



## REPENSER L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Les systèmes d'évaluation de la performance au travail sont souvent fondés sur des critères plus ou moins uniques de mesure du rendement de la personne à la tâche. On compare un niveau de production, en termes d'unités de sortie de système, et ce une année sur l'autre, pour conclure que le taux de rendement a été atteint, dépassé ou non. La prime est souvent universelle par département, par tranche ou non de rendement atteint au travail.

Or, s'il n'est pas de système parfait d'évaluation du rendement au travail, il demeure qu'une forme de pondération des critères d'appréciation de la contribution à la productivité devrait exister, qui permette de dégager des scores d'excellence au travail, non pas tant d'une personne à l'autre mais d'une unité de travail à l'autre. Et ceux-là devraient suivre les contours de la stratégie courante de croissance de l'organisation. Ainsi, on pourrait retenir les critères de rendement suivants, sur la valeur pondérale que voici: croissance des ventes sur l'exercice précédent (20 %); croissance des ventes par rapport à l'entreprise concurrente 'x,y ou z' (30 %); taux de profit sur l'exercice précédent (15 %); taux de profit par rapport à l'entreprise 'x, y ou z' (15 %); taux d'endettement sur l'exercice précédent (5%); etc.

Mais on n'aurait là, comme base d'évaluation, que des facteurs financiers. Si l'on voulait mieux faire, on pourrait adopter les critères et les valeurs que voici: la conformité des comportements avec la vision, la mission et les valeurs (10 %); le succès à l'acquisition et au transfert des savoirs dans la pyramide d'emplois (20 %); la qualité des interrelations avec le personnel, les clients et les autres stakeholders (30 %); le niveau d'implication dans le processus d'innovation managérial (30 %); le succès dans le recrutement et la formation de la relève (10 %). On aurait là un ensemble d'indicateurs de contribution, non de résultat d'exercice, mais d'augmentation de la capacité de l'organisation à se dépasser en toute affaire.

Dans chacun des cas précités, il y aurait lieu de multiplier le facteur de pondération retenu par l'indice de rendement moyen du groupe de référence, pour obtenir le score final du rendement au travail dans l'organisation<sup>1</sup>. Ainsi, au lieu de calculer un facteur simple d'apport à la tâche rendue, on calculerait un taux de contribution produit par le travail qui tient compte de la valeur pondérale ajustée chaque année aux conditions de concurrence de l'organisation.

Les organisations ont le tort de se comparer à elles-mêmes, sur une base de facteur unique. Et elles le font, un employé à la fois, alors que l'exécution des mandats implique plusieurs intervenants à plusieurs niveaux d'emploi. Si elles misaient sur une évaluation du rendement par unité de travail, elles stimuleraient mieux la coordination de l'activité en leur sein. Et si elles se comparaient dans leurs marchés, elles en arriveraient à mieux saisir le sens réel de ce que la performance veut dire. Mais cela commanderait qu'elles se repensent en profondeur. Or la majorité d'entre elles sont peu enclines à se repenser, à quelque égard que ce soit.

---

<sup>1</sup> Valeur pondérale du critère X Score moyen de l'unité de travail = Score du rendement au travail.