.

Les chartes et lois relatives aux droits de la personne interdisent aux employeurs de faire preuve de discrimination dans leurs façons de gérer la performance au travail, y compris évidemment les cas de contre-performances. Finalement, les articles 124 à 128 de la *Loi sur les normes du travail* exigent d'un employeur de disposer d'une cause juste et suffisante avant de pouvoir procéder légalement au congédiement d'un employé (même non-syndiqué), à la condition que ce dernier dispose d'au moins deux ans de service continu. Ce dernier point nous amène aux dispositions du *Code civil du Québec* qui s'appliquent en particulier aux contrats individuels de travail. Cette loi constitue (selon Gagnon, 1999, p. 46) «le fondement des autres lois», lesquelles peuvent y ajouter ou y déroger, mais ces dispositions (du Code civil) font en sorte que...«l'insuffisance ou l'ambiguïté des lois du travail ou même d'une convention collective devra trouver sa solution, quelle que soit la juridiction compétente, dans le recours aux règles du droit civil». L'article 2094 du *Code civil du Québec* permet à une partie de résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail, qu'il soit à durée déterminée ou à durée indéterminée, à la condition qu'on dispose d'un «motif sérieux». Ainsi, le congédiement justifié par un «motif sérieux» peut être fait sans préavis ni indemnité au salarié. L'employeur et le salarié peuvent mettre fin en tout temps à un contrat à durée indéterminée moyennant un délai de congé raisonnable, aussi appelé «préavis» ou «préavis de licenciement». La durée dite «raisonnable» de cet avis est fortement influencée par la jurisprudence. Pour un cadre ou un salarié qui exerce une fonction importante dans l'entreprise, il peut varier, disons d'un minimum d'un mois par année de service et aller jusqu'à 2 ans. En lien avec cet avis, plusieurs employeurs préfèrent que le salarié quitte l'entreprise et lui remettent alors une somme équivalente au salaire qui aurait été versé pendant la période de préavis. On appelle souvent cette somme une «indemnité de départ».

Au-delà des règles de base imposées par les lois, la jurisprudence, (soit la façon dont les décideurs, qu'ils soient des commissaires du travail, des arbitres de griefs ou des juges, ont pris de décisions dans le passé et la mesure dans laquelle certaines de ces décisions exercent une influence sur les autres) semble avoir évolué récemment dans une direction qui a permis de préciser, d'une part, l'importance de la distinction entre les mesures

administratives et les mesures disciplinaires, et d'autre part, la nature des obligations à respecter par un employeur avant de procéder à un congédiement.

Ainsi, selon Me. Danielle Gauthier (2009), une sentence rendue en 2005 par la Cour d'appel du Québec (Costco Wholesale Canada Ltd. C. Laplante, 2005, R.J.Q. 2249, CA) a permis la distinction suivante entre les mesures disciplinaires et administratives. Dans le premier cas (mesures disciplinaires), en raison du risque de gestes excessifs, inappropriés ou abusifs de la part de l'employeur, les décideurs ont le pouvoir et l'autorité de modifier la sanction ou en d'autres termes de se substituer à l'employeur. Ce ne serait pas le cas en ce qui concerne les mesures administratives, puisqu'en de tels cas, la mesure vise habituellement, un comportement involontaire ou une incapacité qui ne saurait être corrigé. Et les trois juges de la Cour d'appel d'ajouter : « Un employeur doit être en mesure de recevoir une prestation adéquate en contrepartie du salaire qu'il s'oblige à verser. Il doit aussi avoir les moyens de gérer son entreprise de façon efficace, concurrentielle et équitable envers les autres employés».

Par ailleurs, la même décision a établi la liste suivante de conditions à respecter avant de procéder à un congédiement, qu'il soit causé par un manquement volontaire ou un manquement involontaire du salarié à ses obligations fondamentales (soit celles qui découlent de son contrat de travail). Ces conditions sont maintenant connues comme les cinq exigences de la Cour d'appel et au cours des dernières années, de nombreuses décisions (d'acceptation ou de rejet des mesures patronales de congédiement) ont été basées sur ces 5 exigences.

1. Le salarié doit connaître les politiques de l'entreprise et les attentes fixées par l'employeur à son égard.
2. Ses lacunes lui ont été signalées.
3. Il a obtenu le support nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs.
4. Il a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster.
5. Il a été prévenu du risque de congédiement à défaut d'amélioration de sa part.

Conclusion

Nous avons pu réviser les diverses formes sous lesquelles se présentent les comportements contre-productifs de façon à pouvoir les reconnaître. Nous avons examiné aussi les façons de réagir à ces situations et proposé une démarche pour procéder à un diagnostic. Ensuite, nous avons abordé diverses façons de redresser de telles situations en insistant d'abord sur l'entretien de rétroaction constructive, puis en explorant la discipline, soit progressive, soit positive. Nous avons terminé par une brève synthèse du cadre légal.

Les situations de contre-performances au travail ou les cas de performance inacceptable ou insatisfaisante constituent aujourd'hui un très sérieux problème dans les organisations. De plus, c'est un problème qui est souvent soit ignoré, soit mal géré, ce qui entraîne des coûts importants ainsi que des frustrations tant du côté patronal que du côté des employés et des syndicats. Pour des raisons d'amélioration de la productivité dans les entreprises, de limites aux litiges juridiques ainsi que pour des raisons de moral des employés, les situations de contre-performances au travail se doivent d'être prises très au sérieux. Nous espérons que le contenu de ce texte contribuera à convaincre les décideurs de l'urgence d'agir.

Bibliographie

Aguinis, Herman (2009) *Performance Management* (Second edition), Pearson Education, Inc., 296 pages.

Atwater, Leanne & Teri Elkins (2009) Diagnosing, Understanding and Dealing with Counterproductive Work Behavior. Chapter 11 of *Performance Management. Putting Research into Action*. J.W. Smither & M. London (Eds.), 359-410

Bersin, Josh & Associates (2008). *The Business Case for Performance Management Systems. A Handbook for Human Resources Executives and Managers*, A Research Report, January 2008, 34 pages.

Brutus, Stéphane et Alain Gosselin (2007) Le feedback en milieu de travail. in *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Sous la direction de Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, Bruxelles : De Boeck & Larcier, s.a., p. 295-330

Burlaud, Alain (1995) *Contrôle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle.*, Leçon inaugurale du mercredi 28 juin 1995, Paris, CNAM,

Coens, Tom & Mary Jenkins (2000) *Abolishing Performance Appraisals: Why they Backfire and What to do Instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 338 pages.

Fitzgerald, L.F., F. Drasgow, C.L. Hullin, M.J. Gelfand, & V.J. Magley (1997), Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578-589.

Giraud, F., Saulpic, O., Delmond, M.H., Bonnier, C., De Geuser, F., Laulusa, L., Mendoza, C., Naulleau, G., Zrihen, R. (2009). *L'art du contrôle de gestion*. Paris : Gualino éditeur.

Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *The Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568

Grote, Dick (2001) Discipline without Punishment. *Across The Board Magazine*, October 2001 issue.

Grote, Dick (2006). *Discipline without punishment: The proven strategy that turns problem employees into superior performers*. (2nd Ed.). New York: American Management Association.

Kaplan, R., Norton, D., (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston : Harvard Business School Press. Traduction française (1998) : *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Editions d'Organisation.

- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2001) *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*. (Une traduction de *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies Thrive in the new Business Environment.*), Paris: Éditions d'Organisation, 423 pages.
- Kinlaw, Dennis (2005) *Adieu Patron ! Bonjour Coach !* (Une traduction de *Coaching for Commitment*), Les Éditions Transcontinental, 149 pages.
- Morin, Denis, Victor Haines et Shimon Dolan (2007) L'approche par objectifs. *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Sous la direction de Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, Bruxelles : De Boeck, p. 215-250
- Petit, André (2009) *Gérer la performance. Guide pratique*. Publications CCH Ltée., Brossard (Québec), CCH, une société Walters Kluwer, 326 pages.
- Richards, Rebecca A. (2001) *Discipline informelle. Employés à problèmes*. (Une traduction d'*Informal Discipline. Problem Employees*, 1999). Montréal : Publications CCH Ltée. 131 pages.
- Saint-Onge, Sylvie et Victor Haines (Sous la direction de) (2007) *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*. Bruxelles : De Boeck & Larcier s.a., 431 pages.
- Saulpic, O., Giraud, F., Zarlowski, P., Lorain, M.A., Fourcade, F., Morales, J. (2011). *Les fondamentaux du contrôle de gestion*, Paris : Pearson.
- Vardi, Yoav & Ely Weitz (2004) *Misbehavior in Organizations. Theory, Research, and Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 337 pages.
- Weisinger, Hendrie (2000). *L'art de la critique constructive*. Montréal: Les Éditions Transcontinental, Inc., 185 pages.