UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

par

Martin Vallée

Optimisation de la réalisation des objectifs du système d'évaluation du rendement face aux attentes du personnel du ministère du Revenu du Québec autre que le personnel d'encadrement

7 mars 1995

Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptation and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Avant-propos

Comptant pour vingt et un crédits sur quarante-cinq, le projet de recherche est une activité obligatoire qui se tient dans le cadre du programme de Maîtrise en sciences, option Gestion des petites et moyennes organisations, de l'Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada.

Comme son nom l'indique, ce projet offre l'occasion, à l'étudiant, d'effectuer une recherche dans un secteur donné afin d'apporter une solution à un problème administratif. Dans ce sens, le projet de recherche est un travail à la fois de recherche et d'intégration, dans un domaine particulier et choisi par l'étudiant, compte tenu de ses intérêts.

Le projet de recherche se traduit par un rapport écrit, déposé et accepté par l'Université du Québec à Chicoutimi et l'organisation du mandataire qui, dans ce cas, est le ministère du Revenu du Québec.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible sans l'aide de certaines personnes. Je dois en premier lieu remercier M. Gilles St-Pierre, mon directeur de recherche, pour son assistance et son soutien; M^me^ Hélène Boudreault, sans qui je n'aurais pu effectuer la collecte de données de façon efficace; M. Alain Griffin, chef de service section Trois-Rivières; M. Michel Rivard, chef de service section Sherbroke; et enfin M. Pierre Morin, directeur section taxe 1, Québec.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude au personnel de la direction des ressources humaines pour leur aide dans la recherche de certaines données.

Finalement, je remercie M^me^ Odette Hamel pour son travail de rédaction et de révision.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos iii
Remerciements iv

INTRODUCTION 1

1. DÉFINITION DU PROBLÈME 7

1.1 Élaboration de la problématique 7

1.1.1 Indice de recherche 7

Figure 1 10

1.1.2 Étendue du problème 12
1.1.3 Bases de la recherche 14
1.1.4 Situation du problème selon les recherches déjà réalisées au gouvernement du Québec 15

1.2 Délimitation du problème 16

1.2.1 Domaine de recherche 17
1.2.2 Portée de la recherche 17

2. CADRE CONCEPTUEL 18

Introduction 18

2.1 Description des concepts 18

Figure 2 19

2.1.1 Efficacité et efficience 20
2.1.2 Évaluation et rendement 20
2.1.3 Évaluation du rendement 21

2.2 Rôle de l'évaluation du rendement 22

2.3 Objectifs du système d'évaluation 25

Figure 3 26

2.4 Approches en évaluation du rendement 28

2.4.1 Évaluation du potentiel 28
2.4.2 Évaluation du résultat 30
2.4.3 Écoles de pensée 31
2.4.4 Conclusion 33

2.5 Formes d'évaluation 33

2.5.1 Évaluation informelle 34
2.5.2 Évaluation formelle 35
2.5.3 Conclusion 36

2.6 Critères d'évaluation 36

2.7 Méthodes d'évaluation 40

2.7.1 Méthodes traditionnelles 40

2.7.2 Méthodes modernes 44

2.7.3 Autres méthodes 46

Figure 4 48

2.8 Erreurs de l'évaluation 52

2.8.1 Effet de "halo" 52
2.8.2 Erreur de tendance centrale 52
2.8.3 Erreur de tendance extrême 53
2.8.4 Préjugé 53
2.8.5 Influence de l'information la plus récente 53

2.9 Choix des intervenants 54

2.10 Révision de l'évaluation 54

2.11 Entrevue d'évaluation 55

2.12 Description du système d'évaluation du rendement utilisé au Ministère du Revenu 55

2.13 Base conceptuelle du système d'évaluation du Ministère du Revenu 56

2.13.1 Rôle du système d'évaluation 57
2.13.2 Objectifs du système d'évaluation 59
2.13.3 Identification des intervenants 64
2.13.4 Conclusion 65

3. MÉTHODOLOGIE 68

3.1 Introduction 68

3.2 Approche classique ou recherche appliquée sur le terrain 69

3.2.1 Approche classique 70

3.2.2 Approche d'une recherche appliquée sur le terrain 74

3.2.3 Choix de l'approche 75

3.3 Milieu de recherche 75

3.3.1 Population 75

3.4 Instruments 80

3.4.1 Types d'instruments utilisés 80
3.4.2 Pré-enquête et pré-test 82
3.4.3 Enquête sur le terrain 82

4. ANALYSE DES DONNÉES 84

4.1 Méthode d'analyse retenue 84
4.2 Analyse des résultats 84
4.3 Présentation des questions ouvertes 113

5. RECOMMANDATIONS 116

CONCLUSION 120

NOTES 121

BIBLIOGRAPHIE 123

ANNEXE 1 : Fiche de notation du personnel professionnel

ANNEXE 2 : Politiques du conseil du Trésor

ANNEXE 3 : Table des matières du volume de formation sur l'évaluation du rendement de la direction générale des ressources

ANNEXE 4 : Tableaux d'analyse des distributions de fréquence

ANNEXE 5 : Tableaux d'analyse des corrélations

ANNEXE 6 : Questionnaire

Introduction

Cette recherche a été poursuivie dans le cadre d'un mandat informel que nous nous sommes vus confier par notre supérieur. Notre attrait pour cette recherche réside en ce que nous sommes directement concerné par le système d'évaluation, étant nous-même évalué par ledit système.

Nous tenterons de déterminer les facteurs qui peuvent influencer le rôle et l'appréciation que les usagers retirent du système d'évaluation sur sa capacité à réaliser ses objectifs en termes d'efficacité et d'efficience. Cette approche permettra entre autres de faire émerger les perceptions des employés en ce qui a trait à la conception, la portée et les effets du processus d'évaluation sur l'ensemble de leur cheminement au sein de l'organisation.

Cette recherche s'effectuera dans un contexte théorique qui nous permettra d'atteindre les buts fixés par les différents intervenants (l'organisation, le supérieur et l'employé). Les solutions recherchées devront s'intégrer dans le schéma philosophique et politique de la gestion du ministère du Revenu, des directives émanant du conseil du Trésor et du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

Ainsi, nous identifierons progressivement les facteurs ayant une incidence sur laquelle il faudra agir pour améliorer le système d'évaluation.

Pour ce faire, nous établirons certaines caractéristiques de l'organisation du ministère du revenu, qui nous permettront de relever quelques éléments pertinents issus de son histoire et de sa mission, c'est-à-dire qui ont permis au système d'être ce qu'il est actuellement, et ainsi comprendre son évaluation.

C'est en 1961, à la suite d'une division du ministère des Finances que fut créé le ministère du Revenu. La première action du nouveau ministère envers sa main-d'oeuvre eut lieu en 1966, sous forme de cours de formation pour le personnel de vérification en impôt et en taxe. Il a fallut attendre 1983 pour que soit instaurée officiellement une direction générale des ressources humaines. Fait à noter, deux autres directions furent créées: celle de la perception et de la planification et celle de la budgétisation.

Le processus d'évaluation actuellement utilisé par la direction générale des ressources humaines n'est pas exclusif à ce ministère. En effet, il est en vigueur depuis près de vingt-quatre ans dans l'ensemble de la fonction publique québécoise. Sa naissance remonte à 1969, à la suite des recherches de la Commission de la fonction publique pour élaborer un système d'évaluation et de notation du personnel applicable à tous les ministères et organismes.

Ce système nécessite l'utilisation de fiches de notation (annexe 1), qui furent soumises à une révision entre 1980 et 1981. À la suite de cette révision, le conseil du Trésor adopte une politique qui traduit sa nouvelle tendance, à savoir: privilégier une approche basée sur les résultats plutôt qu'une approche mixte ou portée sur l'évaluation du potentiel.

Cela dans un processus dynamique et continu (annexe 2).

Cette nouvelle tendance s'inscrit dans la recherche d'homogénéité que lui procure le système d'évaluation par facteurs qu'il utilise présentement. Ainsi, les nouveaux outils reflètent le souci d'objectivité et de comparabilité dans l'évaluation du rendement de l'employé, laquelle doit servir aux fins de promotion et d'avancement dans l'échelle salariale.

D'autre part, le système actuel, comme le mentionne la direction des ressources humaines, requiert un minimum d'énergie de la part des gestionnaires qui doivent l'appliquer une fois par année pour chaque employé. Ce processus a pour effet de ne pas exiger d'attentes significatives de la part de l'employé ni de suivi particulier en cours d'année. Cela résume l'orientation et l'évolution du système d'évaluation du rendement qui fait l'objet de notre recherche.

Pour bien comprendre l'évolution à venir et l'environnement turbulent où se situe présentement le système, nous devons relater les changements majeurs survenus lors de l'intégration des employés de Revenu Canada accises à l'ensemble des paliers de gestion et d'opération du ministère du Revenu section taxe.

Ce phénomène a provoqué la rencontre de deux cultures pour ce qui est de l'évaluation et de la notation. Dans cet environnement agité, plusieurs nouveaux gestionnaires ont été formés pour réaliser les évaluations et, à cause de cette réalité, de nombreux employés n'ont pas été évalués dans les délais. Une autre conséquence

est la nouvelle dimension dans la répartition de l'effectif, laquelle se traduit par une régionalisation des services de vérification et, par le fait même, par un soutien de moins en moins présent en ce qui a trait aux ressources humaines. Cette régionalisation a pour effet majeur de définir de nouvelles procédures relatives au travail et ainsi changer les standards de performance pour l'évaluation.

Nous pouvons observer un second facteur de turbulence, soit le remaniement, entrepris en avril 1994 de l'ensemble du personnel du ministère du Revenu. Ce remaniement se veut une nouvelle approche de la part de la direction des ressources humaines, qui sera fragmentée dans les secteurs de la vérification, de la perception et de l'information. Grâce à cette nouvelle structure, la direction des ressources humaines entend offrir un service plus approprié et plus direct aux employés et aux gestionnaires.

À partir de ces éléments, nous pouvons déduire que le système d'évaluation du rendement évolue et progresse de manière difficile. Cette recherche nous permettra d'identifier les éléments qui affectent l'atteinte de ses objectifs. Notre démarche consistera, dans un premier temps, à déterminer les indices, l'étendue, les bases, le domaine et les objectifs globaux et particuliers de notre recherche. Cette démarche nous permettra de bien circonscrire la problématique qui entoure le processus d'évaluation.

Dans un deuxième temps, nous déterminerons les concepts sur lesquels la

direction des ressources humaines s'appuie pour gérer le processus d'évaluation et de notation et nous tirerons une conclusion sur les orientations théoriques que l'on veut donner au processus en comparant les concepts proposés par certains auteurs.

Par la suite, nous développerons une méthodologie qui nous permettra d'effectuer la collecte et l'analyse des données en vue de mener une étude sur les facteurs qui influencent l'atteinte des objectifs. Les recommandations proposées devront tenir compte de la situation du système actuel, des intervenants, des politiques et du contexte turbulent dans lequel le processus évolue.

Cette analyse nous servira de base pour formuler des objectifs à la situation désirée. Les objectifs globaux que nous poursuivrons sont la confirmation d'un problème véritable et l'analyse des sources problématiques. Quant aux objectifs particuliers, ce sont les suivants:

- Identification des connaissances des employés face au système d'évaluation, soit, son existence et son utilisation (fonctionnement);
- Compréhension de sa conception et de son utilisation;
- Situation du système dans un processus global de gestion des ressources humaines;
- Établissement de la relation entre les objectifs actuels et à atteindre;
- Importance du système face aux différents intervenants;
- Détermination des problèmes attribuables au système d'évaluation et élaboration de recommandations qui permettront de l'utiliser de façon efficace.

Nos propositions découlent d'une vérification de l'hypothèse selon laquelle une amélioration du système actuel d'évaluation permettrait de réduire au maximum l'écart entre la situation actuelle et celle désirée.

1. Définition du problème sur le système d'évaluation du rendement des agents de gestion financière au ministère du Revenu du Québec

1.1 Élaboration de la problématique

1.1.1 Indice de recherche

Notre définition de la problématique s'appuie sur les indices qui, à priori, sont attribuables aux différents intervenants et aux observations des résultats produits par le système. Certaines données ont été extraites d'autres recherches semblables effectuées dans des organismes similaires de la fonction publique québécoise.

Dans un premier temps, l'observation de divers dysfonctionnements attribuables au système et à son utilisation par les intervenants nous conduit au premier indice observé par les ressources humaines, soit le taux de non-retour des formulaires de notation pour les années 1989, 1990 et 1991. Le taux de non-retour se situe à environ 8 % pour l'effectif du ministère du Revenu du Québec. Il s'agit d'un taux considérable compte tenu des efforts déployés par la direction pour obtenir la totalité des formulaires. Présentement, on s'affaire à mettre sur pied un programme en vue d'augmenter le nombre de retours de fiches de notation, et ce pour toutes les catégories d'emplois.

Les responsables des données sur les fiches de notation, à la direction générale des ressources humaines, nous ont appris que les résultats par région ou pour l'ensemble du ministère avaient déjà été compilés mais que depuis plusieurs années, cette compilation avait été abandonnée parce que ces données n'étaient pas utilisées suffisamment et que le coût pour les produire n'était plus justifié.

Au cours d'une entrevue avec l'un des directeurs des ressources humaines, un aspect important de la détermination des besoins face au système et de son utilisation dans le cadre de la gestion du personnel et des systèmes associés est ressorti: l'évaluation annuelle de l'employé se résume à une simple validation (après l'augmentation d'échelon accordé à l'employé) du résultat obtenu pour satisfaire les exigences des politiques. En outre, cette évaluation est faite de manière à gérer les exceptions, c'est-à-dire les individus obtenant la cote "insatisfaisant".

L'autre aspect soulevé par le directeur concerne la communication entre les autres systèmes, soit la sélection, la formation et le développement et la planification des ressources, qui semble être réduite au maximum et, le plus souvent, inexistante. Une seule véritable communication existe entre le service de rémunération et l'évaluation qui, il va sans dire, est unidirectionnelle et renvoie l'exercice d'évaluation à un simple processus de corroboration en termes de rémunération.

Ainsi, on peut en conclure que la direction perçoit le système d'évaluation comme un mal nécessaire pour obtenir l'information pertinente à la réalisation de ses politiques de gestion.

Compte tenu du peu d'informations disponibles au Département des ressources humaines, il peut s'avèrer intéressant d'observer certaines données

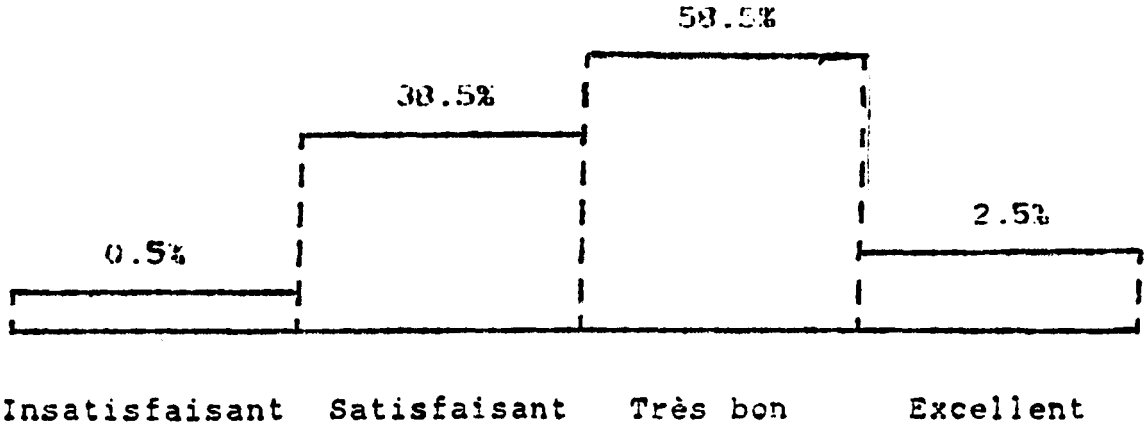
d'autres organismes du gouvernement du Québec. Et pour que ces observations soient pertinentes, nous devons regrouper deux aspects communs à notre environnement: les fiches de notation et le système d'évaluation et le personnel évalué. En ce qui concerne le système, cela pose peu de problèmes puisque tous les organismes du ministère sont évalués avec le même système. Quant au profil des candidats, les employés de classe professionnelle du vérificateur général semblent posséder les mêmes caractéristiques. Dans les deux ministères, nous observons une description des tâches et un corps d'emploi similaire. Nous pourrons ainsi extrapoler leurs résultats sur notre environnement et les inclure dans notre démarche.

Les données qui suivent sont extraites d'un projet d'intervention[1] présenté à l'École nationale d'administration publique.

Ces données permettent de mieux comprendre la problématique et ainsi pallier le manque d'informations sur la répartition des résultats des fiches de notation.

La figure 1 montre la répartition, par classe, des résultats des fiches de notation du personnel du vérificateur général:

FIGURE 1



Une constatation que l'on peut faire à la suite de l'observation du graphique, dont Gravel fait mention dans son projet, est que le système d'évaluation semble avoir une tendance à la centralisation. Ainsi, Gravel a noté que la cote "insatisfaisant" a été attribuée à seulement un employé sur deux cents du vérificateur général.

D'autres aspects intéressants de la performance générale du personnel du vérificateur ont été notés. Ainsi Gravel a constaté que la cote de cet organisme est passée de "insatisfaisant" à "très bon" sans qu'on puisse relier cette hausse à une amélioration générale du rendement. Ces éléments nous incitent à conclure que le système actuel ne fournit pas suffisamment d'informations pour permettre aux gestionnaires de gérer efficacement leurs ressources humaines.

Ces observations constituent des indices clés de l'utilisation des résultats. Il va sans dire que ces observations peuvent être similaires à celles que l'on retrouve au ministère du Revenu.

D'autres observations ont été faites, lors de la période d'évaluation, sur le comportement des individus évalués. Nous avons remarqué deux attitudes générales reliées à la présentation des résultats: l'indifférence, motivée par la connaissance du résultat final qui est le même d'année en année; la frustration, attribuable selon nous à plusieurs facteurs tels le mode de présentation des résultats, la nature des résultats, etc.

Pour compléter nos observations sur le système et les intervenants, nous avons même des entrevues avec quelques gestionnaires. Un élément important est ressorti à plusieurs reprises, soit le manque de temps pour effectuer le suivi du personnel, lequel est attribuable à l'augmentation des ratios de gestion imposée par les politiques du conseil du Trésor.

Cela nous amène à la dernière partie des indices observés, soit ceux attribuables au nouvel environnement et à leur effet sur le système d'évaluation. Le premier de ces indices consiste en la venue de nombreuses tâches différentes, dans un très court laps de temps, entraînant ainsi un problème de standardisation de la qualité et de la quantité des fonctions. Cette problématique est percevable tant à l'intérieur d'une unité de vérification que dans une région en particulier. Ces standards de production sont établis pour chaque région, ce qui a pour effet de déstabiliser le système d'évaluation dans son principe d'uniformité. Il s'agit là d'une problématique due à l'environnement actuel.

Pour terminer nos observations sur le système d'évaluation du rendement, nous devons considérer l'aspect suivant qui consiste, dans le cadre actuel des opérations de ministère à déterminer les attentes que l'organisation a envers l'employé. Les méthodes actuelles pour déterminer ces attentes sont informelles. Elles sont la plupart du temps discutées avec l'employé, au cours de l'année, dans le cadre de ses fonctions, et ajustées au fur et à mesure des rencontres.

Finalement, nous ne pouvons négliger un facteur important, directement relié à l'évaluation: la majorité des professionnels sont au maximum de l'échelle salariale et ces évaluations, qui sont utilisées pour l'avancement, ne servent plus à toutes fins utiles.

Cela met un terme à nos observations, qui sont un indice que le système actuel éprouve des difficultés à réaliser ses objectifs d'efficacité et d'efficience dans l'environnement turbulent du ministère du Revenu. La recherche d'Alain Gravel établit elle aussi une problématique dans un système qui n'est pas affecté par les mêmes transformations.

Cela nous permet donc de conclure que le système est la principale cause du problème et que l'environnement n'est qu'une conséquence de cette problématique.

1.1.2 Étendue du problème

Cette problématique est l'apanage des organismes qui utilisent ce même système. Les éléments mentionnés par Alain Gravel sont un indice révélateur de l'étendue des observations. La difficulté à fixer une mesure précise provient du fait que les seuls éléments mesurables d'une contestation du système d'évaluation sont les oppositions par un grief. Celles-ci sont possibles seulement lorsque l'évaluation attribue une cote "insatisfaisant", qui entraîne une perte d'échelon pour l'employé.

Quant aux autres évaluations qui ne satisfont pas les employés, la seule contestation possible est sous forme de représentation informelle, qui occasionne un certain problème de mesure puisque aucune donnée n'est comptabilisée. Les interventions de cette nature représentent la majorité des cas.

Pour analyser l'effet du problème, nous devons observer son influence sur les autres systèmes qui dépendent des extrants produits par les fiches de notation. Ainsi, lors de promotions ou de mutations, nous pouvons remarquer que les résultats ne sont pas consultés dans bien des cas. Cela peut être une indication du mauvais fonctionnement du système ou simplement de l'importance d'avoir des données pertinentes pour effectuer le choix approprié, c'est-à-dire de se baser sur les résultats antérieurs de l'employé pour évaluer son aptitude à remplir ses nouvelles fonctions. Une évaluation erronée peut donc faire en sorte qu'un mauvais candidat soit choisi et que lui et son employeur se retrouvent en difficulté pour remplir leur mandat.

Nous pouvons également observer l'effet du système sur la rémunération qui, comme le mentionne la Direction des ressources humaines, est directement reliée à l'avancement d'échelon. Une fois de plus, l'évaluation joue un rôle important dans l'organisation.

Le dernier système sur lequel l'évaluation du rendement a un effet important est celui de la formation et du perfectionnement des ressources. Un système déficient ne permettra pas d'élaborer des politiques efficaces pour répondre aux besoins des employés.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer qu'un système d'évaluation comportant des faiblesses peut permettre, à un employé qui éprouve certaines difficultés, de contourner les autres processus mis en place par l'employeur et ainsi nuire à l'organisation et à son bon fonctionnement.

1.1.3 Bases de la recherche

La principale base de notre recherche est constituée des employés évalués par le système. Ils font partie de l'axe central qui nous permettra de mettre en lumière les aspects qui devront être améliorés pour atteindre les objectifs du système d'évaluation. Grâce à cette collecte de données auprès des employés, nous serons en mesure de vérifier leurs attentes face au processus.

La deuxième base, non négligeable, est l'organisation; elle est représentée par la direction des ressources humaines. Elle est le maître d'oeuvre du système, soit par la formation, par la compilation des données, par le soutien aux gestionnaires pour l'application du système, ou lors de conflits. C'est de cet intervenant que nous tirerons les indices objectifs sur l'ensemble du processus.

En troisième lieu, l'apport des supérieurs sera considérable car leur rôle de premier plan dans la réalisation de l'évaluation nous permettra d'obtenir une seconde vision des événements.

Ce sont les trois bases majeurs où seront déployées nos recherches. Nous devrons en outre effectuer nos consultations en tenant compte des politiques du conseil du Trésor et des conventions de travail.

1.1.4 Situation du problème selon les recherches déjà réalisées au gouvernement du Québec

Plusieurs recherches ont été menées sur les systèmes d'évaluation du rendement. Cependant, les recherches effectuées à l'École nationale d'administration publique semblent se rapprocher le plus de la nôtre. La première recherche est celle d'Alain Gravel (1988)[2], qui identifie plusieurs carences du système actuel d'évaluation du rendement. La préoccupation première de Gravel est à l'effet que les tâches attribuées aux employés, soit les mandats, ne permettraient pas au

système d'évaluation de bien rendre compte du rendement de chaque individu. Gravel propose donc un système d'évaluation du rendement par attentes signifiées pour pallier les différentes carences du système actuel.

Le second projet d'intervention, soit celui de Bergeron (1980)[3], soulève la problématique de la rémunération dont la difficulté de rémunérer les cadres du ministère des Affaires avec le système actuel.

Ces deux projets de recherche déterminent la problématique selon laquelle le système d'évaluation ne permet pas de répondre adéquatement aux attentes des employés et des autres systèmes. Les deux recherches mettent en évidence les carences du système actuel et proposent un essaim de solutions, dont la construction d'un outil semble être la réponse à tous les besoins de l'organisation.

Notre recherche se veut différente en ce qu'elle cherche à faire des recommandations pour améliorer le système actuel d'évaluation. Ainsi, notre recherche permettra de répondre à la question suivante: Comment pouvons-nous optimiser la réalisation des objectifs du système d'évaluation du rendement face aux attentes du personnel évalué?

1.2 Délimitation du problème

1.2.1 Domaine de recherche

Cette recherche sera menée dans le cadre théorique des sciences de la gestion, axées sur la gestion des ressources humaines appliquée dans le milieu du travail. Les sciences attribuables aux comportements ou à la psychologie en milieu de travail ne seront toutefois pas abordées dans cette recherche.

Cette étude s'effectuera dans les limites du ministère du Revenu section taxe, soit les bureaux de Rimouski, de Sherbrooke, de Jonquière et de Québec, pour les professionnels en vérification (agent de gestion financière). Cette délimitation était nécessaire étant donné que les systèmes d'évaluation pour les professionnels et pour les techniciens et agents de bureau sont différents.

Le système des professionnels a été retenu pour des raisons d'accessibilité des données et de méthodologie (comparaison des données).

1.2.2 Portée de la recherche

Cette recherche se veut un instrument de communication entre les gestionnaires, le système d'évaluation et les employés. Les recommandations permettront aux gestionnaires d'améliorer l'efficacité du système et de prendre des décisions plus appropriées en ce qui a trait à la gestion du personnel.

2. Cadre conceptuel

Thème

Évaluation du rendement du personnel professionnel autre que le personnel d'encadrement

Introduction

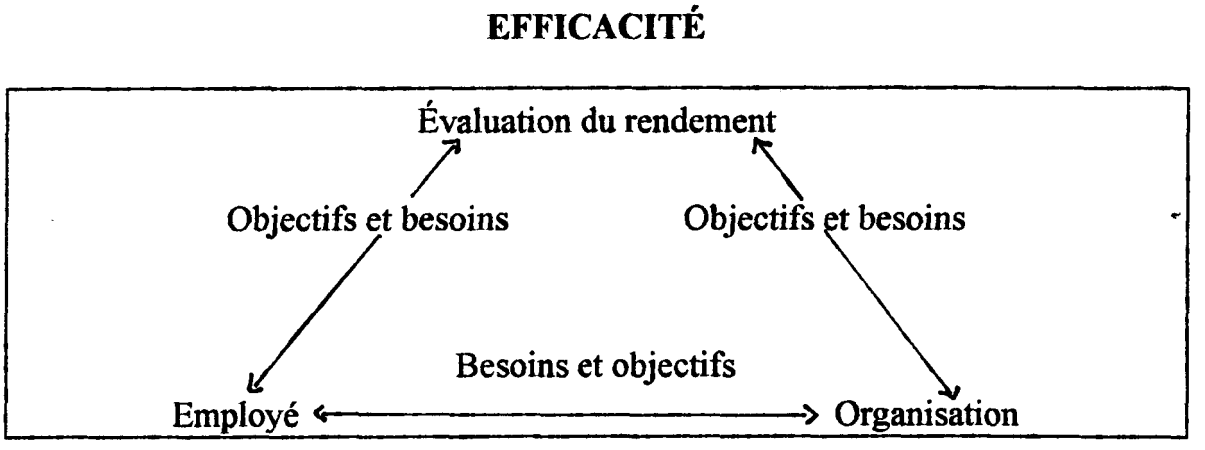
Cette analyse théorique des divers éléments du système d'évaluation du rendement s'effectuera à partir du management appliqué à la gestion des ressources humaines. Pour élaborer ce cadre conceptuel, nous définirons d'abord les différentes approches et écoles de pensée sur les éléments du processus. Par la suite, nous déterminerons les aspects particuliers attribuables au système utilisé dans l'organisation. Finalement, cela nous permettra d'établir un diagnostic comparatif des méthodes utilisées au gouvernement et celles proposées par les différents auteurs.

Ce cadre conceptuel est un élément de réflexion sur le processus d'évaluation du rendement.

2.1 Description des concepts

Les concepts sont définis à partir des auteurs. Pour bien intégrer ces concepts dans notre recherche, nous les avons schématisé à la figure 2.

FIGURE 2: Modèle de recherche



Ce modèle considère la réalisation des besoins et des objectifs des intervenants (l'organisation inclut le supérieur) face au système et entre eux, dans un cadre qui inclut les éléments d'efficacité et d'efficience. Il propose une approche théorique de la résolution de la problématique tout en tenant compte du système actuel, en tant qu'axe central d'où doit émerger l'ensemble des recommandations qui permettront l'atteinte de nos objectifs particuliers et globaux.

Dans la partie 3, nous élaborerons les concepts utilisés dans la construction du modèle de recherche que nous avons proposé.

2.1.1 Efficacité et efficience

De façon générale, l'évaluation permet à l'organisation de vérifier deux choses par rapport à son fonctionnement:

- l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs;

- l'efficience, c'est-à-dire le rapport entre les résultats produits et les ressources utilisées.

Les préoccupations d'efficacité et d'efficience sont donc au coeur de tout système d'évaluation.

2.1.2 Évaluation et rendement

- Évaluation: en premier lieu, nous définissons l'évaluation comme étant l'observation de la situation existante et la comparaison de la situation réelle avec la situation souhaitée.

Pour plusieurs auteurs, la notion d' "évaluation" est remplacée par celle d'appréciation. Selon leur définition, nous retrouvons de façon substantielle le même contenu.

- Rendement: il représente des standards à partir desquels la productivité peut être mesurée. Pour être efficaces, ces normes doivent correspondre aux résultats attendus de chaque poste.

Ici encore, certains auteurs préfèrent parler de "contribution spécifique", mais leur définition est semblable en ce qui concerne le fond.

Le fait de définir séparément ces éléments permet à la fois de bien voir le rôle de chaque concept et de comprendre la démarche de chaque auteur face à l'évaluation du rendement.

2.1.3 Évaluation du rendement

La majorité des auteurs en management définissent le concept de l'évaluation du rendement comme une notion entière, c'est-à-dire qu'ils ne font pas la distinction entre les deux éléments qui la composent.

Ainsi, Bélanger (1980)[4] considère ce concept comme étant «L'acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution spécifique d'un individu a l'organisation qui l'emploie.»

Nous pouvons observer ici que la notion de l'évaluation est définie comme étant un jugement sur la valeur et que le rendement en est la contribution spécifique.

D'autres auteurs, tel Wather et Al. (1985)[5], offrent une définition intéressante de l'évaluation: «Processus de révision systématique des activités professionnelles d'une personne et de son rendement au travail; source de rétroaction devant être offerte aux travailleurs.»

Ces auteurs considèrent donc que l'évaluation du rendement doit, dans son essence, être un outil qui permet aux employés d'obtenir de l'information sur leur travail. Cette notion est reprise par d'autres auteurs, comme Bazinet qui l'inclut dans les attentes de l'employé face au système.

La plupart des auteurs reprennent les mêmes éléments, en substance pour conceptualiser l'évaluation du rendement. Leurs définitions diffèrent très peu en soi, sauf que certains préfèrent y inclure les notions d'objectifs.

C'est ainsi que nous devons intégrer ce concept, dans un cadre que nous définirons comme étant le rôle et les objectifs du système d'évaluation.

2.2 Rôle de l'évaluation du rendement

Le rôle du processus d'évaluation constitue sa raison d'être, c'est-à-dire qu'il guide les utilisateurs vers les buts à atteindre.

Pour Bélanger (1988)[6], p. 188 le rôle de l'évaluation se définit ainsi: «L'évaluation du rendement vient de ce qu'elle permet de satisfaire certains besoins de l'employé et de son supérieur immédiat. Elle joue également un rôle considérable dans plusieurs programmes reliés à la gestion des ressources humaines, étant ainsi utile à l'organisation dans son ensemble.»

Nous pouvons reconnaître ici le rôle principal du système qui consiste à réaliser les objectifs des intervenants par la satisfaction de leurs besoins.

Ce processus permettra aussi d'enrichir la banque d'informations du ministère. Ces informations seront utilisées pour vérifier la qualité des actions et ainsi émettre une rétroaction sur le travail de l'employé.

Un aspect important du rôle du système d'évaluation consiste à considérer les extrants produits par le processus comme étant des intrants des autres systèmes de gestion des ressources humaines, tels les systèmes de planification de carrière, de formation et de perfectionnement et de rémunération. Cet aspect apporte une dimension systémique à notre concept qui vient, par le fait même, limiter la portée de cette recherche; notre mandat est d'évaluer et de comprendre le système d'évaluation. L'étude de ces éléments, sans une vérification des influences des autres systèmes, risque d'apporter une solution intermédiaire qui devrait être complétée par des recherches sur les autres systèmes pour améliorer l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

Jusqu'à présent, nous avons défini le système d'évaluation comme étant un serviteur des besoins et des objectifs des intervenants, et ce dans un environnement systémique. L'aspect important de notre recherche est sans contredit l'employé et sa participation dans le processus.

L'auteur André Bazinet (1980)[7] p.82 établit ainsi les possibilités de la participation des employés:

> «Finalement, le rôle de l'évalué se définit par rapport à son degré de participation au processus d'évaluation. Il sera fort différent selon que son engagement se limite à apposer une signature au bas de la formule d'évaluation pour attester qu'il en a pris connaissance ou que l'évalué procède à une auto-évaluation (avec ou sans révision). Entre ces extrêmes, le degré d'engagement de l'évalué peut s'étaler sur plusieurs niveaux: il peut être convié à commenter en tout ou en partie l'appréciation de l'évaluateur, à faire part de ses aspirations de carrière et de perfectionnement, à identifier les lacunes possibles au niveau des structures et du fonctionnement de l'organisation, à participer activement à la détermination des critères d'évaluation , à la pondération des critères et à l'évaluation de sa performance. Il y a aussi la possibilité que les évalués soient impliqués dans la conception du système.»

L'importance de la participation de l'employé au processus d'évaluation définit le rôle même du système. Certains auteurs, comme Houde et Vendette 1976), précisent deux secteurs où la participation de l'employé permet de ien définir le rôle: « [. . .] les deux domaines où la participation de l'évalué est la plus significative sont la détermination des critères en fonction desquels il sera évalué et l'auto-évaluation.»

Ainsi, le rôle et la participation de l'employé dans le système seront grandement fonction des orientations et de la culture de l'organisation. Et l'importance de chacun sera déterminée par les besoins actuels de l'organisation.

2.3 Objectifs du système d'évaluation

Pour définir les objectifs du système d'évaluation du rendement, nous devons les intégrer dans les attentes des différents intervenants que sont l'évalué, le supérieur et l'organisation.

Ces objectifs sont inclus dans l'expectative de résultats face au système d'évaluation du rendement. En d'autres termes, les intervenants doivent espérer retirer des résultats concrets du système: la seule participation au système n'est pas suffisante pour expliquer un rôle d'intervenant.

Pour certains auteurs, les objectifs du système sont définis par rapport à deux intervenants, soit l'employé et l'organisation. Ils ne font pas de distinction entre les besoins et les objectifs de chaque intervenant. André Bazinet, pour sa part propose une approche intéressante en mettant en relation les besoins de l'employé, du supérieur, et de l'organisation, avec les objectifs que le système doit rencontrer pour les satisfaire. Comme on peut l'observer à la figure 3, il regroupe les besoins et les objectifs de chacun des principaux utilisateurs de l'évaluation, à savoir: l'évalué, le supérieur et l'organisation (approche conforme à l'analyse systémique). Il s'agit là, pour d'autres auteurs, dans l'état actuel de la recherche, de la meilleure approche. Ainsi, les besoins et les objectifs énumérés ne prétendent pas être un amalgame exhaustif puisque chaque organisation peut énoncer différents besoins et objectifs.

FIGURE 3: **Objectifs possibles de l'appréciation du rendement**

INTERVENANTS	BESOINS	OBJECTIFS
L'employé (l'apprécié)	- Connaître son niveau de rendement - Connaître ce qu'il doit faire à l'avenir - Connaître ses possibilités de progression et de développement - Améliorer la qualité de ses relations avec son supérieur	- Communiquer à l'employé de l'information sur son rendement, sur son emploi, et sur ce qu'il devrait faire - Aider l'employé à se développer, à ajuster ses buts et méthodes et à bien diriger sa arrière
Le supérieur (l'appréciateur)	- Connaître le niveau de rendement de son employé - Comparer les niveaux de rendement - Connaître les forces et les faiblesses de l'employé - Regrouper des données pour appuyer ses décisions concernant la carrière de l'employé - Améliorer la qualité de ses relations avec son supérieur - Renforcer positivement ou négativement les comportements de son employé - Renégocier les objectifs de l'employé	- Communiquer à l'employé de l'information sur son rendement et sur ses forces et faiblesses - Produire des données pour appuyer des décisions administratives - Mesurer la valeur des services rendus de chaque évalué - Amener l'employé à faire face à ses lacunes

L'organisation (le supérieur du supérieur et les spécialistes de G.R.H)	- Connaître le rendement et le potentiel des employé pour:
	  - utiliser rationnellement R.H.
	  - récompenser le mérite
	  - développer les R.H.
	  - améliorer l'efficacité individuelle
	  - améliorer l'efficacité organisationnelle
	- Découvrir les besoins et les aspirations personnelles de l'employé
	- Vérifier les méthodes G.R.H.
	- Contrôler les relations patrons/employés
		- Appuyer les décisions administratives sur des données
		- Appuyer les décisions salariales sur des données
		- Identifier les besoins de formation
		- Mettre à jour l'inventaire des R.H.
		- Guider la répartition des tâches
		- Gérer la performance
		- Valider la dotation
		- Guider le D.O. et le D.I.
		- Évaluer les appréciateurs
		- Construire une bonne relation patron/ employé
		- Déceler et contrôler les conflits

Source; BAZINET, A. (1980)

Pour bien comprendre l'importance de la définition des objectifs, voyons celle que propose Pete Drucker. L'auteur définit l'objectif comme étant des résultats précis et mesurables que l'on se propose de produire à une date donnée. Certains principes de base doivent être pris en compte dans l'élaboration de nos objectifs, soit:

- être cohérents avec les objectifs poursuivis par l'organisation;
- être déterminés au début de la période;
- être opérationnels, donc formulés en termes concrets et mesurables;
- indiquer la norme de performance et la date d'échéance;
- être réalistes tout en présentant un défi pour l'évalué;
- s'exprimer suivant des résultats recherchés et non selon des activités à mener;
- porter sur le court terme et couvrir ainsi la période d'évaluation;
- prévoir la possibilité d'être révisés en cours d'exécution;
- être priorisés de manière à indiquer l'importance des uns par rapport aux autres.

Il peut être plus difficile de fixer des objectifs dans certaines unités administratives que dans d'autres, mais il n'y a cependant aucune activité organisationnelle à laquelle on ne peut fixer des objectifs qui tiennent compte des principes susmentionnés.

Ainsi, les besoins et les objectifs, comme il fut mentionné dans le rôle du système d'évaluation, doivent découler de la philosophie et de la culture de l'organisation.

Ces deux facteurs constitueront les bases du système d'évaluation qui nous aidera à obtenir les résultats escomptés.

Pour compléter notre étude du rôle et des objectifs du système d'évaluation du rendement, nous pouvons observer qu'ils sont étroitement reliés aux intervenants. Pour être en mesure de bien atteindre nos objectifs, nous devrons en premier lieu connaître ceux fixés par les usagers du système et vérifier l'écart entre ceux obtenus et ceux souhaités. Nous serons ainsi en mesure de situer nos éléments tels que le rôle et les objectifs.

2.4 Approches en évaluation du rendement

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le rôle et les objectifs du processus s'intègrent dans la philosophie et la culture d'une organisation. C'est à partir de ces éléments que nous considérerons deux approches pour définir l'orientation du système face aux choix se rapportant aux formes, aux critères et aux méthodes d'évaluation: l'approche axée sur le potentiel et celle axée sur les résultats.

2.4.1 Évaluation du potentiel

Certains auteurs soutiennent que cette approche est plutôt axée sur la personne en ce sens qu'elle s'oriente d'abord sur l'individu, ses traits personnels, son

comportement, son expérience, son potentiel et ses aspirations de carrière. Les critères utilisés pour décrire cette réalité sont les connaissances, le jugement, l'apparence, l'esprit de décision et la débrouillardise. Cette approche évalue la personne selon son degré de réussite en relation avec ses habiletés, l'accent portant davantage sur les capacités que sur les résultats produits.

D'autres auteurs encore déterminent certains objectifs reliés à cette approche:

- motiver les employés, puisque l'employeur les forme pour leur offrir de meilleures possibilités de carrière;
- mieux justifier les promotions, les mutations, les augmentations de salaire... ;
- stimuler le développement organisationnel en dirigeant les employés qui ont du potentiel vers les postes les plus élevés et en établissant les positions prioritaires.

Ces mêmes auteurs mentionnent que l'approche axé sur le potentiel est plus apte à prendre en considération ces qualités supplémentaires, intangibles, non quantifiables qui font la différence entre une bonne et une mauvaise performance. Ils soutiennent d'autre part que cette approche oblige l'évaluateur à jouer un rôle de psychologue, alors que la plupart d'entre eux se sont pas qualifiés pour procéder à l'analyse complexe de la personnalité et des comportements. Cet aspect engendre l'insécurité de l'évaluateur et la méfiance de l'évalué, sans compter que les jugements qui en découlent sont difficilement communicables à l'évalué. L'expérience aurait même démontré qu'elle produirait des effets négatifs sur la

performance: avis nébuleux, accent sur des caractéristiques non pertinentes, effet démotivant des jugements portés sur des traits de personnalité déficients. Finalement, les auteurs concluent en disant que ce genre d'évaluation dans la mesure où l'évalué adoptera les bons comportements, utilisera les bons moyens et mettra en oeuvre les activités appropriées, il donnera de bons résultats.

En conclusion, cette approche peut causer des difficultés dans les efforts déployés pour augmenter le rendement des employés. Il importe qu'elle soit bien utilisée pour éviter les pièges mentionnés et ainsi atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

2.4.2 Évaluation du résultat

Cette approche axée sur l'évaluation des résultats est appelée "évaluation de la performance ou du rendement", suivant divers auteurs.

Cette approche propose d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du mandat. L'objet de l'appréciation se déplace de l'employé à ses réalisations, de l'évaluation de la personnalité à l'analyse du travail ; du contrôle des personnes nous passons au contrôle des opérations. Ses avantages consistent en ce qu'elle permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance à savoir vérifier si les résultats ont été atteints.

Certains auteurs émettent toutefois les réserves suivantes: cette approche

privilégie exclusivement l'examen des résultats, elle risque d'être injuste ou de leurrer puisque les activités ne sont pas toutes quantifiables. D'autres auteurs encore soulignent que l'évaluation doit aussi tenir compte des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies, qu'il s'agisse des ambitions, des motivations et des intérêts de l'employé, des qualifications et des connaissances qui ne sont pas mises en cause par le travail du moment ou de la mobilité de l'employé.

Finalement, les auteurs concluent que l'approche de l'évaluation des résultats ne peut produire une appréciation complète de la contribution de l'employé à l'organisation.

2.4.3 Écoles de pensée

Les deux approches qui suivent peuvent provenir d'autant d'écoles de pensée qui font référence à l'essence même des objectifs et des buts poursuivis par le système d'évaluation: la première, axée sur le comportement utilise l'évaluation du rendement comme une base pour attribuer les récompenses; la seconde utilise l'évaluation comme moyen pour développer les individus. Il est à noter que certains auteurs soutiennent que la première école fait en sorte d'annihiler les efforts de la seconde école alors que d'autres sont d'avis que ces deux types d'évaluation peuvent coexister à la condition qu'elles soient menées séparément.

Voyons maintenant l'approche préconisée par le syndicat qui représente l'employé. Ainsi selon l'article 5.01 de la convention des professionnels, l'approche semble axée sur l'évaluation du potentiel comme le démontre cet énoncé:

« L'évaluation est l'appréciation par ses supérieurs des résultats du travail atteints par l'employé eu égard:

- à la description des attributions et des tâches;
- à la formulation des responsabilités et des mandats;
- à la signification des attentes en termes d'objectifs et de comportements (connaissance, habiletés professionnelles et qualités personnelles) à démontrer dans l'accomplissement de son travail.

Le tout en relation avec l'exercice de l'emploi.

L'évaluation doit favoriser la communication entre l'employé et ses supérieurs.

L'évaluation ne peut être fondée exclusivement sur des données quantitatives.»

Nous pouvons observer que deux approches différentes sont proposées , l'une par le syndicat et l'autre par l'organisation. Cela laisse donc supposer que l'un des deux partis ne réalisera pas totalement ses objectifs.

Si on regarde maintenant la fiche de notation des professionnels présentée à l'annexe 1, nous pouvons observer que plusieurs critères d'évaluation font partie de

l'approche axée sur le potentiel. Cela va à l'encontre de la politique du conseil du Trésor et de la direction générale des ressources, qui cherchent plutôt à évaluer à partir des résultats. Nous pouvons en conclure que l'application concrète du système ne respecte pas les orientations fixées par l'organisation (les instruments d'évaluation n'ont pas été révisés depuis l'entrée en vigueur de la politique du conseil du Trésor).

En ce qui concerne les écoles de pensée, le ministère établit clairement sa position par son intention de relier son évaluation à l'avancement d'échelons. On peut facilement associer cette politique à l'école de pensée axée sur la récompense.

2.4.4 Conclusion

Nous pouvons observer que les deux approches, chacune prise séparément, comportent des carences qui les empêchent de produire des évaluations complètes. D'où la troisième forme d'approche, soit l'approche mixte, qui propose une combinaison des deux premières, éliminant de ce fait les carences et menent à une meilleure évaluation.

2.5 Formes d'évaluation

Plusieurs auteurs sont d'avis qu'il existe en réalité deux formes d'évaluations : l'évaluation informelle et l'évaluation formelle.

2.5.1 Évaluation informelle

Cette évaluation, comme le précisent certains auteurs, s'effectue au jour le jour, sans système, ni méthode ou critère. Toujours selon ces mèmes auteurs, cette forme d'évaluation est la plus étendue. Elle ne nécessite pas de préciser des pouvoirs décisionnels parce que cela fait partie des responsabilités de toute personne qui dirige des subordonnés que de contrôler leur travail. En passant par l'évaluation informelle, les supérieurs hiérarchiques ne manquent pas de porter un jugement sur l'apport des subordonnés à l'organisation.

Pour bien comprendre l'effet de ce type d'évaluation, voyons les avantages qui lui sont liés. D'abord les tâches des employés s'accomplissent quotidiennement et les problèmes qui surgissent doivent être résolus suivant la même cadence. Donc , réalité, les gestionnaires exercent ces fonctions au jour le jour (commandent, s'informent, révisent et manifestent leur degré d'appréciation de l'action des subordonnés) et non une fois l'an lors du bilan de la performance. Il s'agit d'une forme continue du suivi des employés et d'une régulation de l'activité administrative qui, sans cette forme d'évaluation, pourrait constater trop tard des problèmes irréparables.

Cette forme d'évaluation comporte aussi des désavantages. Ainsi elle favoriserait notamment la subjectivité et l'inégalité des évaluations et risquerait de conduire à la discrimination et au favoritisme. Cette évaluation est laissée à la discrétion de chacun et ne garantit pas une base fiable aux décisions administratives.

Par le fait même, elle encourage l'évaluateur à ne pas révéler à l'évalué les jugements portés sur lui. Un tel évaluateur se sentira mal à l'aise de recommander une distinction significative de salaire entre des évalués à partir d'évaluations informelles.

2.5.2 Évaluation formelle

Abordons maintenant la seconde forme d'évaluation , à savoir l'évaluation formelle, qui se veut systématique et structurée. Elle fait appel à des techniques, et à des méthodes et tent à uniformiser l'approche des évaluateurs et des évalués. En définitive, elle soumet l'évaluation à des règles connues.

Les avantages que plusieurs auteurs reconnaissent à l'évaluation formelle en sont que l'évaluation informelle ne peut prétendre posséder. Ainsi, en optant pour ce type d'évaluation, l'organisation peut obtenir des données sur le rendement des employés de façon uniforme. Cette forme d'évaluation offre la possibilité de comparer les résultats.

Il existe toutefois certains désavantages lesquels sont rattachés notamment aux méthodes d'évaluation. Ainsi , même si le système est apparemment objectif et rationnel, il ne peut englober l'ensemble des facteurs que les gestionnaires jugent de la plus haute importance.

2.5.3 Conclusion

Certains auteurs affirment que le choix d'une méthode d'évaluation doit s'effectuer à partir des besoins et des objectifs propres à chaque intervenant. D'autres auteurs incluent dans le choix du système d'évaluation du rendement, les caractéristiques suivantes: le système doit être valide, et le contenu doit pouvoir être validé. L'évaluation informelle rend donc très difficile l'application de cette variable, tandis qu'une évaluation formelle permet l'utilisation d'instruments qui peuvent porter sur les aspects essentiels du rendement. Une autre caractéristique enfin consiste en la fidélité, une notion présente dans un processus formel car elle permet une homogénéité dans le mécanisme d'évaluation du rendement.

Le choix du système d'évaluation doit se faire suivant les deux approches en évaluation , soit l'évaluation du potentiel et l'évaluation des résultats.

2.6. Critères d'évaluation

Selon certains auteurs, faute de pouvoir percevoir instantanément la contribution de l'individu à l'organisation, nous devons recourir à un procédé analytique qui consiste, dans un premier temps à examiner séparément les différents aspects qui rendent compte de la performance. En matière d'évaluation, ce sont les critères qui jouent ce rôle. Ils servent de guide pour porter un jugement lors de l'évaluation des ressources humaines. Le choix de ces critères doit en outre être partiellement fonction des approches d'évaluation choisies par l'organisation.

Avec la première approche, celle de l'évaluation de potentiel, les critères définis sont attribuables aux attitudes, aux habiletés, aux traits personnels et aux comportements qui visent à examiner les caractéristiques personnelles de l'individu qui remplit une fonction dans l'organisation.

Comme certains auteurs le mentionnent, il est très difficile d'établir des critères précis, seules des règles à suivre pour la sélection de ces critères peuvent être considérées :

- les critères doivent mesurer ce qu'ils sont supposés mesurer;
- les critères sont choisis en fonction des objectifs de l'organisation;
- les critères sont observables;
- les des critères sont universels;
- les critères sont distinctifs;
- les critères sont pertinents à l'emploi;
- les critères sont précis;
- le nombre de critères ne doit pas être trop restreint;
- les définitions trop ambitieuses des critères sont à éviter;
- restreindre les ambiguïtés;
- les différences régionales, territoriales et sociologiques qui peuvent donner des acceptations différentes à certains termes sont à éviter;
- les critères doivent être pondérés, si nécessaire.

Ces règles énoncent à la fois les différentes qualités que doit posséder un critères et les pièges à éviter. Elles ne proposent toutefois pas de cheminement précis pour parvenir à l'identification des critères clés.

Avec la seconde approche, celle axée sur les résultats, on fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs en proposant de mesurer le produit du travail de l'individu plutôt que l'individu. On en distingue deux types: les critères quantitatifs et les critères objectifs de travail.

Les critères quantitatifs sont surtout basés sur les extrants de l'unité administrative, peuvent porter sur plusieurs aspects et s'exprimer sous diverses formes: en termes monétaires (montant cotisé), ainsi qu'en termes de qualité (pourcentage d'erreur). Certains auteurs soutiennent que ces critères posent un problème lorsqu'il s'agit de déterminer des standards pour des postes où la nature du travail est variée, complexe, et non répétitive, par exemple pour le travail de bureau (vérificateurs et personnel administratif).

Pour les critères formulés sous forme d'objectifs de travail, l'évaluation des résultats propose une analyse de la comparaison entre un certain nombre de résultats anticipés. Tout comme avec l'évaluation du potentiel, certaines règles peuvent nous aider à choisir des critères d'évaluation valables :

- être réaliste tout en proposant un défi;
- être opérationnel;

- porter sur des actions précises à court terme;
- couvrir l'ensemble des responsabilités de l'évalué;
- pouvoir être atteint sous la seule responsabilité de l'évalué;
- se concilier aux objectifs généraux de l'organisation;
- être révisé périodiquement de façon à être adapté aux situations changeantes.

Une fois que les critères d'évaluation sont établis, certains auteurs parlent d'uniformité et de non-uniformité des critères reliés à l'évaluation du personnel.

Dans le cadre de notre recherche, en considérant le système actuel et les limites imposées par les différents intervenants, il ne nous semble pas opportun d'élaborer davantage cet élément car comme nous le démontrons dans la section qui suit, cette notion n'est considérée par aucun des intervenants.

Finalement, nous aborderons de pondération des critères uniformes. Cet exercice permet d'attribuer une valeur différente aux critères et ainsi d'effectuer, à partir des mêmes critères, une évaluation d'un poste différent en ce qui concerne les tâches à effectuer. Nous n'élaborerons pas davantage la pondération, car le cadre actuel de cette recherche consiste en l'évaluation d'un même poste avec les mêmes tâches, c'est-à-dire agent de gestion financière.

2.7. Méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation sont essentiellement des instruments de mesure qui comparent la personne qui exécute la tâche ou ses résultats à des indices de mesure (critères).

Nous pouvons regrouper ces méthodes d'évaluation sous trois groupes principaux : le premier est constitué des méthodes traditionnelles, fondées sur l'appréciation des traits de la personnalité; le second est axé sur le degré d'atteinte d'objectifs précis dans des tâches bien déterminées; le troisième et dernier regroupe les "autres méthodes".

Il importe de bien saisir chaque méthode pour identifier correctement celle avec laquelle nous travaillerons. Avec la définition de chaque méthode, nous pourrons comprendre son fonctionnement et ainsi bien orienter nos actions pour améliorer le système en place ou dans l'éventualité de le remplacer par un autre. Par la suite, nous analyserons les avantages et les inconvénients potentiels de chaque méthode.

2.7.1 Méthodes traditionnelles

Plusieurs auteurs définissent les méthodes traditionnelles. Cependant, leurs définitions, possèdent substantiellement le même contenu.

Pour les fins de ce cadre conceptuel, nous avons retenu la définition des différentes méthodes proposées par Lakhdar Sékiou[8].

2.7.1.1 Par incidents critiques

Dès qu'ils se produisent, les incidents significatifs sont notés au dossier de chaque employé à évaluer. Ces incidents peuvent avoir trait aux résultats obtenus, aux comportements ainsi qu'aux aptitudes de l'évalué.

La notation s'étale sur une période donnée, par exemple une année. On se sert de ces incidents significatifs pour analyser et interpréter divers facteurs (aptitudes de raisonnement et de travail en équipe, aptitude à prendre des décisions, qualités physiques et mentales, etc.), afin de faire ressortir le degré de compétence de l'évalué et de mesurer les efforts qu'il a fourni dans l'exercice de ses fonctions.

2.7.1.2 Par choix forcés

Cette méthode utilise des blocs d'énoncés attribués à chacun des critères d'évaluation qu'on veut mesurer. L'évaluateur doit choisir les blocs qui conviennent le mieux et ceux qui s'appliquent le moins à l'évalué. Dans la pratique, pour mesurer le degré de performance de l'employé, on attribue, pour chaque critère choisi, plusieurs phrases dont certaines représentent des jugements positifs et d'autres négatifs.

2.7.1.3 Par distribution forcée

À l'intérieur de cette méthode, les décisions de ranger les individus se prennent selon les classes et non selon les individus. Il s'agit alors de caser tous les individus dans des classes selon des proportions qu'on a déjà déterminées. L'étendue des classes est laissée à l'initiative du concepteur du programme d'évaluation. Ce rangement par classe permet d'établir une distribution normale des évalués; ce qui aide à partager proportionnellement la masse salariale distribuée au mérite.

2.7.1.4 Par rangement

On compare le rendement d'un employé à celui des autres employés qui effectue les mêmes tâches. Cette comparaison permet d'attribuer un rang à chaque employé. L'évaluateur accorde une mention à chaque individu dont il juge le rendement supérieur à celui des autres employés afin de déterminer la place chaque personne désignée à des fins d'évaluation. Cette méthode peut devenir fastidieuse à la longue, à moins que le nombre d'individus ne soit restreint et que l'évaluateur n'ait une bonne connaissance de tous les évalués. Avec l'utilisation de cette méthode, on peut recourir à deux formes de techniques: le classement alternatif; la technique par paire. On compare les évalués deux à deux, à tour de rôle, afin de déterminer la place respective de chaque évalué.

2.7.1.5 Par échelles graphiques

Cette méthode consiste à juger un employé à partir d'une série de critères, tels la quantité et la qualité de son travail, certains traits de caractère liés au poste occupé et les attitudes au travail. L'expérience a démontré que les critères liés aux résultats (p.ex. la quantité de travail) sont fréquemment sous-représentés. Quant aux échelles graphiques, elles peuvent se présenter sous deux formes: la forme quantitative dans laquelle on définit le degré de ces échelles par des chiffres; la forme descriptive, dans laquelle chaque degré est défini par un ou plusieurs énoncés.

2.7.1.6 Par la graduation des comportements

Cette méthode est base sur des énoncés précis liés à des comportements associés à des échelles graduées représentant la performance de l'évalué. Ces comportements gradués, placés le long d'une échelle, sont directement reliés au travail de l'évalué. Les critères sont associés à des chiffres qui précisent la graduation de la performance, du "pire" au "meilleur". Le caractère pratique de ces comportements les rend parfois susceptibles d'être standardisés pour l'évaluation des individus occupant des postes similaires. Comme la plupart des méthodes d'évaluation, la qualité de cette méthode repose sur le jugement de l'évaluateur dont l'objectivité est essentielle.

2.7.1.7 Par événements prédéterminés

Cette méthode d'évaluation ressemble à la méthode par incidents critiques car en ce qu'elle souligne les résultats obtenus, les comportements et les aptitudes de l'évalué lors d'un événement prédéterminé, lequel peut être connu de l'employé au début de la période d'évaluation. Cela permet à partir de ces facteurs, de faire ressortir le degré de compétence de l'évalué d' établir son rendement.

2.7.1.8 Ouverte

A priori l'évaluation ouverte est non structurée. Elle permet à l'évaluateur d'échanger avec l'évalué sur son rendement, et ce sans qu'il y ait un cadre rigide . Cette méthode a pour caractéristique d'offrir une évaluation détaillée ou globale et de permettre à l'évaluateur de choisir son approche et les critères d'évaluation.

2.7.2 Méthodes modernes

2.7.2.1 Méthode par objectifs

Cette méthode s'inscrit dans l'approche d'évaluation du rendement axée sur les résultats. Son fonctionnement consiste à comparer, dans une période donnée, les résultats atteints par un employé par rapport aux résultats fixés par l'organisation et à constater les écarts entre les deux situations. En réalité, c'est la fixation des résultats à atteindre qui constitue les objectifs de travail.

Comme il est mentionné dans le document sur le système d'évaluation du rendement pour les cadres des établissements du réseau des affaires sociales:

«Dans cette méthode, le critère de performance est contenu dans l'énoncé de l'objectif qui précise à quelles conditions (normes quantitatives ou qualitatives) on pourra conclure à sa réalisation: le nombre de critères pourra varier considérablement d'un évalué à l'autre (autant d'objectifs, autant de critères) et il n'y aura uniformité des critères que dans la mesure où plusieurs évalués partagent un objectif identique en tous points ».

Ici, les critères ne peuvent être définis centralement et la pondération doit être individuelle, d'où l'accent sur la définition d'objectifs motivants, concrets, mesurables et opérationnels.

Cette méthode va plus loin que toute autre en admettant que les critères peuvent changer en cours de période, c'est-à-dire dès qu'un objectif change, s'ajoute ou est retranché. Les autres caractéristiques de cette méthode sont qu'elle donne une mesure de la performance de l'évalué sans référence à ses collègues et qu'elle rend difficile les comparaisons entre évalués (elle ne prétend pas détecter celui qui a offert la meilleure performance mais uniquement si l'évalué a atteint la cible)."

Une variante importante de cette méthode, pour qu'elle soit efficace, est la participation de l'évalué à la détermination des objectifs. Cette méthode est présentement perçue dans certains secteurs d'activités économiques, comme une

panacée permettant de rendre compte de la situation dans les divers programmes et de planifier les changements.

2.7.2.2 Méthode par le Centre d'évaluation

Comme le mentionne Lakhdar Sékiou, il s'agit d'une méthode surtout reliée à l'évaluation du potentiel des cadres. Elle requiert au préalable une définition des critères sur lesquels les évalués seront appréciés, l'application de certaines techniques (tests, entrevues, simulation, etc.) et enfin l'opinion d'experts (psychologues, éducateurs, cadres supérieurs, etc.) afin de déterminer si les évalués possèdent les capacités nécessaires pour être promus ou autre. Cette méthode repose sur l'observation du comportement de l'évalué dans des situations de laboratoire simulant le plus fidèlement possible le travail. Cette simulation permet d'analyser la plupart des activités exercées dans un poste donné. Chaque observateur évalue chaque participant à l'aide d'une grille d'analyse qui compare un certain nombre de critères jugés importants pour la réussite.

2.7.3 Autres méthodes

Il s'agit ici de fixer des normes de travail que l'employé doit atteindre et l'évaluation s'effectuera à partir des résultats obtenus compte tenu de ces normes. La démarche de l'évaluation sera de vérifier et de déterminer les éléments internes et externes qui ont affecté les résultats de l'évalué. La différence entre ce type

d'évaluation et l'évaluation par objectifs consiste en ce que les normes sont déterminées pour l'ensemble des individus par le supérieur, alors que dans la seconde méthode, les objectifs sont élaborés par individu, et de préférence avec leur participation.

Cela constitue donc les formes d'évaluation présentement reconnues. À partir de ces éléments, il est alors possible d'établir les lacunes du système pour ainsi travailler à réduire les effets de celle-ci sur l'atteinte de nos objectifs.

FIGURE 4 : **Avantages et inconvénients potentiels des méthodes d'évaluation**

Méthodes	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
1. Par rangement	- Rapide - Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite - Efficace pour détecter le meilleur employé d'un groupe - Bon moyen de contrôle de la validité des autres méthodes - Prix de revient de la méthode: nul - Formation non nécessaire de l'évaluteur	- Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur - Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué - Comparaison aléatoires entre les listes - Ouvre le voie à de nombreux biais, préjugés et pressions extérieures, effet de "halo"
2. Par distribution prédéterminée	- Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite - Évite les biais dus aux erreurs de tendance centrale et de tendances aux extrêmes - Évaluation rapide - Prix de revient de la méthode: nul - Formation non nécessaire de l'évaluateur	- S'applique difficilement si le nombre d'évalués est restreint - Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué - Comparaison aléatoires entre les listes - Ouvre la voie aux mêmes biais que l'évaluation par rangement
3. Ouverte	- L'évaluateur expose dans ses mots, les aspects du rendement qui lui semblent importants dans le contexte - Bon apport au dialogue évaluateur- évalué	- Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur - Grande diversité des évaluations (longueur, contenu) - Comparaisons aléatoires entre les évalués

Figure 4 (suite)

	- Prix de revient de la méthode: nul - Formation non nécessaire de l'évaluateur	- Ouvre la voie à de nombreux biais préjugés, pressions extérieures, effet de "halo", erreur de tendance centrale, erreur de tendance aux extrêmes - Exige beaucoup de temps
4. Par événements significatifs	- Liberté d'expression de l'évaluateur - Jugement appuyé sur des faits observables - Bon apport au dialogue évaluateur-évalué - Prix de revient de la méthode: nul - Exige un minimum de formation de l'évaluateur	- Difficile à appliquer quand la supervision s'exerce à distance - Relevé des événements astreignant pour l'évaluateur - Dossier des événements peut apparaître comme un "livre noir - Incitation à la gestion des détails et aux atermoiements
5. Par événements prédéterminés	- Liberté d'expression de l'évaluateur - Jugement appuyé sur des faits observables - Bon rapport au dialogue évaluateur-évalué - Simple enregistrement de la fréquence des événements - Événements à observer peuvent être connus de l'évalué au début de la période - Exige un minimum de formation	- Difficile à appliquer quand la supervision s'exerce à distance - Dossier des événements peut apparaître comme un "livre noir" - Peut amener à ignorer des événements hautement significatifs pour un poste tails et aux atermoiements - Prix de revient élevé

Figure 4 (suite)

6. Par échelles	- Rapide - Permet de quantifier l'évaluation - Permet la comparaison des résultats des évalués (à certaines conditions) - Standardisation maximale de la formule d'évaluation - Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions) - Bon rapport au dialogue évaluateur-évalué - Exige un minimum de formation de l'évaluateur	- Peuvent se manifester plusieurs biais: préjugés, pressions extérieures, effet de "halo", erreurs de tendance centrale et aux extrêmes - Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différentes des critères - Prix de revient de la méthode: élevé s'il y a utilisation des échelles descriptives
7. Par "choix forcé"	- Appréciation plus objective - Rapide - Formation non nécessaire de l'évaluateur	- Peut être perçu comme un vote de non-confiance par les évaluateurs - Possibilité de biaiser l'évaluation en décrivant un profil d'employé idéal - Méthode difficile et couteûse à concevoir - Faible apport au dialogue évaluateur-évalué
8. Par objectifs	- Centre l'analyse sur les réalisations - Critères plus précis et mesurables et, spécifique au poste	- Présume que les participants définiront des objectifs favorables à l'organisation et qui couvriront l'ensemble des responsabilités de poste

Figure 4 (suite)

	- Moins de subjectivité dans l'évaluation - Supérieur immédiat davantage un conseiller qu'un "juge" - Évalué acquiert plus d'initiative et est plus en mesure de contrôler ses progrès - Rend justice aux non-conformistes - Oblige l'organisation à préciser les objectifs, à clarifier les responsabilités, et à s'attaquer aux problèmes qui nuisent à l'efficacité du cadre - Bon apport au dialogue évaluateur-évalué - Prix de revient de la méthode: peu élevé	- Difficulté d'identifier des objectifs réalistes et motivants tout en maintenant les gains déjà acquis - N'indique pas la marche à suivre pour atteindre les objectifs - Exige plus de temps, de maturité et d'intégrité des participants - Tendance à sacrifier les éléments subtils, non mesurables de la tâche - Seule, elle ne permet pas d'identifier et d'apprécier le potentiel - Mal employée, elle peut devenir un instrument de pression sur les évalués et avoir un effet de freinage sur le développement du travail d'équipe - Formation indispensable des participants
9. Par normes de travail	- Identifie les meilleurs employés - Coûte peu cher - Permet de mesurer les résultats	- Engendre le favoritisme - Se soucie peu de la carrière des employés - Crée de la jalousie entre les employés - Peut produire des accidents de travail et autres - Donne peu d'éléments qui favorisent la communication évaluateur-évalué

2.8. Erreurs de l'évaluation

Pour en terminer avec les méthodes d'évaluation, nous verrons une à une les erreurs possibles que peuvent comporter ces méthodes, soit :

- l'effet de halo;
- l'erreur de tendance centrale;
- l'erreur de tendance extrême;
- le préjugé;
- l'influence de l'information la plus récente.

2.8.1 Effet de "halo"

L'effet de "halo" survient lorsqu'un aspect de l'évalué influence la mesure du rendement global de l'évaluateur.

2.8.2 Erreur de tendance centrale

L'effet de tendance centrale consiste en ce que certains évaluateurs n'aiment pas attribuer la cote "insatisfaisant" ou "excellent". Par conséquent, ils déforment les évaluations de façon que chaque employé paraisse "satisfaisant" ou "très bon". Le Service des ressources humaines peut, de façon non intentionnelle, encourager un tel était de fait lorsqu'il demande aux évaluateurs de justifier des évaluations "très élevés" ou "très faibles". Pour éviter ce travail supplémentaire, certains évaluateurs seront donc tentés de noter "moyens" leurs employés.

2.8.3 Erreur de tendance extrême

Cette erreur se produit lorsque l'évaluateur effectue la majorité de ses évaluations avec la cote "insatisfaisantes" ou "excellentes" sur le rendement de personnel. Ces deux erreurs se produisent plus fréquemment lorsque les normes de rendement sont imprécises.

2.8.4 Préjugé

L'antipathie d'un évaluateur pour une personne ou pour un groupe peut parfois déformer son jugement et ainsi affecter son évaluation .

2.8.5 Influence de l'information la plus récente

Au cours d'une évaluation, il peut arriver que l'évaluateur soit fortement influencé par les actions les plus récentes de l'employé. Ainsi, cela pourra avoir pour effet d'affecter l'évaluation du rendement de façon favorable ou défavorable, selon la dernière action de l'employé.

Pour cerner le cadre théorique où s'inscrit le mécanisme du système d'évaluation du rendement, nous aborderons les trois derniers points suivants, pour fermer la boucle de notre processus :

- le choix des intervenants;
- la revision de l'évaluation;
- l'entrevue d'évaluation.

2.9 Choix des intervenants

Le choix d'un intervenant doit respecter deux conditions: 1) l'intervenant doit connaître le milieu de travail et la manière dont l'évalué s'acquitte de son travail; 2) l'évaluateur doit être en mesure d'observer l'évalué lorsqu'il exerce ses tâches et posséder la compétence nécessaire pour évaluer avec justesse le rendement de l'évalué.

Le choix sera en outre influencé par la détermination de l'objectif principal . Ainsi :

- la rémunération au mérite

ici, on choisira la plupart du temps le supérieur;

- l'évaluation du rendement présent

ici, l'engagement de l'évalué, en plus de celui du supérieur sera nécessaire puisqu'il doit déterminer ses besoins en formation afin d'augmenter sa productivité.

2.10 Révision de l'évaluation

La révision de l'évaluation d'un employé est nécessaire car elle permet de s'assurer qu'aucune erreur n'a été commise !

2.11. Entrevue d'évaluation

L'entrevue constitue l'étape finale du processus. Elle est donc très importante, car elle permet, au supérieur et à l'employé, de discuter de façon approfondie du rendement de l'évalué et d'établir les possibilités d'amélioration, et cela dans un climat de sérénité.

À la suite la définition des divers systèmes d'évaluation, il s'avère opportun d'effectuer une comparaison entre ces systèmes et le système utilisé par le ministère du Revenu pour bien saisir les carences de notre système et pour mieux intervenir sur le plan de la correction.

2.12. Description du système d'évaluation du rendement utilisé par le ministère du Revenu

Le système d'évaluation est administré suivant une procédure très rigoureuse, élaborée par le conseil du Trésor et la direction générale de la gestion des ressources humaines du ministère du Revenu. Nous retrouvons une copie partielle de cette politique à l'annexe deux 2.

Pour bien nous situer, voici, sommairement, les principales étapes qui mènent à la réalisation de l'évaluation : lors de la période d'évaluation, la direction fournit le formulaire d'évaluation (annexe 1) au supérieur immédiat qui le remplit; par la suite, celui-ci le transmet au supérieur hiérarchique qui lui le révise et le signe;

finalement, le formulaire est retourné au supérieur immédiat qui le présente à l'employé.

Pour leur faciliter la tâche, la direction des ressources humaines a formé ses gestionnaires à l'aide du volume *Session de formation sur l'évaluation du rendement*, dont les sujets sont reproduits à l'annexe 3. À partir de ce volume, nous pouvons établir la base conceptuelle ainsi que le fonctionnement du système.

2.13. Base conceptuelle du système d'évaluation du ministère du Revenu

La base consiste à définir, à la façon du ministère du Revenu, ce que l'on entend par évaluation du rendement. Cette définition a été dictée par les politiques de gestion du conseil du Trésor (volume 1):

> "Une appréciation de la contribution spécifique d'un ou d'une employé(e) qui l'emploie en regard des fonctions qui lui sont confiées."

Dans le système d'évaluation, le syndicat des professionnels du gouvernement du Québec est un acteur à ne pas négliger. Nous devons le considérer comme partie prenante du système d'évaluation par sa possibilité d'influencer l'orientation de la gestion générale des ressources humaines. Pour cet acteur, la définition de l'évaluation du rendement reprend, en substance, la même position que celle citée antérieurement.

Enfin, si on compare cette définition avec celles proposées par les différents auteurs, nous pouvons observer une très grande similitude entre elles. À ce stade, la nature du modèle théorique et celle de notre système semblent identiques.

2.13.1 Rôle du système d'évaluation

Pour bien comprendre le rôle du processus, reportons-nous à l'époque de l'implantation du système. De 1969 à 1979, les politiques sur les principes généraux sont définies sommairement. Mais en 1979, une enquête du ministère de la Fonction publique démontre l'insatisfaction des utilisateurs du système; l'application des principes semble difficile et peu efficace. On propose alors l'adoption d'une nouvelle approche intégrant plus naturellement les principes en question, à savoir :

- évaluer sur des faits précis;
- évaluer au moins une fois par année;
- faire des recommandations en vue d'améliorer le rendement;
- favoriser le perfectionnement de l'employé;
- mettre en évidence le rôle du supérieur immédiat.

En 1985, ces principes demeurent les éléments de base sur lesquels s'appuie la nouvelle approche, moins uniformisante cependant, privilégiée par le conseil du Trésor.

En effet, au cours des dernières années, le mouvement vers la décentralisation et l'imputabilité, la recherche d'une plus grande objectivité en matière d'évaluation, la valorisation de la communication, les attentes des syndicats, etc. influencent considérablement la perception des différents intervenants quant à la philosophie de base de la gestion des ressources humaines et, conséquemment, de l'évaluation du rendement.

La politique du conseil du Trésor (annexe 2) reprend la majeure partie de ces tendances en privilégiant une approche basée sur les résultats, qui implique un processus dynamique et continu. Cette prise de position nous conduit directement aux écoles de pensée axées sur les résultats.

Les effets reliés à cette orientation guideront le choix des objectifs et des critères d'évaluation. À cette étape, il est intéressant d'examiner l'orientation du syndicat entre "évaluer le potentiel" ou "évaluer les résultats". Nous avons pu observer que les attentes des professionnels semblaient se diriger vers une structure mixte qui inclut à la fois l'évaluation des résultats et l'évaluation du potentiel.

Dans la définition du rôle l'évaluation, la majorité des auteurs mentionnent que le rôle est relié à la participation de l'employé au processus. Nous remarquons dans l'approche proposée par le ministère et sa direction, qu'elle considère le rôle de l'évaluation comme un rôle d'information. Leur approche en ce qui a trait à l'employé ne semble pas être bien définie, et ce malgré l'objet de la politique du

conseil du Trésor qui veut faire de l'évaluation du rendement une intervention dynamique facilitant la gestion des ressources humaines.La participation de l'employé se résumerait-elle à subir le processus plutôt qu'à y participer?

2.13.2 Objectifs du système d'évaluation

La direction des ressources humaines a regroupé ses objectifs sous deux catégories: les objectifs généraux et les objectifs reliés aux intervenants.

2.13.2.1 Objectifs généraux

Ils sont classés sous trois termes, soit :

1er Évaluer le potentiel

- il s'agit d'évaluer les connaissances, les habiletés professionnelles et les qualités personnelles ce qui, en quelque sorte, constitue le potentiel de l'employé;

2e Évaluer le rendement

- il s'agit d'une évaluation qualitative et quantitative. On constate et on enregistre les réalisations de l'employé et on fournit une appréciation sur son travail;

3e Favoriser les communications

- la notation est l'occasion idéale pour favoriser les échanges entre le supérieur immédiat et l'employé; c'est une rétroaction sur le potentiel et le rendement de l'employé.

2.13.2.2 Objectifs reliés aux intervenants

Dans cette section, nous définirons d'abord les besoins des divers intervenants et, par la suite, leurs objectifs.

Employé

Besoins

L'employé veut connaître son degré de performance, mais aussi la façon de l'améliorer. Il a besoin de mieux concevoir la nature de son emploi et ses possibilités d'avancement dans l'organisation. Il a également besoin d'être aidé et bien informé sur ce qu'il fait et sur ce qu'il devrait faire, non seulement une fois l'an, mais de façon régulière .

Objectifs

Voyons maintenant en quoi consistent les objectifs ayant trait à l'employé. À cet effet, le système permet:

- de communiquer à l'employé son degré de performance;
- de l'informer de ce qu'il devrait faire à l'avenir;
- de lui donner une meilleure connaissance de son emploi;
- de l'aider à améliorer ses aptitudes, ses habiletés et son efficacité.

Supérieur

Besions

Le supérieur a besoin de connaître le degré de performance atteint par l'employé, de le comparer aux divers degrés de performance obtenus par d'autres employés, de connaître les forces et les faiblesses de l'employé visé et enfin, de disposer de données pour appuyer ses recommandations.

Objectifs

Les objectifs, pour leur part, devront permettre au système de :

- faire connaître au supérieur jusqu'à quel point l'employé a réalisé ses objectifs;
- accroître les connaissances des forces et des faiblesses de l'employé;
- mesurer la valeur relative des services de chaque employé;
- amener le supérieur à faire face aux performances insuffisantes.

Organisation:

Besions

Les besions n'ont pas été définis par l'organisation dans sa littérature.

Objectifs

Les objectifs généraux de l'organisation ayant été établis, nous définirons ses objectifs particuliers, qui sont:

- appuyer les décisions relatives au mouvement de personnel (performance, probation, suspension, rétrogradation, révocation, mutation, affectation, etc.);
- aider à déterminer les besoins de formation et de performance;
- améliorer l'efficacité de l'organisation.

* * *

2.13.2.3 Comparaison entre les auteurs et le sytème du ministère

Il est difficile de comparer les objectifs définis pour le système d'évaluation du ministère de Revenu avec ceux proposés par les différents auteurs. Toutefois nous pouvons ~~toutefois~~ observer que les objectifs de notre système semblent utiliser les mêmes paramètres que ceux de nos auteurs pour leur élaboration.

L'énumération des objectifs généraux de la direction des ressources humaines nous a permis de noter que le premier objectif correspond à l'approche proposée par l'école de pensée axée sur l'individu alors que le second semble correspondre à l'approche axée sur les résultats. Cela démontre que l'orientation du ministère et de sa direction semble être axée sur une solution mixte.

Cette affirmation est attribuable aux objectifs que la direction s'est fixés. Toutefois, si on se reporte à la politique du conseil du Trésor de juin 1985, qui suggère une approche basée sur les résultats, nous pouvons remarquer qu'il sera très difficile de réaliser la totalité des objectifs proposés.

Voyons maintenant l'approche préconisée par le syndicat qui représente l'employé. Comme le démontre l'article 5.01 de la convention des professionnels, l'approche adoptée par le syndicat semble axée sur l'évaluation du potentiel :

« L'évaluation est l'appréciation par ses supérieurs des résultats du travail atteint par l'employé eu égard:

- à la description des attributions et des tâches;
- à la formulation des responsabilités et des mandats;
- à la significations des attentes en terme d'objectifs et de comportements (connaissances, habiletés professionnelles et qualités personnelles) à démontrer dans l'accomplissement de son travail.

Le tout en relation avec l'exercice de l'emploi. L'évaluation doit favoriser la communication entre l'employé et ses supérieurs. Celle-ci ne peut également pas être fondée exclusivement sur des données quantitatives ».

Nous pouvons observer que le syndicat et l'organisation proposent des approches différentes, ce qui laisse supposer que l'un des deux groupes ne réalisera pas totalement ses objectifs.

Maintenant, si on regarde la fiche de notation des professionnels (annexe 1), on peut remarquer que plusieurs critères d'évaluation font parties de l'approche axée

sur le potentiel, ce qui va à l'encontre de la politique de conseil du Trésor et de la direction générale des ressources humaines qui cherchent à évaluer à partir des résultats. Nous pouvons conclure en disant que l'application concrète du système ne respecte pas les orientations fixées par l'organisation et que cela est attribuable au fait que les instruments d'évaluation n'ont pas été révisés depuis l'entrée en vigueur de la politique du conseil du Trésor.

Enfin, en ce qui concerne les écoles de pensée, le ministère établit clairement sa position par son intention de relier son évaluation à l'avancement d'échelon. On peut donc associer facilement cette politique à l'école de pensée axée sur la récompense.

2.13.3 Identification des intervenants

Pour bien comprendre les objectifs en ce qui a trait aux intervenants, nous devons définir ces derniers selon la vision du ministère.

Supérieur immédiat

"Personne qui représente, au deuxième palier d'autorité, l'employeur auprès de l'employé, ou toute autre personne désignée par le ou la sous-ministre ou dirigeant d'organisme. De plus, pour le personnel syndiqué, cette personne doit être exclue de l'unité de négociation."

L'employé

"L'ensemble du personnel de la fonction publique à l'exception des administrateurs d'État et du personnel d'encadrement."

Organisation

Le ministère du Revenu du Québec dans son ensemble.

La traduction des objectifs, besoins et rôles du système d'évaluation du rendement se résument sous l'énoncé élaboré par la direction des ressources humaines et les politiques du conseil du Trésor :

" Les professionnels sont évalués à l'aide de la fiche de notation du professionnel. L'évaluation du rendement des employés de cette catégorie est directement reliée à la recommandation, ou la non-recommandation, de l'avancement d'échelon."[9]

Cet énoncé nous permet de déduire, une seconde fois, que l'intention du ministère du Revenu, en ce qui concerne les méthodes d'évaluation, est d'agir en fonction d'une approche basée sur les résultats.

2.13.4 Conclusion

Pour en terminer avec le système d'évaluation du ministère, nous devons traiter des points suivants, soit: la forme d'évaluation, les critères et la méthode d'évaluation utilisés.

En ce qui concerne la forme d'évaluation, le choix que la direction des ressources humaines, le syndicat et le ministère du Revenu ont effectué est de nature formelle. Ce choix est très simple à comprendre puisqu'il inclut les trois notions que chaque intervenant considère comme essentiel: la fidélité, l'homogénéité et la possibilité, pour le gouvernement, de centraliser ses opérations pour la gestion du programme d'évaluation car, par la standardisation du processus, il est plus facile de le faire fonctionner à distance.

Les critères d'évaluation présentement utilisés par la direction sont uniformes et non pondérés; la majorité d'entre eux sont de nature qualitative. Comme nous pouvons l'observer, la méthode d'évaluation utilisée par le ministère correspond à celle de l'évaluation par échelles. Les critères de ce type d'évaluation, comme le mentionnent les auteurs, sont axés majoritairement sur le potentiel, ce qui renforce notre affirmation précédente.

Cette étude se veut une analyse descriptive du système d'évaluation du rendement en vigueur au ministère du Revenu. Nous l'avons située dans un cadre théorique élaboré à partir des notions de différents auteurs, ce qui nous a permis de faire ressortir les éléments suivants:

- en premier lieu, nous avons établi que le système d'évaluation tend vers l'approche axée sur les résultats. Par la suite, cette approche fut identifiée à l'école de pensée reliée aux récompenses. Jusqu'à présent, la démarche de la direction générale des ressources humaines converge. Par la définition des

objectifs généraux, nous avons pu observer l'intention de la direction d'évaluer suivant deux approches : celle des résultats (approche préconisée par le conseil du Trésor), et celle reliée au potentiel. Nous pouvons cependant déduire que la direction aura certaines difficultés à réaliser ses objectifs mixtes avec une approche axée sur les résultats. Cet effet est observable lorsqu'on examine l'instrument avec lequel l'évaluation est effectuée. Cette méthode préconise l'utilisation de critères axés sur l'évaluation du potentiel plutôt que sur l'évaluation des résultats.

En guise de conclusion, le ministère se donne une orientation basée sur les résultats, orientation qu'il considère plus juste et plus appropriée au contexte actuel dans lequel évolue l'ensemble de sa gestion des ressources humaines. Cependant cela se complique étant donné qu'elle utilise des moyens axés sur l'évaluation du potentiel, évaluation qui se veut plus subjective pour parvenir à ses fins. C'est là un élément important dans la compréhension de l'application du système d'évaluation qui permettra d'obtenir une solution plus intégrée dans l'ensemble des paliers.

III. Méthodologie

3.1 Introduction

La méthodologie de cette recherche repose sur les éléments qui en limitent l'étendue aux applications pratiques du terrain sur lequel les données sont recueillies. L'extrapolation des résultats à la totalité des organisations n'est pas possible à cause du contexte particulier qui entoure la réalisation de la recherche. L'analyse des données s'effectue en considérant les capacités et les intentions de changement acceptables par l'organisation et les effets systémiques de chaque proposition sur les systèmes dépendants. Chaque recommandation sera élaborée à partir des contraintes découlant de la réceptivité des intervenants.

La détermination de la recherche s'effectue dans un cadre de contrainte relié à l'avènement d'une restructuration majeure du rôle, du fonctionnement et de la mission de la direction des ressources humaines. La position de la direction sera très différente par la suite de ce réalignement prévu pour le premier avril 1994. Notre méthodologie tient compte des éléments actuels, de la réalité et du fonctionnement analysable avant ce phénomène majeur. Pour des raisons académiques, l'auteur ne peut élaborer de recommandations suffisamment larges pour couvrir les modifications. A priori, le système ne changera pas, mais la direction semble se donner une orientation axée sur un rapprochement entre leurs interventions et leur clientèle. Cela provoquera des effets sur les facteurs évalués , lesquels effets modifieront probablement nos recommandations.

Notre objectif, avec la rédaction de cette, est de favoriser la communication entre les intervenants en proposant des bases de réflexion qui découlent de recommandations. Nous savons d'autre part que la vérification des propositions ne sera pas possible à cause de la contingence imposée par les cadres scolaire et organisationnel.

Pour rédiger notre recherche, nos ressources consistaient essentiellement en une journée par semaine, libérée pour la période de mai 1993 à décembre 1993, ainsi qu'en la collaboration de la direction des ressources humaines et en l'accès à leur documentation sur la formation des gestionnaires.

Il est à noter que nous sommes engagés dans le système depuis juillet 1992 et que nous possédons des connaissances en tant que comptable en management accrédité et d'une formation supplémentaire de 962 heures en gestion et en comptabilité de management. Donc l'analyse des données et l'orientation des recommandations sera faite suivant ces connaissances.

3.2 Approche classique ou recherche appliquée sur le terrain

À partir des éléments que nous avons élaborés, nous devons nous poser la question, à savoir : Quelle est notre orientation dans l'accomplissement de notre recherche ?

Devons-nous opter pour une recherche de type classique ou plutôt pour une recherche appliquée sur le terrain?

Bibliothèque
Université du Québec à Chicoutimi

Pour la compréhension et le choix du type de recherche, nous nous sommes servis du volume d'Yvan Bordeleau et al [10]. Selon ces auteurs, il existe plusieurs formes de recherches possibles dans le cadre des organisations. Ils proposent donc un modèle qui les intègre, soit " le modèle intégré de recherche" (M.I.R.). Pour les fins de notre recherche toutefois, nous analyserons notre démarche à partir des deux méthodes énumérées précédemment : l'approche classique et la recherche appliquée sur le terrain.

3.2.1 Approche classique

En réalité, plusieurs formes de recherche peuvent être réalisées suivant une approche classique. Ces recherches peuvent se diviser en deux groupes : celles réalisées en laboratoire et celles réalisées sur le terrain. Peu importe le type d'approche, nous pouvons concentrer nos efforts pour comprendre le phénomène à l'aide d'une démarche systémique, contrôlée, empirique et critique d'une proposition hypothétique.

Notre recherche organisationnelle peut être abordée de trois façon : la recherche exploratoire, qui vise essentiellement à se familiariser avec le problème et ainsi évaluer les possibilités de réaliser ultérieurement l'étude en faisant ressortir l'importance du problème, son urgence, les coûts impliqués et les collaborations nécessaires. Ce type de recherche est plutôt utilisé lorsque le problème est nouveau dans le cadre du milieu évalué : la seconde est la recherche descriptive, qui consiste à décrire la réalité de façon à énumérer en détail les différents éléments du problème.

Cette recherche vise essentiellement à établier une classification des informations brutes qui entourent notre situation. Par cette classification, le chercheur peut être en mesure d'élaborer des liens descriptifs entre certaines variables. Elle ne permet pas d'établir des relations de causalité, mais plutôt de décrire, de façon pathétique, nos éléments significatifs; la dernière est de la recherche explicative, qui se veut le résultat final de l'approche classique. Son objectif est d'établir des relations de causalité par la covariante et autres modèles statistiques. Cette recherche part de modèles complexes qui permettent de faire ressortir plusieurs éléments et leur contribution à la résolution du problème. Elle constitue la démarche finale du chercheur.

Ce sont-là les trois types de recherche sous l'approche classique et chaque type peut se réaliser soit en laboratoire ou sur le terrain.

L'approche classique qui répondrait le mieux à notre étude est celle de la recherche explicative sur le terrain. En effet, nous avons considéré que le problème était un problème organisationnel et que, de ce fait, il devait être étudié à partir du terrain. La raison qui explique cette décision est que le problème humain, en ce qui à trait au système d'évaluation, doit être analysé à partir de son environnement le quel est important. Il n'est pas possible de recréer cet élément en laboratoire compte tenu du cadre académique auquel l'auteur est soumis.

Cette recherche sur le terrain constitue la priorité de notre étude, car nous

devons analyser et comprendre le système d'évaluation et, par la suite, déterminer les problèmes existants tout en considérant les effets de causalité entre les divers éléments mesurés. Une recherche en laboratoire ne permettrait pas de vérifier la situation particulière du ministère du Revenu.

La raison pour laquelle nous avons retenu la recherche explicative est que cette recherche permet entre autres, de dépasser les étapes de l'exploration et de la description. Comme cela a été mentionné dans plusieurs recherches, ces étapes ont déjà été franchies. Ce type de recherche permettra de mener deux sortes d'analyse afin de vérifier nos hypothèses : la première consiste en l'analyse de covariantes en vue de mettre à jours les relations entre certains éléments; la seconde détermine des chaînes causales afin de valider les hypothèses. Ils'agit de l'approche privilégiée dans le modèle classique de recherche.

Nous avons maintenent déterminé l'approche qui pouvait être comparée à celle de la recherche appliquée sur le terrain. Mais avant de les comparer, analysons les faiblesses de l'approche classique.

3.2.1.1 Faiblesses de l'approche classique

L'approche classique n'est pas sans défauts dans le contexte organisationnel. Le premier que l'on peut lui reprocher est son manque de souplesse lors de la collecte et de l'analyse des données. En effet, la méthode classique suppose une

cueillette pragmatique où le contrôle des variables est de nature quasi expérimentale. Cela implique donc que nous devons exercer un contrôle sur les variables indépendantes et ce contrôle suppose que le chercheur peut structurer la situation de recherche qu'il désire.

Le manque de souplesse apparait avec les variables indépendantes, lesquelles ont déjà eu lieu et ne sont pas manipulables. Cela occasionne des problèmes de comparaisons entre les groupes, car notre recherche repose sur trois groupes dont la composition entre nouveaux et anciens employés est très différente. Donc la rigidité de l'approche classique rend difficile la comparaison de nos groupes.

Un autre point en défaveur de cette méthode est que les recommandations ne doivent être établies que par le chercheur (l'expert) et que les changements doivent être la conséquence de ses actions. Elle n'intègre pas l'effet systémique de la participation des intervenants dans la résolution du problème et elle considère l'expert comme étant le seul responsable de la réussite des recommandations. Ainsi, cette approche repose essentiellement sur le jugement du réputé expert et sur sa capacité de mettre en relation les écarts pour ainsi proposer une solution optimale. Les informations obtenues par l'approche classique ne permettent pas d'offrir une solution suffisamment étayée. Nous devrons alors recourir à un supplément d'informations pour élaborer nos solutions.

Pour en terminer avec les faiblesses, la méthode classique propose une approche plus détachée pour résoudre la problématique. Si on se fie aux autres

recherches, la plupart des auteurs mentionnent que les intervenants participer à la résolution des problèmes pour que les solutions retenues puissent connaître du succès. Cela implique que l'approche classique n'est pas appropriée pour la résolution d'une problématique reliée à l'organisation.

3.2.2 Approche d'une recherche appliquée sur le terrain

Bordeleau[11] propose la définition des principes de base de la recherche appliquée qui suit :

> « La maximisation des chances d'atteindre l'objectif par collecte de données sur les effets de l'action dès que ceux-ci sont mesurables, et l'utilisation de ces données pour rectifier et réorienter l'action en réduisant ses éléments négatifs en renforçant les éléments qui concourent le plus à l'atteinte des objectifs ».

Cette démarche nous permet de réaliser deux objectifs:

1er résoudre les problèmes existants (ce qui est comparable à l'approche classique) ;

2e établir un apprentissage mutuel entre les experts et les utilisateurs.

Cette démarche propose une approche axée sur trois objectifs: l'exploration du système, la description du système; les explications des relations du système. Par ce cheminement, la recherche doit considérer que les données traitées sont non expérimentales car les événements reliés à ces données (l'évaluation de l'employé) ont déjà eu lieu et le chercheur n'a pas le contrôle sur ces variables. Cela correspond à la nature même de la recherche appliquée sur le terrain.

3.2.3 Choix de l'approche

Par suite de l'analyse des deux approches, nous avons observé que l'approche classique ne pouvait répondre à toutes les attentes des intervenants. Seul une approche appliquée sur le terrain peut donner satisfaction et permettre une plus grande compréhension dans l'ensemble de la démarche pour les personnes engagées dans la résolution de la problématique. C'est donc cette dernière que nous utiliserons.

3.3. Milieu de recherche

Le milieu de recherche où furent recueillies les données pour réaliser notre étude a été déterminé selon des contraintes de temps, d'accessibilité et de réalisation. Ainsi, compte tenu de la situation du chercheur, il a été convenu que le domaine le plus propice à la réalisation de ses objectifs sur les systèmes d'évaluation était le ministère du Revenu du Québec, section taxe 1, où le chercheur occupe un emploi. Ce sont donc ces raisons qui nous ont incité à opter pour ce milieu de recherche.

3.3.1 Population

La population étudiée est regroupée sous le corps d'emploi des agents de gestion financière. Les principales fonctions de ces agents sont la vérification de la

taxe de vente du Québec et de la taxe sur les produits et services. De façon plus concrète, leur travail consiste à s'assurer, auprès des entreprises de moyenne et de grande taille des secteurs commerciaux, industriels et institutionnels, que les différentes lois fiscales sont appliquées correctement .

On exige des candidats à ce genre de poste un diplôme universitaire de premier cycle en administration, de préférence avec option en comptabilité. Cependant, plusieurs membres de ce corps d'emploi ne possèdent pas de diplôme de premier cycle puisqu'il est possible d'y accéder grâce à une combinaison de formations et d'expériences pertinentes. Cela complète les caractéristiques des intervenants auprès desquels nous allons recueillir la majorité de nos données.

Cette population oeuvre toutefois dans un environnement particulier, que nous définirons de la manière suivante. Les membres font partie du syndicat des professionnels du gouvernement du Québec. Ce syndicat, avec le patronat, a déterminé certaines règles ayant trait au mode de fonctionnement pour l'application du système d'évaluation du rendement. On retrouve dans cet environnement une notion importante attribuable au syndicat, soit de la notion de sécurité d'emploi qui est particulière au régime gouvernemental.

Un élément important qui caractérise l'environnement structurel est la forme hiérarchique qui définit le contexte où évoluent les agents de gestion financière. Ce contexte se présente de la manière suivante: premièrement, deux distinctions majeures sont propres aux agents de gestion financière. Ainsi, les agents

bénéficient d'une prime de complexité, c'est-à-dire qu'ils sont rémunérés avec un pourcentage supérieur afin de réaliser des tâches plus complexes, et le chef d'équipe se voit attribuer une prime, laquelle correspond à la délégation d'une partie de la responsabilité pour la gestion des employés. L'individu qui reçoit cette prime agit en tant que chef d'équipe et conseillera les autres employés sur leur travail. Un fait particulier à noter est qu'une loi non écrite fait en sorte qu'une fois la prime attribuée à l'employé, elle ne lui sera jamais enlevée, peu importe si le travail est exécuté ou non ; deuxièmement une structure particulière existe où l'employé relève d'un chef d'équipe qui relève du chef de service, qui lui, à son tour relève du chef de section. Nous pouvons donc constater qu'il existe deux paliers de gestion officiels et un troisième (chef d'équipe) plus ou moins officiel. Enfin, le ratio de gestion attribuable au chef de service est de un (1) pour quinze (15) employés.

Il est à noter que les données que nous produisons ont été recueillies en octobre, novembre et décembre 1993. Il existe donc une variation du personnel entre le moment où l'échantillonnage fut effectué et la rédaction du mémoire. À la suite d'un remaniement, plusieurs employés ont été transférés de section mais la majorité sont encore à l'emploi du ministère du Revenu. Les données présentées à la FIGURE 4 ont été recueillies avant ces événements.

FIGURE 4

SECTION TAXE	RÉGION	EFFECTIF (lors de l'échantillonnage)
Taxe 1	Québec (410)	40
Taxe 1	Sherbrooke	8
Taxe 1	Jonquière	5
Taxe 2	Québec (730)	36
Taxe 2	Rimouski	7
Taxe 2	Trois-Rivières	14
		110

Une troisième section s'est ajoutée en cours de rédaction et les effectifs ont été redistribués dans chacune des sections présentées ci-dessus.

3.3.1 Méthode d'échantillonnage

Pour le bon déroulement de notre recherche, nous avons analysé deux échantillonnages possibles:. le premier la méthode empirique, propose de déterminer, par une analyse détaillée et méticuleuse les caractéristiques de notre population. Par la suite, nous devons isoler les caractéristiques reliées à notre recherche pour les transposer à la population mère. Cette méthode ne nous semble

toutefois pas pertinente, étant très longue et peu avantageuse, car nous voulons travailler sur l'ensemble de notre population; le second, la méthode probabiliste permet de sonder tour les éléments de notre population. Nous avons donc appliqué cette méthode où pour une population totale de cent dix (110) individus, au moins trente (30) questionnaires sont nécessaires pour répondre aux normes statistiques pour une distribution normale.

Le choix des régions s'est effectué de façon aléatoire alors que les individus, furent sélectionnés au hasard, pour chaque région, selon leur présence et leur disponibilité De façon concrète, une enveloppe contenant un questionnaire a été remise à chaque employé, lesquels les ont retournés dans les enveloppes cachetées prévues à cet effet.

La prise d'échantillon s'est déroulée du 6 au 17 décembre 1993 .

3.3.1.2 Échantillonnage

Selon la méthode retenue, les régions suivant ont été choisies: Québec (410), Sherbrooke et Trois-Rivières. La répartition des effectifs est présentée à la figure 5.

FIGURE 5

RÉGION	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES
Québec 410	13
Sherbrooke	7
Trois-Rivières	10
	Total: 30

3.4 Instruments

Dans cette section, nous traitons les instruments avec lesquels nous avons recueilli les données.

3.4.1 Types d'instruments utilisés

Nous avons utilisé l'interview et le questionnaire pour notre recherche. Ainsi, l'interview, nous a servi à recueillir de l'information qui a été utilisée dans la rédaction des indices de recherche. Nous avons interviewé cadres intermédiaires et certains employés pour connaître les appréciations des deux groupes sur l'utilisation

et les résultats du système d'évaluation. Nous avons également enregistré de l'information auprès des responsables de la direction générale des ressources humaines. Les éléments ainsi recueillis ont servi à définir le système et ses implications sur les systèmes dépendants.

Nos interview étaient de type centrées, c'est-à-dire que nous avions déterminé un sujet précis (système d'évaluation du rendement) et laissé libre cours à la discussion. Certains auteurs appellent ce type d'entretien l'interview exploratoire.

Quant au questionnaire, nous avons utilisé celui de Paul Edmond, tiré de l'instrument de son diagnostic de 1989. Il comporte trois catégories de questions: la première qui contient la majorité des questions regroupe les "questions cafétéria". Elles englobent l'ensemble des termes évalués; la deuxième série est constituée des questions sous forme "couplées", représentées par les questions 28 et 31; la troisième et dernière série, des questions 33 à 36, contient les "questions de faits" qui déterminent des éléments objectifs, observables et facilement identifiables.

Il est à noter que lors de la rédaction et de l'utilisation du questionnaire pour ce mémoire, il nous fut impossible de retracer l'auteur et son oeuvre. Quant à la validation du questionnaire en question, nous avons supposé qu'il avait été vérifié par d'autres auteurs ayant été tiré du projet d'intervention de Massanga Worengie David[12], présenté à l'École nationale d'administration publique, en 1991.

3.4.2 Pré-enquête et pré-test

La pré-enquête que nous avons effectuée s'est déroulée un peu comme un remue-méninges avec notre directeur de mémoire. Nous avons par une documentation complète, révisé l'ensemble du questionnaire pour en valider le contenu à l'égrad de notre recherche.

Le pré-test a été administré à 8% de la population mère, ce qui représente environ dix individus. Le pré-test fut administré de manière mixte. Dans un premier temps, nous avons fait remplir le questionnaire par l'échantillon. Par la suite, nous avons réuni tous les individus de la population mère pour réaliser une table ronde sur l'ensemble des questions présentées dans le questionnaire.

Les corrections qui furent apportées au questionnaire par suite du pré-test se présente sous deux types: le premier concernait la clarté et la précision des termes. En effet, nous avons dû adapter notre vocabulaire à la réalité du langage du ministère; le second avait trait à la tournure de nos questions plus ou moins appropriée au contexte dans lequel nous voulions réaliser notre recherche.

3.4.3 Enquête sur le terrain

Comme cela a été mentionné dans la section « milieu de recherche », la cueillette des données s'est effectuée dans trois régions en particulier.

Pour mener l'étude sur le terrain, nous avons d'abord rencontré les responsables des trois bureaux sélectionnés. Il fut alors convenu que le temps le plus propice à la passation du questionnaire était le début de décembre 1993 car la majorité des employés sont au bureau pour terminer leurs dossiers.

Pour réaliser l'enquête, nous avons dû faire appel aux responsables des sections de vérification (chef d'équipe) pour donner une certaine crédibilité à notre démarche. La cueillette des donnée s'est bien déroulée; les populations les plus réceptives furent celles des bureaux de Sherbrooke et de Trois-Rivières. Quant au bureau de Québec, la réaction s'est avérée plutôt mitigée.

Le nombre de questionnaires remplis et acceptables fut de trente (30). Certains questionnaires durent être rejetés puisqu'un nombre important de questions étaient sans réponse.

En résumé, comme nous l'avons déjà mentionné, notre recherche est de type appliquée sur le terrain, à une situation précise. Le terrain que nous avons retenu est celui des agents de gestion financière du ministère du Revenu. La méthodologie développée pour devait respecter la réalité d'une organisation telle que le ministère du Revenu.

Ces limites nous ont forcé à ne considérer que les éléments essentiels à notre recherche. Enfin, certaines données secondaires n'ont pas été recueillies à cause des contraintes de temps et de disponibilité des divers intervenants oeuvrant dans le système d'évaluation du rendement.

IV. Analyse des données

4.1 Méthode d'analyse retenue

Pour analyser nos données, nous avons utilisé deux approches mathématiques: la distribution de fréquence (mode) et le modèle de corrélation.

Lors du dépouillement des données, une première analyse fut effectuée avec le modèle de la régression multiple et une seconde avec l'analyse factorielle. Selon les résultats obtenus et la nature des données, ces analyses n'ont pas donné les résultats escomptés . C'est pour cette raison que nous ne présenterons pas les résultats ici.

4.2 Analyse des résultats

4.2.1 Première approche

La première approche consiste en l'analyse des données à partir des tableaux de distribution de fréquence à l'annexe 4. Dans un premier temps, nous tenterons d'évaluer la situation vécue par l'ensemble des employés. Pour y parvenir, nous procéderons question par question, pour tous les bureaux d'où l'échantillon fut tiré. Les questions 28, 29 et 31 seront cependant analysées seules puisqu'elles sont de type ouverte.

QUESTION 1

Y a-t-il un processus ou un mécanisme d'appréciation du rendement dans votre service?

a) oui
b) non
c) je ne sais pas
d) oui, mais il n'est pas appliqué
e) autre

Cette question avait pour objectif de vérifier si les individus connaissaient l'existence du système d'évaluation. Selon les résultats obtenus à cet effet, voir le tableau à l'annexe 4, 90 % des répondants sont soumis à un mécanisme d'évaluation du rendement alors que 10 % n'y sont pas soumis. Cela confirme donc l'indice de recherche que nous a fourni la direction des ressources humaines, à savoir que 8 % des employés n'étaient pas évalués par le processus.

Nous pouvons enfin observer que 7 % des employés ne sont pas informés sur l'existance d'un tel processus dans leur section.

QUESTION 2

Si oui, qui a pris part à la décision d'implanter un tel processus d'appréciation du rendement?

a) la direction
b) les gestionnaires
c) tout le personnel
d) le syndicat
e) le service du personnel
f) autre (je ne sais pas)

Cette question avait pour objectif d'évaluer la connaissance du système d'évaluation de la part de l'employé. La distribution des réponses se présentait comme ceci: 41 % ont répondu la direction; 18 %, le service du personnel; 11 %, le gestionnaire; 29 % ont répondu, je ne sais pas.

Nous pouvons conclure que les employés ne sont pas réellement au courant de l'historique du système.

QUESTION 3

Selon vous, qui a pris part à la conception et à l'élaboration de la méthode choisie?

a) un organisme externe
b) les cadres supérieurs
c) le service du personnel
d) les représentants du syndicat
e) autre (je ne sais pas)

c) les cadres intermédiaires
d) le personnel administratif
e) autre (je ne sais pas)

Cette question est la dernière de celles qui visaient à mesurer les connaissances du processus d'évaluation de la part des employés. Les répondants se distribuent comme suit: 62 % ont mentionné toutes les catégories; 28 % ne le savaient pas.

Les réponses obtenues aux cinq premières questions ont démontré que les répondants de notre échantillon avait une connaissance assez limitée du système d'évaluation, de sa conception et de son application. Cela contribue à renforcer notre hypothèse à l'effet qu'il y a un manque de communication entre les différents intervenants.

Les questions qui suivent avaient pour but d'évaluer certaines perceptions des employés face au processus d'évaluation.

QUESTION 6

Qui fait l'évaluation, et de qui?

a) le supérieur immédiat / subordonné
b) les cadres supérieurs / cadres intermédiaires
c) les cadres intermédiaires / personnel de service
d) le service du personnel / tout le personnel
e) le directeur / staff du service
f) autre

Par cette question, nous voulions savoir s'il existe certaines disparités, lors de l'application du processus, entre les différents bureaux. Comme il est mentionné dans la politique de la direction des ressources humaines, c'est le supérieur immédiat qui évalue le subordonné. Les répondants ont confirmé cet énoncé à 90 %.

Nous pouvons donc affirmer que le processus est appliqué suivant les normes émises par le ministère et qu'il n'y a pas de disparité importante entre les bureaux. Les résultats nous permettent d'observer que 3 % des répondants ont mentionné, le cadre intermédiaire. Cela s'explique par le fait que dans plusieurs bureaux, le cadre intermédiaire est le supérieur immédiat, une réalité plus visible dans les bureaux régionaux. On peut ainsi supposer que 93 % des employés ont répondu la même chose.

Cette question fait en sorte que l'on attribue les effets de l'application du processus d'évaluation au supérieur immédiat, lequel constitue le principal intervenant avec l'employé.

QUESTION 7

Selon vous, quelle catégorie de personnel est la plus réceptive?

a) les cadres supérieurs
b) les cadres intermédiaires
c) le personnel administratif
d) l'évalué ou l'évaluateur
e) autre (je ne sais pas)

Cette question tente de vérifier la perception des employés relativement à la réceptivité des intervenants qui participent au système d'évaluation.

Si l'on se fie aux résultats obtenus, nous remarquons que les réponses sont très partagées. Ainsi, seulement 46 % des répondants ont mentionné "je ne sais pas", alors que le reste ont partagé leur réponse entre les autres choix.

Il est difficile d'analyser cette question, mais nous pouvons conclure que 46 % des répondants n'ont pas voulu se compromettre.

QUESTION 8

Selon vous, quelle catégorie de personnel est la moins réceptive?

a) les cadres supérieurs
b) les cadres intermédiaires
c) le personnel administratif
d) personne (personne dans la mesure où c'est quelque chose qui est voulu et apprécié de tous)
e) autre (je ne sais pas)

Encore ici, près de 52 % des employés ont mentionné qu'ils ne savaient pas qui étaient les moins réceptifs à l'évaluation. Nous remarquons toutefois que 28 % des employés ont répondu "personne dans la mesure où le processus est

obligatoire et accepté". Ce facteur n'est pas à négliger, car il représente un important pourcentage des individus qui ont émis une opinion. Si l'on se reporte à la réponse de la question précédente, il n'y avait pas de concentration aussi marquée dans aucune autre réponse. Ces questions sur la perception permettent de déduire que les employés ne veulent pas se prononcer sur l'évaluation.

Mais cela peut aussi signifier, comme nous l'avons mentionné dans les indices, que les employés sont indifférents à l'évaluation; Cela expliquerait le 46 % et le 52 %. Ces questions démontrent donc qu'il y a peu de communication quant aux réactions des différents intervenants entre eux ainsi que probablement peu d'implication.

Pour les fins de l'analyse, nous retiendrons deux énoncés: le premier est que la majorité des employés ne se prononcent pas; la seconde est qu'une minorité importante considère le processus comme étant un mal nécessaire.

QUESTION 9

Qu'est-ce qui est évalué?

a) les résultats
b) le fait de s'acquitter de ses responsabilité
c) le comportement
d) les traits de personnalité
e) le processus mis en place pour atteindre les résultats
f) toutes ces réponses
g) autre

L'analyse des résultats permettra de comparer la situation réelle avec celle souhaitée par la direction des ressources humaines, à savoir un système d'évaluation du rendement axé sur l'évaluation du résultat obtenu par l'employé.

Chaque choix fait référence à une approche d'évaluation, soit axée sur les résultats ou axée sur le potentiel. Les résultats se présentent ainsi: 54 % "toutes ces réponses" ; 19 % "les résultats". Si l'on regroupe les réponses b) et c), qui sont de l'approche axée sur le potentiel, nous obtenons un pourcentage d'environ 12 % des répondants.

L'analyse que l'on peut faire de ces données est la suivante: la majorité des employés considèrent que le processus évalue leur potentiel et leurs résultats, ce qui correspond aux objectifs de la direction des ressources humaines et à l'instrument (fiche de notation) qu'elle utilise. Mais, comme nous l'avons démontré, les objectifs et la politique du conseil du Trésor sont contradictoires.

Toutefois, le nombre de réponses a) et e) nous permet d'affirmer que 27 % des répondants associent le système à l'approche axée sur les résultats, tandis que 12 % l'accordent avec celle du potentiel.

Voilà qui met un terme à l'analyse des résultats attribuables à cette question et qui démontre que l'approche mixte est utilisée par le système.

QUESTION 10

Est-ce que les zones de responsabilité sont bien définies?

a) oui
b) non

Si oui, comment sont établies les zones de responsabilité?

a) par le supérieur immédiat
b) par la description des tâches standardisées
c) par le supérieur et le subordonné
d) autre

Cette question est divisée en deux phases: la première étant d'établir s'il existe des zones de responsabilité bien définies; la seconde étant de savoir qui établit ces zones. Les tableaux de l'annexe 3, nous livrent les deux distinctions de la question.

57 % des répondants croient qu'il y a des zones de responsabilité bien définies alors que 43 % des employés considèrent qu'il n'y a pas de responsabilités définies. Cela s'avère non négligeable car, selon notre échantillon, l'écart n'est que de quatre individus.

Pour 76 % des employés, les tâches sont définies de façon standardisée, 12 % estiment qu'elles sont dictées par le supérieur immédiat et 12 % qu'elles

QUESTION 12

Comment fixe-t-on les résultats à atteindre?

a) par la négociation supérieur/employé
b) par un comité
c) par la direction du service pour ses employés
d) par le directeur général pour toutes les directions
e) autre

Comme les réponses sont très partagées, il semble que les employés aient une perception différente de la façon de fixer les objectifs à atteindre. Cette situation est difficile à analyser, car elle ne démontre pas clairement l'existence d'une méthode similaire pour tous les employés.

La conclusion que nous pouvons en tirer est que la fixation des objectifs ne semble pas la même pour tous les employés.

QUESTION 13

Qui assure la cohérence dans la fixation et la poursuite des objectifs?

a) le supérieur hiérarchique
b) le supérieur immédiat
c) le chef d'équipe
d) ne se fait pas
e) autre

Cette question fait suite à la précédente. Nous remarquons ici que les réponses sont plus précises, c'est -à-dire que 53 % des individus attribuent la cohérence dans la fixation et la poursuite des objectifs à leur supérieur immédiat. Ce résultat s'explique par le fait que le supérieur immédiat est le principal intervenant, comme le démontrent les réponses à la question 6.

Nous pouvons donc conclure que peu importe celui qui fixe les résultats à atteindre, c'est le supérieur immédiat qui doit assurer le suivi.

QUESTION 14

Existe-t-il des indices de mesure dans la formulation des résultats?

a) oui
b) non

Si oui, comment les fixe-t-on?

a) les cadres supérieurs
b) le supérieur immédiat
c) supérieur et subordonné
d) autre

Nous avons formulé notre interrogation en deux phases pour déterminer en premier lieu s'il y avait des indices de mesure des résultats. Les réponses se partagent ainsi: 53 % ont mentionné que oui et 46 %, non. Enfin, parmi ceux qui ont répondu, 62 % attribuent la fixation des indices aux cadres supérieurs et 31 % au supérieur immédiat.

Une fois encore, on peut percevoir que les employés ne sont pas tout à fait certains de l'existence des indices de mesure des résultats. Cela pouvait s'expliquer par le fait que la fixation des résultats à atteindre n'est pas définie clairement. Cet énoncé est confirmé par la dispersion des réponses obtenues à la question 12, où on demande qui fixe les résultats.

Il s'avère que la fixation des résultats à atteindre n'est pas très présente dans notre système d'évaluation. Il existe néanmoins des objectifs non standard à atteindre pour tous les bureaux et les objectifs sont coordonnés par les supérieurs immédiats.

QUESTION 15

Est-ce qu'on inscrit des objectifs que l'employé dit ne pouvoir atteindre?

a) jamais
b) on modifie les objectifs
c) on les inscrit quand même
d) on les inscrit en avisant qu'on fournira les ressources nécessaires à les atteindre
e) autre

Par cette question, nous voulions savoir si les employés croyaient que les objectifs proposés étaient réalisables; 57 % ont répondu que les objectifs proposés pouvaient être réalisés.

QUESTION 16

Comment réagissez-vous face à la fixation des résultats?

a) je collabore
b) j'accepte avec commentaires/suggestions
c) je refuse
d) j'accepte passivement
e) autre

Ici, nous tentions d'évaluer l'attitude des employés. Comme l'indique les résultats, leurs comportements semblent très variés mais, en majorité, ils acceptent les objectifs fixés. Seulement 7 % des répondants ont affirmé qu'ils refusaient les objectifs proposés.

Les réponses à cette question démontrent qu'il n'y a pas de problème relatif à l'acceptation des résultats à atteindre lorsqu'ils sont réalisables.

QUESTION 17

Fait-on une appréciation en cours d'année ou seulement une fois l'an?

a) oui
b) non (seulement une fois l'an)
c) trimestrielle
d) continuellement (mise à jours des résultats selon l'évolution des tâches)
e) autre

À cette question, 90 % des répondants ont indiqué que l'évaluation avait lieu une fois par année. Les réponses obtenues vont dans le même sens que la politique du ministère qui stipule que l'évaluation est effectuée une fois l'an.

Cette façon de procéder peut devenir problématique, car il n'y a pas de suivi d'emploi. Et ce manque de suivi peut entraîner un retard des rectifications à apporter de même que les erreurs que nous avons énumérées dans notre cadre conceptuel.

Cette question fait partie de la problématique à réaliser nos objectifs.

QUESTION 18

Comment sont reçues les suggestions du personnel sur l'appréciation du rendement par le supérieur?

a) positivement
b) bien
c) mal
d) autre

Les réponses à cette question sont assez partagées. Ainsi, 59 % des employés ont répondu que les suggestions étaient reçues "positivement" et "bien" de la part des supérieurs. Par suite de ces réponses, on peut conclure qu'il existe une bonne communication entre les employés et leur supérieur.

QUESTION 19

Est-ce qu'on exige un plan d'action de chaque employé suite à la fixation des résultats à atteindre?

a) oui
b) non
c) des cadres seulement
d) des cadres et services globalement
e) autre (ne s'applique pas. On ne parle pas de résultats à atteindre, encore moins de plan d'action)

Cette question fait suite aux questions 12, 13, 14 et 15 ayant trait à la fixation des résultats. À partir des réponses à ces questions, nous avons conclu qu'il y avait peu d'objectifs fixés par les intervenants. À la suite de cette conclusion, voyons ce que les employés ont répondu ici: 60 % d'entre eux mentionnent qu'il n'existe aucun plan d'action pour réaliser leurs objectifs, ce qui appuie les résultats obtenus aux questions précédentes; il est difficile de faire un plan d'action quand les objectifs ne sont pas définis.

QUESTION 20

Est-ce qu'on tient compte des suggestions du personnel dans l'élaboration du plan d'action de l'unité?

a) toujours
b) jamais
c) selon la faisabilité
d) autre

Les réponses à cette question sont réparties entre jamais 37 %, selon la faisabilité, 37 %, et autre, 26 %. Cette répartition peut provenir du fait que 60 % des employés considèrent qu'il n'existe aucun plan d'action pour la réalisation des objectifs. Il est donc difficile de parler de suggestion dans ces circonstances.

QUESTION 21

Quelle est l'attitude du supérieur lors des rencontres d'évaluation avec vous?

a) joviale
b) bon père de famille
c) de collaboration
d) sur la défensive
e) directive
f) mal à l'aise
g) autre

48 % des répondants ont mentionné que le supérieur avait une attitude de collaboration et 21 % l'ont considéré "bon père de famille". Cette question renforce le fait qu'il existe une bonne communication entre le supérieur immédiat et les employés.

Cet aspect positif de l'environnement est un facteur important qui peut constituer une base à la formulation de solutions.

QUESTION 22

Quelle attitude avez-vous lors des rencontres d'évaluation avec votre supérieur?

a) confiant
b) mal à l'aise
c) sur la défensive
d) réception passive
e) autre

Nous remarquons ici que 70 % des employés sont confiants lors des rencontres d'évaluation. Cette proportion justifie les affirmations de nos indices de recherche. D'autre part, 10 % des employés sont sur la défensive et 10 % sont passifs. Cette attitude de confiance est probablement due à la tendance à la centralisation du système d'évaluation. Chaque employé sait pertinemment qu'il sera noté "satisfaisant" ou "très bon" , c'est-à-dire qu'il y a peu de chance qu'il soit situé dans les extrêmes.

QUESTION 23

Comment sont solutionnées des divergences d'appréciation?

a) sont inscrites au dossier dans les rares cas où cela se produit
b) sont négociées (consensus sur l'inscription au dossier)
c) on n'en a pas tenu compte
d) l'appréciation des supérieurs prévaut
e) l'appréciation de l'employé prévaut
f) autre

Les réponses à cette question sont très dispersées. On peut néanmoins observer que 33 % des employés mentionnent que les divergences d'opinion sont inscrites dans leur dossier. Cela correspond à la façon de faire décrite par la direction des ressources humaines. Certains supérieurs préfèrent négocier avec leurs employés alors que d'autres ne changent tout simplement pas d'opinion. Les divergences sont donc résolues de différentes façons, selon les habitudes des supérieurs.

QUESTION 24

Quelle importance accorde-t-on à cet aspect de la gestion vs autres activités, comme la planification, le contrôle...?

a) primordial
b) important
c) moyen
d) ne s'en préoccupe pas
e) autre

Cette question va de pair avec la question 11, où les résultats indiquent que les employés considèrent le système comme étant une simple politique administrative. Ici, ces mêmes personnes attribuent, dans une proportion de 50 %, une importance moyenne à cet aspect de la gestion qu'est le système d'évaluation. Il est intéressant de voir que 23 % des employés croient que l'on ne se préoccupe pas de cette activité.

Ces réponses constituent la preuve qu'il existe un véritable problème relativement à l'importance du processus d'évaluation et de l'utilisation que l'on en fait.

QUESTION 25

Qui a accès au dossier "Appréciation du rendement"?

a) chaque employé a accès à son dossier
b) le supérieur immédiat
c) le directeur du service
d) le comité de directeur
e) le directeur général
f) le service du personnel
g) autres (toutes ces réponses)

Selon 67 % des répondants, ce sont tous les intervenants mentionnés qui ont accès aux dossiers d'appréciation; 30 % ont par ailleurs mentionné que chaque employé avait accès à son propre dossier.

QUESTION 26

Est-ce que le système d'appréciation du rendement vous aide à fixer les besoins de perfectionnement?

a) oui
b) non
c) lorsque le supérieur fait des demandes pour ses employés
d) lorsque le service du personnel élabore un plan de perfectionnement
e) lorsque l'employé le demande
f) autre

Par cette question, nous voulions vérifier si l'un des objectifs proposés par les divers auteurs avait été satisfait; 55 % des sujets ont répondu qu'ils n'étaient pas satisfaits. Cela indique, pour une seconde fois que le système ne répond pas aux besoins des employés et n'agit que pour réaliser une politique.

Il s'agit là d'un des objectifs de notre recherche qui se veut un moyen d'optimiser la réalisation des objectifs (besoins des employés).

QUESTION 27

Est-ce que l'on consulte les dossiers d'appréciation lors de promotions?

a) toujours
b) quelques fois
c) jamais
d) autre (je ne sais pas)

Cette question cherchait à vérifier si les employés étaient conscients d'une certaine communication entre les autres systèmes, plus particulièrement entre la datation et l'évaluation. Les réponses sont divisées en deux; ainsi: 40 % ont répondu "toujours" et un autre 40 % "je ne sais pas".

À partir de ces données, il est très difficile d'avoir une vue objective sur l'état de la communication et de l'utilisation des résultats des évaluations. Nous pouvons cependant affirmer que ce manque d'orientation dans les réponses laisse croire que les employés ne connaissent pas ou ne portent aucune attention à ce que l'on fait avec leur fiche de notation. Ce manque d'intérêt constitue un problème important car il laisse voir que le processus est ce que l'on a déterminé précédemment à savoir, une procédure purement administrative.

QUESTION 29

Pourriez-vous me donner les principaux désavantages d'un tel processus?

a) L'évaluation porte sur la personne et son comportement et non sur sa contribution effective à atteindre des résultats.
b) L'absence à la fois de résultats bien définis et d'indices de mesure rend le processus extrêmement subjectif, ce qui entraîne beaucoup le favoritisme dans la notation.
c) Les réponses a) et b)
d) Autre

Ici, nous avons mis les employés devant deux choix; le premier relève de l'approche axée sur le potentiel et le second de l'approche axée sur le résultat. Nous pouvons ainsi déterminer quels critères étaient les moins bien perçus chez les employés. Les réponses se répartissent de cette façon: 46 % ont mentionné les deux choix (réponse c) alors que les autres réponses ont été choisies dans une proportion de 18 %.

Il semble que les employés ne soient pas satisfaits des critères utilisés et que des correctifs s'imposent.

QUESTION 30

Quelle est votre attitude en général face à ce processus?

a) totalement négative
b) négative
c) mitigée
d) enthousiaste
e) collaboratrice
f) passive
g) autre

Notre but était, à cette étape, de mesurer l'attitude des employés relativement au système d'évaluation. Parmi les répondants, 40 % disent avoir une attitude collaboratrice et 30 % se disent d'attitude mitigée.. Nous remarquons enfin qu'aucun répondants n'a mentionné que son attitude était enthousiaste.

Cela met un terme à l'évaluation des perceptions que les employés ont du système d'évaluation. Elle constitue l'indice majeure à partir duquel nous pouvons interpréter la performance de la réalisation des objectifs attribuables aux employés.

QUESTION 32

Quels sont les objectifs que vous aimeriez que le système effectue?

a) Communiquer à l'employé de l'information sur son rendement, son emploi, sur ce qu'il devrait faire.
b) Aider l'employé à se développer, ajuster ses buts et méthodes et bien diriger sa carrière.

c) Améliorer la qualité de ses relations avec son supérieur.
d) a, b et c
e) a et b
f) a et c
g) b et c
h) autre

À la suite des questions sur le processus d'évaluation, nous avons proposé aux employés certaines améliorations reliées aux besoins des intervenants. Les réponses permettrent de classer par priorité les éléments que les employés désirent retirer du système d'évaluation. Les résultats démontrent donc que 43 % des répondants aimeraient que les trois objectifs proposés soient réalisés par le système; 36 % ont répondu a et b; le reste des sujet ont réparti leur réponse de façon égale entre a, b et g.

Notre intervention devra donc permettre de réaliser au moins les trois objectifs suivants: fournir de l'information sur son rendement et son emploi; l'aider à se développer et à diriger sa carrière; améliorer la communication avec son supérieur.

Voilà qui termine l'analyse de la distribution des réponses de notre échantillon.

* * *

La conclusion générale que nous pouvons tirer de l'analyse selon cette première approche est que la connaissance du système par les employés semble

plutôt sommaire. Par ailleurs les répondants ne semblent pas particulièrement intéressés par l'évaluation et les réponses sont plutôt dispersées. Quant au rôle du processus d'évaluation, tous sont formels: il occupe une place secondaire dans la gestion organisationnelle et son objectif est de satisfaire à une simple politique administrative.

Ce processus d'évaluation ne permet pas non plus de fixer des objectifs concrets à atteindre et encore moins de plan d'action pour les réaliser. L'étude fait toutefois ressortir que la communication semble efficace entre l'évalué et son supérieur.

Tous ces facteurs font en sorte que les employés développent une attitude peu enthousiaste envers l'évaluation. Ainsi, pour améliorer cette situation, les répondants ont suggéré que l'employé puisse recevoir de l'information sur le rendement et sur l'emploi occupé et soit aidé dans son développement.

4.2.2 Deuxième approche

Pour la suite de cette analyse, voici quelques renseignements utiles concernant les répondants de notre échantillon: 46 % des répondants sont âgés entre 26 et 30 ans, 80 % sont des hommes; 32 % se situent l'échelon salarial de 10 à 12, 92 % occupent un poste permanent.

Notre deuxième approche consiste à définir les liens de corrélation existant entre les différentes questions. Pour ce faire, nous utiliserons la matrice à l'annexe 5, qui énumère les facteurs de corrélation.

Si on se reporte à ce tableau, nous pouvons remarquer que plusieurs questions ont une corrélation significative entre elles. Mais, pour les fins de cette recherche, seules les questions les plus pertinentes seront retenues.

La première relation intéressante propose une corrélation positive de 0,69 entre le fait qu'il n'existe aucun plan d'action pour l'atteinte des objectifs et que le système d'appréciation du rendement ne permette pas de combler un objectif précis, soit celui du perfectionnement. Cette relation démontre que l'élaboration d'objectifs précis et la mise en oeuvre de moyens bien définis pour les réaliser permettra aux employés d'atteindre ces objectifs.

Cette affirmation est confirmée par la relation négative (-0,61) entre la nature des critères d'évaluation (c'est-à-dire des critères mixtes: résultats et potentiel) et l'atteinte des objectifs d'évaluation. On peut ainsi déterminer qu'un grand nombre de critères plus ou moins précis ne permet pas à l'employé d'atteindre ses objectifs. En réduisant le nombre de critères et en précisant leur nature et leur fonction, nous pouvons améliorer la qualité des extrants produits par notre système.

L'analyse de cette corrélation fait ressortir un élément important en ce qui a trait à la perception du système qu'ont les employés. Ainsi, nous remarquons que les individus qui considèrent le système comme étant une simple politique mentionnent que leur attitude n'est que de "collaboratrice" à "mitigée".

Pour ce qui est d'améliorer cette perception, nous avons une relation positive de 0.45; ce n'est pas très élevé mais significatif compte tenu du nombre de données restreint dont nous disposons. Cette corrélation est à l'effet que les gens qui veulent des améliorations considèrent que l'objectif du système n'est qu'une exigence administrative. Cela signifie que des améliorations permettraient au système de jouer son rôle et ainsi satisfaire pleinement les utilisateurs. C'est là le but visé par notre recherche.

Les éléments de corrélation que nous venons de mettre en évidence démontrent la relation qui existe entre la perception qu'ont les employés du système et le fait que leurs objectifs ne sont pas atteints. Nous pouvons présumer que le système en place n'est pas utilisé de façon satisfaisante si l'on se reporte à l'attitude de certaines personnes, par exemple à la question 30.

L'amélioration du système d'évaluation permettra d'atteindre les objectifs et augmentera ainsi la satisfaction des employés. Nous retrouvons la relation "satisfaction" et "amélioration" dans la corrélation des questions 30 et 32, soit 0,54.

La combinaison des analyses de distribution et de corrélations a permis de confirmer la situation et la problématique suivante: les employés sont peu satisfaits des résultats que le système d'évaluation produit. La seconde analyse a démontré qu'il existait des relations entre l'amélioration, la perception et la satisfaction en ce qui à trait à la réalisation d'objectifs.

À la lumière de ces analyses, notre problématique, à l'effet que le système ne répond pas aux besions des employés, est validée et nous confirmons l'hypothèse suivante:

> "L'optimisation de nos objectifs (besoins) passe par une amélioration de l'utilisation du système actuel."

4.3 Présentation des questions ouvertes

Nous avons ici analysé les questions 28, 29 et 31. La méthode utilisée consiste à déterminer les éléments pertinents et à les regrouper sous différents sujets pour faire ressortir l'orientation des réponses.

La question 28 visait à faire établir, par nos répondants, les avantages d'un processus d'évaluation ainsi que les principaux avantages du système reliés au supérieur.. Les réponses permettent de bien comprendre les attentes des employés envers le au système d'évaluation.

En premier lieu, voici les avantages du système le plus souvent mentionné par les employés:

- il permet de fixer des priorités;
- il permet d'augmenter notre motivation;

- il met en évidence nos responsabilités;
- il agit comme;moyen de communication entre l'employé et le supérieur.
- il fixe les objectifs à atteindre;
- il aide à tracer un plan de carrière;
- il fait connaître le rendement de l'employé;
- il permet de comparer nos résultats.

Comme ces avantages correspondent aux besoins des employés, ils deviendront les objectifs que nous devons chercher à maximiser dans l'élaboration de nos recommandations.

Quant aux avantages ayant trait au supérieur, en voici les principaux:

- faire connaître les exigences du supérieur;
- offre une communication formelle;
- permet de connaître son personnel;
- aide à évaluer ses besoins;
- évalue le rendement de ses employés;
- favorise une gestion plus dynamique;
- donne une vision objective (de son personnel).

À partir de ces résultats, nous pouvons conclure que les répondants de notre échantillon connaissent leurs besoins et ceux des autres intervenants, et que leur l'atteinte fait partie de l'optimisation de l'efficacité du processus d'évaluation.

À la question 29, où on demandait les désavantages du processus, les commentaires les plus fréquents se regroupent sous trois thèmes: le système est bon mais il est mal utilisé; le système est trop subjectif; on utilise des indices de mesure quantitatifs pour évaluer des critères qualitatifs.

Cela ne fait que renforcer ce que nous avons démontré dans les sections précédentes, à savoir que le système utilisé est bon mais que les indices de mesure du rendement ne permettent pas de combler les besoins .

Enfin, à la question 31, qui cherchait à savoir s'il y avait eu des changements dans le processus d'évaluation au cours des dernières années, la presque totalité des sujets ont répondu "non".

Voilà qui termine notre analyse des données. Dans la prochaine section, nous proposons quelques recommandations en vue de résoudre certains problèmes que nous avons soulevés.

V. Recommandations

Ces recommandations ont pour but non pas de changer le système actuel mais bien d'y apporter des modifications. Elles permettront d'orienter le processus vers l'optimisation de nos besoins dans un contexte d'efficacité et d'efficience.

Les suggestions proposées ne sont pas nécessairement les plus efficaces, mais elles prennent en compte deux contraintes: la première, la possibilité de changement dont disposent les intervenants. Comme nous l'avons précisé, l'environnement actuel est déjà en changement et l'apport d'un nouveau processus, dans l'état actuel des choses, s'avère très difficile sinon impossible sans l'apport de directives ministérielles; la deuxième les restrictions budgétaires.

Donc, seul des changements simples, efficaces et peu coûteux sont réalisables et atteignent nos objectifs de recherche.

Recommandation 1

L'analyse des données a permis de démontrer que les employés connaissaient peu le processus d'évaluation. Ce manque d'information peut irriter les employés et les inciter à adopter une attitude favorable à l'application des recommandations et du fonctionnement du système.

Nous suggérons donc d'informer les employés sur le fonctionnement du processus d'évaluation afin de réduire leur résistance aux changements et de les faire participer davantage, c'est un processus dynamique qui vise leur participation à l'élaboration et à la mise en oeuvre des solutions.

Recommandation 2

Nous avons décelé un besion des objectifs à atteindre. À cet effet, nous recommandons la mise en place d'objectifs (de buts visés). Et l'élaboration des résultats attendus s'effectuera conjointement avec l'employé et le supérieur. C'est-à-dire que pour mettre en place un tel procédé, le supérieur devra discuter avec son subordonné pour établir, de façon concrète, ses attentes relativement au travail de ce dernier. Cette discussion aura pour but d'établir de façon formelle les attentes des deux intervenants.

Cette approche s'apparente à celle des attentes signifiées, mais elle se veut plus souple et moins structurée. Cette recommandation permet d'inclure certaines attentes sans apporter de modification importante du processus.

Recommandation 3

L'analyse des résultats a révélé que plusieurs employés considéraient que le

système était subjectif. Cet état de fait, selon eux, était, dans un premier temps, attribuable aux critères reliés à l'évaluation du potentiel, et dans un second temps, aux indices de mesure confus. Nous faisons donc trois recommandations, pour corriger cette situation;

- la première consiste à diminuer le nombre de critères d'évaluation axés sur le potentiel. Cela implique une modification du système actuel, ce qui s'avère très difficile compte tenu du contexte actuel. Cette proposition n'est cependant pas à écarter, car les intervenants peuvent manifester de l'intérêt pour certains changements dans un avenir plus lointain;

- la seconde consiste à pondérer les critères d'évaluation. Ainsi, on peut diminuer l'effet des critères non objectifs en leur accordant une faible valeur comparativement aux critères plus objectifs. Cette solution est simple et ne modifie pas le système d'évaluation. Elle met en outre en évidence les critères axés sur les résultats, comme le souhaite la politique du conseil du Trésor;

Cela dirige l'action du système vers un axe d'application plus coordonné avec ses propres objectifs. Dans le cadre de cette recherche, et compte tenu des limites imposées, la seconde solution semble la plus réalisable et la plus souhaitable à court terme.

- la troisième propose d'établir les indices de mesure de façon claire, car nous avons démontré qu'il existait une relation entre les indices de mesure confus et les

problèmes de subjectivité. Une fois établis, ces critères seront présentés et compris par chaque employé.

Cette recommandation contribuera, de façon définitive, à réduire l'ambiguité de certains critères d'évaluation (critères axés sur les résultats). La fixation des indices de mesure doit être objective, mesurable et comparable pour qu'on puisse obtenir les résultats escomptés.

Recommandation 4

Ici, nous cherchons à favoriser la participation de l'employé au processus d'évaluation pour accroître sa motivation et lui faire prendre conscience des actions qu'il doit poser pour répondre à ses attentes et à celles de son supérieur. Nous suggérons donc que l'employé et le supérieur dressent conjointement le plan d'action pour réaliser leurs objectifs.

Ce plan doit contenir une façon pratique d'obtenir les éléments (formation, points à améliorer, attitudes, etc) pour répondre aux attentes. Ce plan doit être réaliste et accepté par les deux parties.

Cette recommandation constitue la mise en oeuvre de la participation dynamique de l'employé et du supérieur à la réalisation des objectifs.

Recommandation 5

Cette dernière proposition consiste en la mise sur pied de périodes de rencontre et d'évaluation semestrielles du cheminement de l'employé. Ces périodes permettront le suivi des différentes recommandations et la rectification, en cas de différence entre la situation souhaitée et la situation réelle.

Des rencontres semestrielles s'avèrent un minimum pour que le système d'évaluation du rendement et nos modifications puissent être efficaces et visent à l'optimisation des objectifs.

Conclusion

Ces solutions devront pour réussir être partie prenante d'une gestion participative du processus d'évaluation. Par ces propositions, nous avons tenté de résoudre les problèmes relatifs à la motivation, à l'objectivité, à la connaissance du système et à son utilisation plus efficace et plus efficiente.

Chaque recommandation se veut un ajout au système et ne modifie en rien ses bases. Nous avons cherché l'accroissement de son utilisation vers l'optimisation des attentes de chaque intervenant. Leur application de même que leur succès reposent entre les mains des utilisateurs .

Notes

1. GRAVEL, Alain (1988), *Système d'évaluation du rendement basé sur des attentes signifiées pour le personnel du vérificateur général autre que le personnel d'encadrement*, Québec.

2. *Ibid.*

3. BERGERON, Jean-M.-L. (1980), *Système d'évaluation du personnel de direction du ministère des Affaires sociales.*

4. BÉLANGER, Laurent (1979), *Gestion des ressources humaines, une approchye systémique*, Gaetan Morin Édireur.

5. WERTHER, W., DAVIS,K., LEE-GOSSELIN,H. (1985), *Gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill.

6. BÉLANGER, L., BENABOU, BERGERON, J.L., FAUCHER et PETIT (1988) *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaetan Morin Éditeur.

7. BAZINET, André (1980), *L'évaluation du rendement*, Québec: Agence d'arc.

8. SEKIOU, Lakhdar, BLONDIN, Louise, FABI, Bruno, CHEVALIER, Françoise, BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, *Gestion des ressources humaines*, Les éditions 4L inc.

9. Ministère du Revenu, *Session de formation sur l'évaluation du rendement.*

10. BORDELEAU, Yvan et al., *Comprendre l'organisation, approche de recherche*, Agence d'arc.

11. *Ibid*

12. MASSANGA, Worengie-David (1991), *Pour un système d'évaluation du rendement par attentes signifiées à la société nationale des eaux du Cameroun*, Montréal.

BIBLIOGRAPHIE

Volumes

AKTOUF, Omar (1990), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation*, Presse de l'Université du Québec.

BAZINET, André (1980), *L'évaluation du rendement*, Québec: Agence d'arc.

BÉLANGER, L., BENABOU, BERGERON, J.L., FAUCHER et PETIT (1988) *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaetan Morin Éditeur.

BÉLANGER, Laurent (1979), *Gestion des ressources humaines, une approche systémique*, Gaetan Morin Éditeur.

BÉLANGER, L., PETIT, A., BERGERON, J.L. (1983), *Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée*, Gaetan Morin Éditeur.

BERGERON, Pierre-G. (1983), *La gestion moderne*, Gaetan Morin Éditeur.

BORDELEAU, Yvan *et al.*, *Comprendre l'organisation, approche de recherche*, Agence d'arc.

GAUTHIER, Benoit (1986), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec.

LAFLAMME, M. (1981), *Le Management: approche systémique*, Gaetan Morin Éditeur.

Ministère du Revenu, *Session de formation sur l'évaluation du rendement.*

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Éditions d'organisation.

SEKIOU, Lakhdar, BLONDIN, Louise, FABI, Bruno, CHEVALIER, Françoise, BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, *Gestion des ressources humaines*, Les éditions 4L inc.

WERTHER,W., DAVIS,K., LEE-GOSSELIN, H. (1985), *Gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill .

Monographie

ABESSOLO MVOUC, Brigitte-Lucie (1987), *Proposition d'un système d'évaluation du rendement par attentes signifiées pour le personnel du C.E.N.A.M.*, Hull.

ADAM, Diane (1989), *Système d'appréciation de rendement*, Québec.

BERGERON, Jean-M.-L. (1980), *Système d'évaluation du personnel de direction du Ministère des affaires sociales.*

BERTRAND, Michel (1986), *Élaboration d'un processus d'évaluation du rendement des cadres de la Commission Scolaire Des Chutes de la Chaudière*, Québec.

BOUILLON, Laurent (1988), *L'évaluation des supérieurs par les subordonnés: Élaboration et expérimentation d'un modèle d'appréciation*, Québec.

DESCHÊNE, Gérard (1989), *Évaluation de rendement et rémunération personnalisée*, Chicoutimi.

GRAVEL, Alain (1988), *Système d'évaluation du rendement basé sur des attentes signifiées pour le personnel du vérificateur général autre que le personnel d'encadrement*, Québec.

MASSANGA, Worengie-David (1991), *Pour un système d'évaluation du rendement par attentes signifiées à la société nationale des eaux du Cameroun*, Montréal.

Revues

BOURBONNAIS, S.P. et GOSSELIN, A. (1988), «Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon », *Gestion*, février 1988.

LABRECQUE, Camille (1991), «L'évaluation du rendement»,*Revue Avenir*, p.15.

LARUE, Michel (1989), « L'évaluation du rendement, ça se prépare », *Revue Avenir*, p.14.

ANNEXE 1

Gouvernement du Québec

fiche de notation du personnel
« PROFESSICNNEL »
CONFIDENTIEL

Ces renseignements doivent être fournis par le service du personnel

Nom _____ Prénom _____ N° Ass. Soc. ☐☐☐ ☐☐☐ ☐☐☐

Corps _____ Classe _____ Echelon _____

Ministère _____ Direction _____

Service _____ Date de la dernière notation _____

à l'intention du notateur

1. Tenez compte dans votre appréciation des résultats que l'employé a obtenus en assumant les responsabilités que vous lui avez confiées.
2. Appuyez surtout votre jugement sur l'analyse du rendement de l'employé dans l'exercice de ses responsabilités principales plutôt que sur les traits de sa personnalité.
3. La notation étant au moins annuelle, tenez-vous en à la période écoulée depuis la dernière notation.
4. Veuillez à ce que toutes les indications s'appuient sur des faits contrôlables, mesurables si possible, que vous pourrez prouver et justifier devant votre supérieur et l'employé.
5. Préparez bien votre entretien avec l'employé. Discutez franchement du contenu de la notation en cherchant à être aussi objectif que possible; l'employé attachera plus d'intérêt à son travail s'il perçoit la possibilité de perfectionnement personnel et d'amélioration de son rendement.
6. Après avoir rempli la fiche et en avoir discuté avec l'employé, faites-la parvenir sous pli cacheté au service du personnel.

tâches de l'employé

Responsabilités principales — Ce sont les activités les plus importantes dont est chargé l'employé. Décrivez-les brièvement. Elles constituent les secteurs où il doit y avoir succès pour que les objectifs de l'employé soient atteints.

évaluation du rendement

note Assurez-vous que vous avez bien compris le sens de chaque facteur avant d'apprécier le rendement de l'empl
Choisissez ensuite la mention appropriée et faites un crochet (✓) dans la case correspondante.

Si vous jugez qu'un facteur n'est pas lié directement au rendement de l'employé au travail, faites un croche
dans la case "ne s'applique pas".

Dans les espaces libres de la page de droite, citez les faits qui vous ont permis d'affirmer que le rendement d
l'employé est "insuffisant" ou "excellent".

facteurs

1- Quantité de travail accompli au cours d'une période déterminée
2- Précision et fini dans l'accomplissement du travail
3- Diligence et rapidité à exécuter le travail demandé
4- Maîtrise des lois, règlements, procédures et techniques démontrée au travail
5- Attention et intérêt apportés à son travail
6- Imagination et esprit créateur dont il fait preuve dans l'analyse de problèmes complexes
7- Facilité d'adaptation aux divers changements rencontrés dans son travail
8- Succès dans ses communications et ses contacts avec d'autres employés
9- Habileté démontrée dans la solution des problèmes inhérents à sa tâche
10- Acceptation des responsabilités qui lui sont confiées
11- Esprit de synthèse dont il fait preuve dans l'étude des problèmes
12- Initiative démontrée dans la planification et l'exécution de son travail
13- Collaboration manifestée au travail
14- Esprit de décision manifesté lorsqu'il doit faire un choix parmi plusieurs solutions
N'hésitez pas à changer les termes ou à ajouter d'autres facteurs qui, d'après vous, permettent de mieux apprécier le rendement de l'employé
15-
16-
17-

points forts

Dans quelle(s) activité(s) l'employé donne-t-il le meilleur rendement?

s'applique pas	insuffisant	satisfaisant	très bon	excellent	

insuffisant: rendement qui, de toute évidence, ne répond pas aux normes dans l'exercice des responsabilités principales de la fonction

satisfaisant: rendement qui correspond aux normes dans l'exercice des responsabilités principales confiées à l'employé

très bon: rendement qui, dans la plupart des responsabilités principales d'une tâche, dépasse les normes requises

excellent: rendement qui, dans toutes les responsabilités principales d'une tâche, dépasse non seulement les normes requises, mais mérite une attention particulière. Ce haut degré de succès doit nécessairement apparaître aussi dans les responsabilités secondaires d'une tâche.

points faibles

Décrivez les déficiences démontrées dans l'exercice des responsabilités principales de la tâche (mentionnez par exemple, les difficultés rencontrées, les responsabilités non assumées pleinement, etc.)

appreciation globale

Dans l'exercice de ses fonctions et compte tenu du degré d'autonomie prévu dans la classe à laquelle il appartient, l'employé a besoin d'une surveillance restreinte ☐ normale ☐ constante ☐

En gardant à l'esprit les responsabilités principales de la fonction, l'employé donne un rendement :

insuffisant ☐ satisfaisant ☐ très bon ☐ excellent ☐

Expliquez votre appréciation : _____

recommandations

Plan d'action pour l'amélioration du rendement de l'employé et pour assurer son perfectionnement.

recommandations		**précisez vos recommandations**
— Le maintenir dans son emploi	☐	
— L'affecter à d'autres fonctions dans l'unité	☐	
— Lui confier des responsabilités plus grandes	☐	
— Le muter	☐	
— Le faire bénéficier de cours de perfectionnement	☐	
— Autres recommandations	☐	

appréciation des capacités de l'employé

En tenant compte des évaluations que vous venez de faire et des centres d'intérêt de l'employé, indiquez ses aptitudes à se spécialiser dans un domaine précis ou à assumer des responsabilités plus grandes dans une autre fonction.

Précisez : _____

À l'intention du notateur : Fonction du notateur : _____

Employé sous ma surveillance depuis _____ mois, à partir de la date de la dernière notation.

Date de la prochaine notation _____ (année) _____ (mois) _____ (signature) _____ (année) _____ (mois) _____ (jour)

À l'intention du reviseur : Fonction du reviseur : _____

Commentaires _____

_____ (signature) _____ (année) _____ (mois) _____ (jour)

À l'intention de l'employé noté : Je reconnais avoir pris connaissance de la notation faite à mon sujet par mon supérieur immédiat.

_____ (signature) _____ (année) _____ (mois) _____ (jour)

ANNEXE 2

Gouvernement du Québec
Conseil
du trésor

Vol	Ch	Suj	Pce
1	4	3	1

Page: 1 Émise le 86-11-17

Recueil des politiques de gestion

Pour information: Direction des politiques de personnel

C.T. 157191 du 25 juin 1985

POLITIQUE CONCERNANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE

I- OBJET DE LA POLITIQUE

La présente politique a pour but de guider les sous-ministres et dirigeants d'organisme dans les actions à prendre pour s'assurer que l'évaluation du rendement contribue à l'utilisation optimale du personnel de la fonction publique et ce, dans un souci d'efficacité, d'efficience et de qualité des services à la clientèle. En ce sens, elle vise à faire de l'évaluation du rendement une intervention dynamique facilitant la gestion des ressources humaines, en regard de l'atteinte des objectifs visés par les différents programmes gouvernementaux.

II - CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à l'ensemble du personnel de la fonction publique, à l'exception des administrateurs d'État et du personnel d'encadrement.

III- ÉNONCÉ GÉNÉRAL

1. Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont responsables de s'assurer que le rendement individuel de leurs employés fasse l'objet d'une appréciation périodique portant sur l'atteinte des résultats préalablement fixés et, s'il y a lieu, sur les comportements afférents à l'atteinte de ces résultats. Cette appréciation doit faire ressortir, notamment, la contribution spécifique de l'employé dans la réalisation des programmes, des activités et des mandats qui incombent à son unité administrative et à son organisation.

2. Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont également responsables de s'assurer que toute intervention d'évaluation du rendement s'inscrive à l'intérieur d'un processus dynamique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, ils doivent s'assurer que les mécanismes mis en place comprennent:

   - une communication à l'employé des contributions attendues au cours d'une période prédéterminée, en regard des tâches et mandats qui lui sont confiés et ce, en tenant compte de la compétence et de l'expérience qui lui sont reconnues dans sa classe d'emploi;

   - une identification a priori des critères devant servir à apprécier le rendement démontré;

   - un suivi continu du rendement de l'employé au cours de la période prédéterminée;

   - une appréciation formelle du rendement démontré par l'employé et une communication écrite de cette appréciation à la fin de la période.

3. Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont responsables d'élaborer des politiques ministérielles d'évaluation du rendement qui répondent à leurs besoins et à leurs particularités, tout en respectant les orientations gouvernementales. L'actualisation de ces politiques ministérielles devrait, entre autres, favoriser:

   - l'adhésion de la haute direction aux objectifs poursuivis et aux mécanismes mis en place;

   - la responsabilisation des gestionnaires à tous les niveaux d'autorité;

- l'échange entre les gestionnaires et les employés dans la définition des contributions attendues;

- l'engagement des employés à fournir leur prestation de travail en fonction des contributions attendues;

- la reconnaissance de l'organisation envers les employés, eu égard à leur contribution réelle.

IV - SUIVI DE GESTION

Les sous-ministres et les dirigeants d'organisme doivent être en mesure de fournir au Conseil du trésor les informations nécessaires à l'appréciation des résultats obtenus en ce qui a trait aux orientations fondamentales énoncées dans la présente politique.

V - ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur le 25 juin 1985.

ANNEXE 3

ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL FONCTIONNAIRE ET PROFESSIONNEL

TABLE DES MATIÈRES

Partie 1	Le plan de délégation en gestion des ressources humaines et les autres ententes de détachement du personnel.	page 1
Partie 2	Les catégories d'emploi au ministère du Revenu du Québec.	page 5
Partie 3	Les clientèles détachées à Revenu Canada.	page 12
Partie 4	L'évaluation du rendement du personnel dans la fonction publique québécoise.	page 19
Partie 5	L'évaluation du rendement du personnel fonctionnaire.	page 25
Partie 6	L'évaluation du rendement du personnel professionnel.	page 54
Partie 7	Préparation du dossier de l'évaluateur.	page 78

Annexe I Commentaires fréquents sur l'évaluation du rendement.

Annexe II Les dangers à éviter.

Annexe III Directives de classification des techniciens en vérification fiscale, des agents de recouvrement fiscal, et des agents de la gestion financière.

Annexe IV Guide explicatif pour l'avancement accéléré d'échelon à la suite d'un rendement exceptionnel chez le personnel professionnel

Annexe V Vocabulaire en gestion des ressources humaines.

N.B. La forme masculine utilisée dans ce document désigne lorsqu'il y a lieu aussi bien les femmes que les hommes.

ANNEXE 4

X_1 : Question 1

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	27	90%	-Mode
2	non	2	6,67%	
3	ne sais pas	0	0%	
4	pas appliqué	1	3,33%	
5	autre	0	0%	

X_2 : question 2

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	direction	11	40,74%	-Mode
2	gestionnaires	3	11,11%	
3	le personnel	0	0%	
4	syndicat	0	0%	
5	service du pers.	5	18,52%	
6	autre	8	29,63%	

X_3 : Région

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	Québec	11	36,67%	
2	Sherbrooke	12	40%	-Mode
3	Trois-Rivières	7	23,33%	

X_4 : Question 3

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	org. externe	2	7,14%	
2	cadres sup.	7	25%	
3	serv. du pers.	8	28,57%	
4	repr. syndicat	0	0%	
5	autre	11	39,29%	-Mode

X_5 : Question 4

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	13	46,43%	-Mode
2	par service	0	0 %	
3	par supérieur	1	3,57%	
4	par cat. de pers.	5	17,86%	
5	autre	9	32,14%	

X_6 : Question 5

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	Toutes	18	62,07%	-Mode
2	cadres sup.	1	3,45%	
3	cadres inter.	0	0 %	
4	pers. adm.	2	6,9%	
5	autre	8	27,59%	

X_7 : Question 6

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	sup. imm./sub.	26	89,66%	-Mode
2	cadres sup./inter.	1	3,45%	
3	inter./pers. serv.	1	3,45%	
4	serv. pers./pers.	0	0%	
5	direc./staff serv.	0	0%	
6	autre	1	3,45%	

X_8 : Question 7

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	cadres sup.	4	14,29%	
2	cadres inter.	4	14,29%	
3	pers. adm.	2	7,14%	
4	évalué/ évaluateur	5	17,86%	
5	autres	13	46,43%	-Mode

X_9 : Question 8

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	cadres sup.	4	13,79%	
2	cadres inter.	0	0%	
3	pers. adm.	2	6,9%	
4	personne	8	27,59%	
5	autre	15	51,72%	-Mode

X_{10} : Question 9

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	résultats	5	19,23%	
2	responsabilités	2	7,69%	
3	comportement	1	3,85%	
4	traits pers.	0	0%	
5	processus	2	7,69%	
6	toutes	14	53,85%	-Mode
7	autre	2	7,69%	

X_{11} : Question 10.1

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	17	56,67%	-Mode
2	non	13	43,33%	

X_{12} : Question 10.2

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	sup. imm.	2	11,76%	
2	descrip. tâches	13	76,47%	-Mode
3	sup et sub.	2	11,76%	
4	autre	0	0%	

X_{13} : Question 11

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	exigence	20	66,67%	-Mode
2	recommandation	1	3,33%	
3	résultats	3	10%	
4	qualité	2	6,67%	
5	besoins	1	3,33%	
6	salaire	1	3,33%	
7	sanction	0	0%	
8	communication	0	0%	
9	demande	0	0%	
10	absentéisme	0	0%	
11	autre	2	6,67%	

X_{14} : Question 12

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	négociation	7	24,14%	
2	comité	1	3,45%	
3	direction du serv.	5	17,24%	
4	dir. général	9	31,03%	-Mode
5	autre	7	24,14%	

X_{15} : Question 13

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	Sup. hiér.	8	26,67%	
2	sup. imm.	16	53,33%	-Mode
3	chef d'équipe	0	0 %	
4	ne se fait pas	6	20%	
5	autre	0	0 %	

X_{16} : Question 14.1

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	16	53,33%	-Mode
2	non	14	46,67%	

X_{17} : Question 14.2

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	cadres sup.	10	62,5%	-Mode
2	sup. imm.	5	31,25%	
3	sup et sub.	0	0%	
4	autre	1	6,25%	

X_{18} : Question 15

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	jamais	17	56,67%	-Mode
2	modifie	2	6,67%	
3	inscrit quand même	4	13,33%	
4	avise	2	6,67%	
5	autre	5	16,67%	

X_{19} : Question 16

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	collabore	8	26,67%	
2	commente/sugg.	12	40%	-Mode
3	refuse	2	6,67%	
4	passif	5	16,67%	
5	autre	3	10%	

X_{20} : Question 17

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	3	10%	
2	non	27	90%	-Mode
3	trimestrielle	0	0%	
4	continuelle	0	0%	
5	autre	0	0%	

X_{21} : Question 18

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	positivement	9	33,33%	-Mode
2	bien	7	25,93%	
3	mal	4	14,81%	
4	autre	7	25,93%	

X_{22} : Question 19

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	2	6,67%	
2	non	18	60%	-Mode
3	cadres seul.	2	6,67%	
4	cadres et serv.	2	6,67%	
5	autre	6	20%	

X_{23} : Question 20

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:
1	toujours	0	0 %
2	jamais	10	37,04%
3	faisabilité	10	37,04%
4	autre	7	25,93%

X_{24} : Question 21

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	joviale	4	13,79%	
2	bon père de famille	6	20,69%	
3	collaboration	14	48,28%	-Mode
4	défensive	1	3,45%	
5	directive	0	0 %	
6	mal à l'aise	3	10,34%	
7	autre	1	3,45%	

X_{25} : Questio 22

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	confiant	21	70%	-Mode
2	mal à l'aise	2	6,67%	
3	défensive	3	10%	
4	passive	3	10%	
5	autre	1	3,33%	

X_{26} : Question 23

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	inscrites	10	33,33%	-Mode
2	négociées	6	20%	
3	pas tenue compte	2	6,67%	
4	sup. prévaut	5	16,67%	
5	empl. prévaut	1	3,33%	
6	autre	6	20%	

X_{27} : Question 24

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	primordial	1	3,33%	
2	important	5	16,67%	
3	moyen	15	50%	-Mode
4	préoccupe pas	7	23,33%	
5	autre	2	6,67%	

X_{28} : Question 25

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	employé	8	29,63%	
2	sup. imm.	1	3,7%	
3	dir. service	0	0%	
4	comité de directeur	0	0%	
5	dir. général	0	0%	
6	serv. pers.	0	0%	
7	autre	18	66,67%	-Mode

X_{29} : Question 26

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	4	13,79%	
2	non	16	55,17%	-Mode
3	supérieur	6	20,69%	
4	serv. du pers.	1	3,45%	
5	employé	1	3,45%	
6	autre	1	3,45%	

X_{30} : Question 27

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:
1	Toujours	12	40%
2	quelques fois	2	6,67%
3	jamais	4	13,33%
4	autre	12	40%

X_{31} : Question 29

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	porte sur la pers.	5	17,86%	
2	subjectivité	5	17,86%	
3	a et b	13	46,43%	-Mode
4	autre	5	17,86%	

X_{32} : Question 30

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	totalement négative	3	10%	
2	négative	2	6,67%	
3	mitigée	9	30%	
4	enthousiaste	0	0%	
5	collaboratrice	12	40%	-Mode
6	passive	2	6,67%	
7	autre	2	6,67%	

X_{33} : Question 31

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	oui	0	0 %	
2	non	27	100%	-Mode

X_{34} : Question 32

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	communiquer	2	7,14%	
2	aider	2	7,14%	
3	améliorer	0	0 %	
4	a, b et c	12	42,86%	-Mode
5	a et b	10	35,71%	
6	a et c	0	0 %	
7	b et c	2	7,14%	
8	autre	0	0 %	

X_{35} : Question 33

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	de 20 à 25	0	0 %	
2	de 26 à 30	11	45,83%	-Mode
3	de 31 à 35	2	8,33%	
4	de 36 à 40	6	25%	
5	de 46 à 50	2	8,33%	
6	plus de 51	3	12,5%	

X_{36} : Question 34

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	Masculin	20	80%	-Mode
2	Féminin	5	20%	

X_{37} : Question 35

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	de 1 à 3	2	8 %	
2	de 4 à 6	3	12%	
3	de 7 à 9	1	4%	
4	de 10 à 12	8	32%	-Mode
5	de 13 à 15	5	20%	
6	de 16 à 18	6	24%	

X_{38} : Question 36

Cl.:	Élément:	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	permanent	24	92,31%	-Mode
2	temporaire	2	7,69%	
3	autre	0	0 %	

ANNEXE 5

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question 1	question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8
Question 1	1							
question 2	•	1						
Question 3	•	.756	1					
Question 4	•	.806	.339	1				
Question 5	•	-6.6E-20	-.141	-.048	1			
Question 6	•	-.394	-.091	-.464	-.258	1		
Question 7	•	-.279	-.409	-.19	.548	.354	1	
Question 8	•	.053	0	.232	.483	.312	.661	1
Question 9	•	.394	.73	-.186	.258	.167	-.079	0
Question10.1	•	•	•	•	•	•	•	•
Question10.2	•	-.516	-.418	-.567	0	.764	.72	.204
Question 11	•	.493	.742	.297	-.538	.382	-.18	.195
Question 12	•	-.249	.208	-.368	-.326	.084	-.734	-.394
Question 13	•	.418	.258	.7	-.548	-.354	-.417	0
Question 14.1	•	•	•	•	•	•	•	•
Question 14.2	•	.697	.194	.985	-.091	-.471	-.167	.22

Note: 23 cas rejetés avec valeurs manquantes.

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question 1	question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8
Question 15	•	-.379	-.132	-.669	-.372	.32	-.283	-.749
Question 16	•	1.21E-19	-.194	.088	-.548	-.354	-.222	-.661
Question 17	•	•	•	•	•	•	•	•
Question 18	•	6.62E-20	-.141	-.048	1	-.258	.548	.483
Question 19	•	-.657	-.335	-.691	-.645	.556	-.17	-.52
Question 20	•	.648	.75	.373	-.354	.091	-.645	-.171
Question 21	•	.394	.091	.464	-.645	.167	-.354	-.312
Questio 22	•	-.197	-.091	-.464	-.258	-.167	-.471	-.935
Question 23	•	.252	.349	-.123	-.309	-.292	-.257	-.696
Question 24	•	-.284	-.482	.149	-.496	-.32	-.51	-.449
Question 25	•	-8.8E-20	.636	-.455	-.3	.258	-.335	-.242
Question 26	•	-.657	-.517	-.32	-.559	.222	-.38	-.312
Question 27	•	.184	.17	.327	-.08	-.415	.11	.194
Question 29	•	.663	.175	.892	.062	-.801	-.283	0
Question 30	•	.697	.645	.525	-.091	.354	.028	.441
Question 31	•	•	•	•	•	•	•	•

Matrice de corrélation pour les variables : X_1 ... X_{37}

	Question 1	question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8
Question 32	•	.166	.038	.195	-.651	.56	-.149	-.131
Question 33	•	-.22	-.102	-.316	.719	.464	.649	.695
Question 34	•	-.197	-.091	-.464	-.258	-.167	-.471	-.935
Question 35	•	-.234	.388	-.457	.022	.51	.04	.371
Question 36	•	-.394	-.73	.186	-.258	-.167	.079	0

Matrice de corrélation pour les variables : X_1 ... X_{37}

	Question 9	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 9	1							
Question 10.1	•	1						
Question 10.2	0	•	1					
Question 11	.348	•	0	1				
Question 12	.211	•	-.386	.053	1			
Question 13	-.471	•	-.54	.467	-.03	1		
Question 14.1	•	•	•	•	•	•	1	
Question 14.2	-.354	•	-.54	.221	-.387	.75	•	1

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question 9	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 15	.24	•	.367	-.15	.405	-.51	•	-.679
Question 16	-.471	•	0	-.049	-.238	.417	•	.167
Question 17	•	•	•	•	•	•	•	•
Question 18	.258	•	0	-.538	-.326	-.548	•	-.091
Question 19	-.167	•	.509	.023	.407	-.196	•	-.629
Question 20	.548	•	-.418	.59	.438	.194	•	.258
Question 21	-.167	•	0	.348	-.084	.354	•	.471
Questio 22	.167	•	0	-.348	.379	-.354	•	-.471
Question 23	.292	•	0	.166	-.087	.038	•	-.169
Question 24	-.801	•	-.367	-.317	.303	.51	•	.283
Question 25	.645	•	0	.538	.554	-.091	•	-.548
Question 26	-.611	•	0	-.185	.575	.196	•	-.196
Question 27	-.311	•	-.238	.27	-.341	.66	•	.367
Question 29	-.32	•	-.734	-.033	-.303	.679	•	.906
Question 30	.471	•	0	.737	-.179	.167	•	.417
Question 31	•	•	•	•	•	•	•	•

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question 9	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 32	-.07	•	.321	.453	-.035	.149	•	.198
Question 33	.402	•	.425	-.161	-.125	-.7	•	-.372
Question 34	.167	•	0	-.348	.379	-.354	•	-.471
Question 35	.481	•	.13	.443	.493	-.18	•	-.52
Question 36	-1	•	0	-.348	-.211	.471	•	.354

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Questio ...
Question 15	1							
Question 16	.283	1						
Question 17	•	•	1					
Question 18	-.372	-.548	•	1				
Question 19	.801	.354	•	-.645	1			
Question 20	.132	-.258	•	-.354	-.091	1		
Question 21	.24	.354	•	-.645	.222	.548	1	
Questio 22	.881	.471	•	-.258	.556	.091	.167	1
Question 23	.472	.695	•	-.309	.23	.058	.106	.638
Question 24	.077	.51	•	-.496	.32	-.132	.32	.24
Question 25	.372	-.091	•	-.3	.344	.354	-.258	.258
Question 26	.32	.196	•	-.559	.685	-.122	.167	.222
Question 27	-.598	.403	•	-.08	-.311	-.369	-.311	-.415
Question 29	-.615	.283	•	.062	-.694	.132	.24	-.24
Question 30	-.283	-.417	•	-.091	-.354	.71	.471	-.471
Question 31	•	•	•	•	•	•	•	•

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Questio ...
Question 32	.336	.149	•	-.651	.42	.499	.91	.07
Question 33	-.164	-.853	•	.719	-.248	-.136	-.464	-.402
Question 34	.881	.471	•	-.258	.556	.091	.167	1
Question 35	-.027	-.6	•	.022	.151	.155	-.51	-.283
Question 36	-.24	.471	•	-.258	.167	-.548	.167	-.167

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 23	1							
Question 24	-.115	1						
Question 25	.453	-.372	1					
Question 26	-.292	.801	-.043	1				
Question 27	.256	.075	.08	-.173	1			
Question 29	.026	.346	-.496	-.24	.448	1		
Question 30	-.169	-.51	.091	-.471	-.147	.113	1	
Question 31	•	•	•	•	•	•	•	1

Matrice de corrélation pour les variables: X_1 ... X_{37}

	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 32	-.033	.135	-.108	.233	-.436	-.135	.545	•
Question 33	-.568	-.669	-.048	-.33	-.395	-.476	.241	•
Question 34	.638	.24	.258	.222	-.415	-.24	-.471	•
Question 35	-.212	-.449	.745	.047	.035	-.598	.18	•
Question 36	-.292	.801	-.645	.611	.311	.32	-.471	•

Matrice de corrélation pour les variables : A1 ... A37

	Question...	Question...	Question...	Question...	Question...
Question 32	1				
Question 33	-.195	1			
Question 34	.07	-.402	1		
Question 35	-.214	.457	-.283	1	
Question 36	.07	-.402	-.167	-.481	1

ANNEXE 6

Université du Québec à chicoutimi

Questionnaire sur le système d'évaluation du rendement
des agents de gestion financière
du Minisère du Revenu du Québec

Dans le cadre
d'un mémoire présenté
au programme de maîtrise
en gestion des petites et moyennes
organisations

Par

Martin Vallée
(étudiant en maîtrise)

Notice :

Bien vouloir répondre aux questions en encerclant la réponse qui traduit le mieux votre pensée.
Si une question ne vous semble pas claire, veuillez ne pas répondre et passer à la suivante.
Une fois le questionnaire complété , veuillez l' insérer dans l'enveloppe prévue à cet effet et la remettre au responsable.

Merci de votre collaboration !

Questionnaire sur le système d'évaluation du rendement du Ministère du Revenu du Québec.

Note : Les questions sont tirées de l'instrument de diagnostic (Paul Edmond, 1989).

Question 1 :

Y a-t-il un processus ou un mécanisme d'appréciation du rendement dans votre service ?

a) oui
b) non
c) je ne sais pas
d) oui , mais il n'est pas appliqué
e) autre

Question 2 :

Si oui qui a pris part à la décision d'implanter un tel processus d'appréciation du rendement ?

a) la direction
b) les gestionnaires
c) tout le personnel
d) le syndicat
e) le service du personnel
f) autre (je ne sais pas)

Question 3 :

Selon vous qui a pris part à la conception et à l'élaboration de la méthode choisie ?

a) un organisme externe
b) les cadres supérieurs
c) le service du personnel
d) les représentants du syndicat
e) autre (je ne sais pas)

Question 4 :

La méthode d'appréciation du rendement est-elle standardisée à tous les niveaux ?

a) oui
b) chaque service a sa méthode
c) chaque supérieur applique la méthode qui lui convient
d) une méthode par catégorie de personnel
e) autre (je ne sais pas)

Question 5 :

Quelle (s) catégorie (s)de personnel est (sont) évaluée(s) ?

a) toutes les catégories
b) les cadres supérieurs
c) les cadres intermédiaires
d) le personnel administratif
e) autre (je ne sais pas)

Question 6 :

Qui fait l'évaluation et de qui?

a) le supérieur immédiat / subordonné
b) les cadres supérieurs / cadres intermédiaires
c) cadres intermédiaires / personnel de service
d)service du personnel / tout le personnel
e) directeur / staff du service
f) autre

Question 7 :

Selon vous quelle catégorie de personnel est la plus réceptive ?

a) les cadres supérieurs
b) les cadres intermédiaires
c) le personnel administratif
d) (l'évalué ou l'évaluateur)
e) autres (je ne sais pas)

Question 8 :

Selon vous quelle catégorie de personnel est la moins réceptive?

a) les cadres supérieurs
b) les cadres intermédiaires
c) le personnel administratif
d) personne (personne dans la mesure où c'est quelque chose qui est voulu et accepté de tous)
e) autre (je ne sais pas)

Question 9 :

Qu'est-ce qui est évalué?

a) les résultats
b) le fait de s'acquitter de ses responsabilités
c) le comportement
d) les traits de personnalité
e) le processus mis en place pour atteindre les résultats
f) (toutes ces réponses)

Question 10 :

Est-ce que les zones de responsabilité sont bien définies ?

a) oui
b) non

Si oui, comment sont établies les zones de responsabilités ?

a) par le supérieur immédiat
b) par la description des tâches standardisées
c) par le supérieur et le subordonné
d) autre

Question 11 :

Quel est l'objectif principal poursuivi par la mise en place d'un tel système ?

a) réponse à une politique du gouvernement (exigence)
b) recommandation d'une étude sur l'efficacité du personnel ou autre
c) une mesure pour atteindre les résultats de façon minimale
d) un mesure pour atteindre une meilleure qualité dans les résultats
e) une mesure pour identifier les besoins de perfectionnement
f) une mesure pour fixer le salaire
g) une mesure pour sanctionner le comportement
h) un mécanisme pour améliorer la communication entre supérieurs et subordonnés
i) suite à une demande du syndicat/personnel
j) une mesure pour diminuer l'absentéisme
k) autre

Question 12 :

Comment fixe-t-on les résultats à atteindre ?

a) par la négociation supérieur/employé
b) par un comité
c) par la direction du service pour ses employés
d) par le directeur général pour toutes les directions
e) autre

Question 13 :

Qui assure la cohérence dans la fixation et la poursuite des objectifs ?

a) le supérieur hiérarchique
b) le supérieur immédiat
c) le chef d'équipe
d) ne se fait pas
e) autre

Question 14 :

Existe-t-il des indices de mesure dans la formulation des résultats ?

a) oui
b) non

Si oui, comment les fixe-t-on ?

a) les cadres supérieurs
b) le supérieur immédiat
c) supérieur et subordonné
d) autre

Question 15 :

Est-ce qu'on inscrit des objectifs que l'employé dit ne pouvoir atteindre ?

a) jamais
b) on modifie les objectifs
c) on les inscrit quand même
d) on les inscrit en avisant qu'on fournira les ressources nécessaires à les atteindre
e) autre

Question 16 :

Comment réagissez-vous face à la fixation des résultats ?

a) je collabore
b) j'accepte avec commentaires/suggestions
c) je refuse
d) j'accepte passivement
e) autre

Question 17 :

Fait-on une appréciation en cours d'année ou seulement une fois l'an ?

a) oui
b) non (seulement une fois l'an)
c) trimestrielle
d) continuelle (mise à jour des résultats selon l'évolution des tâches)
e) autre

Question 18 :

Comment sont reçues les suggestions du personnel sur l'appréciation du rendement par le supérieur ?

a) positivement
b) bien
c) mal
d) autre

Question 19 :

Est-ce qu'on exige un plan d'action de chaque employé suite à la fixation des résultats à atteindre?

a) oui
b) non
c) des cadres seulement
d) des cadres et services globalement
e) autre (Ne s'applique pas. On ne parle pas de résultats à atteindre, encore moins de plan d'action)

Question 20 :

Est-ce qu'on tient compte des suggestions du personnel dans l'élaboration du plan d'action de l'unité?

a) toujours
b) jamais
c) selon la faisabilité
d) autre

Question 21 :

Quelle est l'attitude du supérieur lors des rencontres d'évaluation avec vous?

a) joviale
b) bon père de famille
c) de collaboration
d) sur la défensive
e) directive
f) mal à l'aise
e) autre

Question 22 :

Quelle l'attitude avez-vous lors des rencontres d'évaluation avec votre supérieur ?

a) confiant
b) mal à l'aise
c) sur la défensive
d) réception passive
e) autre

Question 23 :

Comment sont solutionnées les divergences d'appréciation ?

a) sont inscrites au dossier dans les rares cas où cela se produit
b) sont négociées (consensus sur l'inscription au dossier)
c) on n'en a pas tenu compte
d) l'appréciation des supérieurs prévaut
e) l'appréciation de l'employé prévaut
f) autre

Question 24 :

Quelle importance accorde-t-on à cet aspect de la gestion vs autres activités, comme la planification, le contrôle... ?

a) primordial
b) important
c) moyen
d) ne s'en préoccupe pas
e) autre

Question 25 :

Qui a accès au dossier " Appréciation du rendement " ?

a) chaque employé a accès à son dossier
b) le supérieur immédiat
c) le directeur du service
d) le comité de directeur
e) le directeur général
f) le service du personnel
g) autres (toutes ces réponses)

Question 26 :

Est-ce que le système d' appréciation du rendement vous aide à fixer les besoins de perfectionnement ?

a) oui
b) non
c) lorsque le supérieur fait des demandes pour ses employés
d) lorsque le service du personnel élabore un plan de perfectionnement
e) lorsque l' employé le demande
f) autre

Question 27 :

Est-ce que l' on consulte les dossiers d'appréciation lors de promotions ?

a) toujours
b) quelques fois
c) jamais
d) autre (je ne sais pas)

Question 28 :

Pourriez-vous me donner les deux principaux avantages d' un tel processus ?

a) Par rapport au supérieur

.....
.....
.....
.....
.....
.....

b) Par rapport au subordonné (l' évalué)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Question 29 :

Pourriez-vous me donner les principaux désavantages d' un tel processus ?

a) L ' évaluation porte sur la personne et son comportement et non sur sa contribution effective à atteindre des résultats.
b) L' absence à la fois de résultats bien définis et d' indices de mesure rend le processus extrêmement subjectif , ce qui entraîne beaucoup le favoritisme dans la notation.
c) La réponse a et b
d) Autre

.....
.....
.....
.....

Question 30 :

Quelle est votre attitude en général face à ce processus ?

a) totalement négative
b) négative
c) mitigée
d) enthousiaste
e) collaboratrice
f) passive
g) autre

Question 31 :

A-t-on apporté des modifications au processus au cours des dernières années ?

a) oui
b) non

Si oui à quels items ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Question 32 :

Quels sont les objectifs <u>que vous aimeriez</u> que le système effectue ?

a) Communiquer à l' employé de l' information sur son rendement, son emploi, sur ce qu' il devrait faire.
b) Aider l' employé à se développer, ajuster ses buts et méthodes et bien diriger sa carrière.
c) Améliorer la qualité de ses relations avec son supérieurs.
d) a , b et c
e) a et b
f) a et c
g) b et c
h) autre

Renseignements généraux

Question 33 :

Quel âge avez - vous ?

a) 20 - 25
b) 26 - 30
c) 31 - 35
d) 36 - 40
e) 46 - 50
f) plus 51

Question 34 :

Sexe :

a) Masculin
b) Féminin

Question 35 :

Quel est votre échelon salarial ?

a) 1 à 3
b) 4 à 6
c) 7 à 9
d)10 à 12
e)13 à 15
f)16 à 18

Question 36:

Occupez - vous un poste ?

a) Permanent
b) Temporaire
c) Autre

Merci de votre collaboration !