

## 6

# Gestion de la performance

Diriger une équipe peut être une expérience enrichissante quand chaque personne contribue au succès de toute l'équipe. Cependant, les défis qu'affronte un supérieur hiérarchique sont la mauvaise performance et les mauvaises relations parmi les membres de l'équipe. Il est parfois facile de penser que les problèmes disparaîtront d'eux-mêmes, mais cela se produit rarement. La présente section explore la question de la performance du personnel. Elle offre des conseils sur l'identification et la façon de traiter une mauvaise performance et elle aborde la manière d'améliorer une bonne performance.

## Étude biblique

Le Nouveau Testament nous en dit beaucoup sur la relation de Paul avec Timothée :

- Paul a invité Timothée à l'accompagner en suivant les recommandations de chrétiens locaux (Actes 16:1-5)
- Timothée a continué à exercer son ministère sur les conseils et les instructions de Paul (Actes 17:15 ; 19:22 ; 1 Thessaloniens 3:2)
- Paul appelle Timothée son fils (1 Corinthiens 4:17 ; 1 Timothée 1:2)
- Paul cherche à protéger Timothée (1 Corinthiens 16:10-11)
- Paul loue Timothée (Philippiens 2:19-23)
- Paul écrit deux lettres à Timothée.

– Paul inclut Timothée dans les salutations de certaines de ses lettres (2 Corinthiens, Philippiens et Colossiens)

- *À partir de cela, que peuvent apprendre les supérieurs hiérarchiques de notre organisation sur la façon dont ils devraient considérer et gérer leur personnel ?*

Lisez 1 Timothée 3:14-15 ; 4:11-16 ; 5:21-22 ; 6:20-21 ; 2 Timothée 1:8-12 et 2:14-16.

- *À partir de ces lettres que Paul a écrites à Timothée, que pouvons-nous apprendre en termes de :*

- *détermination des tâches, d'instruction, d'éducation et d'explication ?*
- *louange et d'encouragement ?*
- *délégation de responsabilité ?*

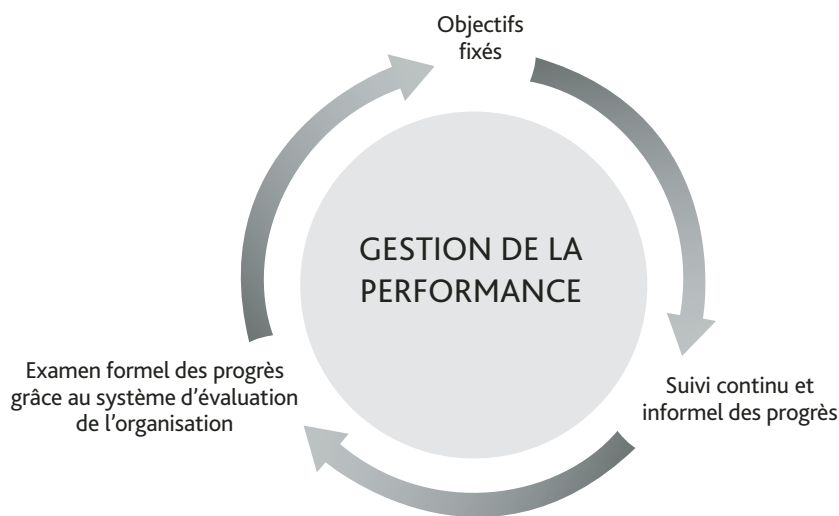
## Gestion de la performance

La gestion de la performance est le processus consistant à examiner à la fois l'avenir et le passé avec un membre du personnel. Ce processus comprend :

- **La détermination d'objectifs clairs et acceptés.** Le conflit se produit trop souvent parce que le supérieur hiérarchique suppose que le membre du personnel sait ce qu'il doit faire. Le membre du personnel est surpris quand il découvre que les attentes de son supérieur sont différentes des siennes. Les descriptions de poste et les tâches doivent être claires et acceptées à la fois par le supérieur et par le membre du personnel.
- **L'appréciation et l'évaluation de la performance par rapport à ces objectifs.** La performance d'une personne dans le cadre de son travail est observée par son supérieur hiérarchique. Ce que cette personne devrait faire est directement lié à ce qu'on lui a demandé : les objectifs.

- **La fourniture d'un retour d'information sur la performance.** Le retour d'information consiste à dire à quelqu'un dans quelle mesure il/elle fait bien son travail. Quand la performance est mauvaise, c'est à la fois la partie la plus dure et la plus importante de la gestion de la performance. Parfois, il se peut qu'une personne ne soit pas consciente du fait que son comportement inquiète les autres ou qu'elle n'accomplit pas ce qui est attendu d'elle en termes de quantité ou de qualité.
- **La planification, l'établissement d'un ordre de priorité et l'établissement d'un consensus sur la voie en avant.** Tous les six mois ou tous les ans, il est utile de réévaluer les objectifs pour l'année suivante. Certains objectifs restent encore à accomplir et peuvent être reportés. Il se pourrait qu'il y ait quelques nouveaux objectifs basés sur la stratégie de l'organisation. Le membre du personnel doit savoir quelles sont les priorités afin de pouvoir planifier son travail. Le supérieur hiérarchique ne devrait pas lui dire exactement ce qu'il doit faire, mais plutôt lui donner la capacité de choisir comment il va atteindre les objectifs.

Le cycle de la gestion de la performance



La gestion de la performance est un cycle qui commence avec la fixation des objectifs. La description de poste montre les tâches et les responsabilités. La gestion de la performance concerne les « résultats » d'un travail et « comment » ce travail est effectué. Des objectifs doivent être fixés pour mesurer cela. Ensuite, le cycle se poursuit avec des examens informels (appréciations préalables) tout au long de l'année. À la suite de ces appréciations préalables, les objectifs sont parfois ajustés. Une appréciation formelle devrait normalement avoir lieu tous les six ou douze mois et serait suivie par la fixation d'objectifs pour l'année suivante.

### Appréciations préalables

L'expression « appréciation préalable » est utilisée quand un supérieur hiérarchique parle avec un membre du personnel de la performance de ce dernier. Il est utile pour les organisations de mettre au point un processus écrit pour les appréciations préalables, de fournir des formulaires à remplir aux supérieurs hiérarchiques et aux membres du personnel et de s'assurer qu'un soutien est disponible pour le personnel (par exemple, des opportunités d'apprentissage) après son appréciation formelle. Certaines appréciations sont formelles et ont lieu tous les six ou douze mois. Des appréciations peuvent aussi être effectuées sur une base plus informelle tout au long de l'année.

Les appréciations présentent de nombreux avantages. Par exemple, elles peuvent :

- **Aider à créer de bonnes relations de travail.** L'occasion de parler du travail de façon formelle peut aider le membre du personnel et le supérieur hiérarchique à se comprendre mutuellement et à renforcer leur confiance.

- **Permettre d'entendre les griefs.** Même si les supérieurs hiérarchiques doivent demander au personnel, au cours de réunions régulières, s'ils ont des préoccupations quelconques, les appréciations offrent également une occasion au personnel de soulever des problèmes.
- **Montrer comment travaille le personnel.** Le membre du personnel peut supposer qu'il travaille bien ou mal, alors que sa performance démontre tout à fait le contraire.
- **Rendre le personnel confiant quand sa performance est bonne.** Il est important de féliciter le personnel quand il fait du bon travail. Cela le motive et lui montre qu'il contribue au travail de l'organisation.
- **Identifier les besoins personnels en perfectionnement.** Un examen de la performance pourrait identifier les domaines dans lesquels des opportunités d'apprentissage doivent être offertes.
- **Montrer au personnel que l'organisation se préoccupe de son perfectionnement.** Être apprécié est important pour la plupart des gens. Un processus d'appréciation minutieux offre une occasion au supérieur hiérarchique de passer du temps avec une personne et de l'écouter. Il montre que l'organisation ne se préoccupe pas seulement de la performance, mais aussi du bien-être et du perfectionnement de la personne.
- **Fournir une structure.** Le membre du personnel est conscient, par l'intermédiaire d'un formulaire d'appréciation, que la discussion sera concentrée sur la façon dont il est performant dans son travail. Comme chacun dans l'organisation suit le processus formel de bout en bout avec son supérieur hiérarchique, cela créera un sentiment d'équité.

### Conseils sur la façon d'effectuer les appréciations

Voici quelques bons conseils destinés aux supérieurs hiérarchiques quand ils effectuent les appréciations :

- **Donnez un préavis suffisant avant l'appréciation** de façon que vous-même et le membre du personnel puissiez vous y préparer.
- **Méfiez-vous de votre humeur.** Votre humeur affectera la façon dont le membre du personnel vous perçoit au cours de l'appréciation. Essayez de mettre vos émotions de côté et de vous concentrer calmement sur l'appréciation. Si cela n'est pas possible, reportez l'appréciation à un autre jour.
- **Assurez-vous que vous disposez de beaucoup de temps.** Cela est particulièrement important si vous devez donner un certain retour d'information négatif. Donnez beaucoup de temps au membre du personnel pour exposer son opinion.
- **Faites en sorte de ne pas être interrompu.** Choisissez une pièce où vous ne serez pas dérangé et où vous pouvez parler en toute confiance. Éteignez votre téléphone portable.
- **Communiquez toute critique de façon constructive.** Évaluez la performance du membre du personnel et non pas la personne. Soulignez ses atouts et ce qu'il a réalisé. Suggérez des moyens de surmonter les faiblesses et offrez un soutien supplémentaire ou des opportunités d'apprentissage.
- **Faites en sorte que tout document soit rédigé rapidement après l'appréciation.** Cela est particulièrement important pour l'appréciation formelle. Les gens aiment savoir ce qui est noté à leur sujet et pourraient être anxieux jusqu'à ce qu'ils puissent voir le document.
- **Assurez-vous que les gens comprennent ce qui est attendu de leur part.** Ne vous attendez pas à ce que les membres du personnel travaillent bien si ce qu'on attend d'eux n'est pas clair, surtout quand ils sont nouveaux dans leur poste. Énoncez à la fois la norme de performance qui est requise et les buts à atteindre. Vérifiez qu'ils sont bien compris.
- **Jugez la performance et non pas la personne.** Ne dites pas à quelqu'un qu'il est paresseux, car cela pourrait être peu constructif. Au lieu de cela, dites que le rapport n'a pas été produit à l'heure. Cela est une déclaration de fait et de performance.

## Types et contenu des appréciations

Il y a trois principaux types d'appréciation :

- **INSTANTANÉ** – sur le champ, pourrait avoir lieu à n'importe quel moment de la journée.
- **RÉGULIER** – réunions hebdomadaires, toutes les deux semaines ou mensuelles.
- **FORMEL** – tous les six ou douze mois. Ce type d'appréciation donne lieu à un enregistrement officiel en utilisant des formulaires pour décrire les progrès par rapport aux objectifs et présenter les remarques du supérieur hiérarchique sur la performance.

### Appréciations instantanées

Le travail est dynamique et les choses changent à tout moment. Un exemple d'appréciation instantanée est la louange ou la reconnaissance. Cela pourrait être fait publiquement ou en privé et pourrait être la moindre des remarques comme : « C'est bien ! » ou « J'ai vraiment apprécié cela ! ».

Il est plus difficile de donner une appréciation instantanée quand le travail n'a pas été remis à l'heure ou quand le comportement a été inapproprié. Il convient parfois de traiter cela rapidement mais, dans certaines situations, il est préférable de retarder la réponse. Assurez-vous que la question est traitée en privé et donnez à la personne le temps de l'expliquer de son point de vue.

### Appréciations régulières

Les appréciations régulières impliquent habituellement de courtes réunions entre un membre du personnel et son supérieur hiérarchique. Ces réunions sont parfois appelées « mises à jour ».

- **Les mises à jour régulières sont essentielles.** Il est important de programmer des réunions régulières et de s'assurer qu'elles ne sont pas ignorées quand le personnel est occupé. La durée et la fréquence des mises à jour variera selon la situation, mais elles devraient normalement avoir lieu chaque semaine ou toutes les deux semaines et durer environ une heure.
- **Les mises à jour devraient avoir une structure claire.** Assurez-vous que le personnel est au fait de l'objet des mises à jour et, après avoir consulté les membres du personnel, élaborer un ordre du jour pour chacun d'eux. Le contenu d'un ordre du jour pourrait inclure :
  - Un bilan de la progression du travail
  - Un bilan des progrès effectués en vue de l'atteinte des objectifs de la personne
  - Travail prévu pour la semaine suivante
  - Toute question à discuter concernant le travail ou les relations avec les autres
  - Les domaines de perfectionnement.
- La mise à jour devrait impliquer **une conversation dans les deux sens**. Donnez toute latitude à la personne pour partager ses soucis et poser des questions et aussi pour recevoir le retour d'information offert par le supérieur hiérarchique. De même que vous discutez de son travail, demandez-lui comment elle se sent et comment on peut la soutenir.
- **Les mises à jour offrent une occasion idéale de donner et de recevoir des retours d'information négatif et positif.** Le retour d'information devrait se faire dans les deux sens. En plus du retour d'information offert par le supérieur hiérarchique à la personne, cette dernière devrait être encouragée à offrir un retour d'information au supérieur sur la performance de ce dernier. L'encadré ci-contre montre un modèle utilisé pour fournir un retour d'information qui autorise l'honnêteté tout en minimisant le mécontentement.

Modèle de retour d'information

**DONNER UN RETOUR D'INFORMATION EFFICACE**

- 1 Donnez le retour d'information dès que possible après l'événement.
- 2 Donnez le retour d'information positif aussi bien que le retour d'information négatif. Le retour d'information négatif devrait être constructif.
- 3 Concentrez-vous sur des faits plutôt que sur des opinions.
- 4 Laissez à la personne le temps de répondre.
- 5 Offrez des idées pratiques pour qu'elle fasse mieux la fois suivante. Une fois encore, laissez à la personne le temps de répondre.
- 6 Assurez-vous que votre but principal est d'améliorer les choses pour l'équipe, y compris le membre de l'équipe à qui vous parlez.

**Exemple 1**

*Personne 1* Est-ce que je peux vous donner quelque retour d'information ?

*Personne 2* Oui, bien sûr.

*Personne 1* Ce matin, au cours de l'entretien que vous avez mené, j'ai remarqué que vous donniez à la personne que vous interrogiez beaucoup de temps pour répondre à chaque question. À cause de cela, je crois que nous avons obtenu de bien meilleures réponses. [Pause pour permettre à la Personne 2 de répondre]

*Personne 2* Merci, j'apprécie vraiment cela.

**Exemple 2**

*Personne 1* Est-ce que je peux vous donner quelque retour d'information ?

*Personne 2* Oui, bien sûr.

*Personne 1* Ce matin, quand nous avons eu la réunion d'équipe, j'ai remarqué que vous secouiez la tête quand je parlais de ce qu'il fallait faire au cours de la prochaine réunion avec les donateurs. Cela m'a donné le sentiment que vous pensiez que je disais des sottises. [Pause pour permettre à la Personne 2 de répondre]

*Personne 2* Oh ! Je ne me rendais vraiment pas compte que je faisais cela. Je suis absolument désolé. Je ne pense pas que vous dites des sottises. Dites-le moi si jamais je recommençais !

La Personne 1 donne un retour d'information immédiat

La Personne 1 parle de faits

La Personne 1 fait une pause et permet à la Personne 2 de répondre

La Personne 1 donne un retour d'information immédiat

La Personne 1 parle de faits

- **Concluez chaque mise à jour par une liste de mesures à prendre.** En conséquence des discussions, la personne et le supérieur hiérarchique devraient convenir des mesures qu'ils prendront et des délais. Chacun devrait tenir l'autre responsable des mesures qu'il doit prendre. Au cours de la réunion suivante, ils devraient faire le bilan des progrès réalisés.

Appréciations formelles

Il y a deux situations différentes où une appréciation formelle a lieu :

- **BILANS DE PÉRIODE D'ESSAI**
- **APPRÉCIATIONS ANNUELLES OU SEMESTRIELLES**

**BILANS DE PÉRIODES D'ESSAI**

La période d'essai dure pendant les quelques premières semaines de l'emploi. À la fin de la période d'essai, une réunion est organisée pour examiner la performance de la nouvelle recrue et décider si elle convient ou non au rôle. Si elle convient, son emploi devrait être confirmé. Si elle ne convient pas, décidez soit de mettre fin au contrat, soit de prolonger la période d'essai pour avoir le temps de traiter les problèmes ou de fournir une formation.

Pendant toute la durée de la période d'essai, des mises à jour régulières devraient être organisées pour s'assurer que les problèmes sont abordés dès qu'ils surviennent. Cela réduira le risque de surprise pour la nouvelle recrue à la fin de sa période d'essai. Il faudrait lui accorder un soutien particulier au cours de la période d'essai, comme une formation, et l'occasion d'observer d'autres membres du personnel.

**APPRÉCIATIONS ANNUELLES OU SEMESTRIELLES**

Le deuxième type d'appréciation formelle a normalement lieu tous les six mois ou, au moins, tous les ans.

Une appréciation pourrait se concentrer sur :

- La progression vers l'atteinte des objectifs pour l'année en cours
- L'examen de la façon dont le membre du personnel a exécuté ses tâches et de ses relations avec les autres membres du personnel
- La fixation d'objectifs pour l'année à venir (voir l'encadré ci-dessous)
- L'identification d'un plan de perfectionnement pour l'année à venir. Un plan de perfectionnement aide le membre du personnel à planifier comment il acquerra les nouvelles compétences, connaissances et expérience qui lui sont nécessaires pour mieux faire son travail et lui permettre de développer sa carrière (pour plus de détails, consultez la Section 7).

**FIXATION DES OBJECTIFS**

Les objectifs devraient être clairs et aussi mentionner les besoins à satisfaire et les délais d'exécution. Il peut être utile de faire de ces objectifs des objectifs « FUTÉS » :

<b>Faisables</b>	L'objectif peut-il être réalisé en utilisant le temps et les ressources disponibles ?
<b>Utiles</b>	Quel sera le résultat ? Par exemple, « Réunir une somme de 1 000 £ auprès des donateurs d'ici la fin du mois de février en rédigeant une proposition » est un objectif FUTÉS. « Mener des travaux sur la collecte de fonds auprès des donateurs » est une activité et non pas un objectif FUTÉS.
<b>Temporaires</b>	Est-ce que l'objectif a une date limite claire avant la prochaine appréciation formelle ?
<b>Évaluables</b>	Comment la réalisation de l'objectif sera-t-elle mesurée ?
<b>Spécifiques</b>	L'objectif est-il clair ?

Exemple de formulaire d'appréciation

FORMULAIRE D'APPRÉCIATION		
Nom :		
Équipe :		
Intitulé du poste :		
Date de l'appréciation :		
Objectifs pour l'année en cours	Remarques sur la performance	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Dans quelle mesure le membre du personnel s'est-il bien acquitté de ses autres tâches pour l'année ?		
Identifiez six objectifs FUTÉS au plus pour l'année à venir		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Objectifs de perfectionnement (Qu'espérez-vous accomplir ?)	Mesures à prendre pour le perfectionnement (Comment cela sera-t-il obtenu ?)	Date limite (Pour quand cela sera-t-il accompli ?)
Remarques du membre du personnel		
Signature		Date
Remarques du supérieur hiérarchique		
Signature		Date

La performance d'un membre du personnel est une combinaison de :

- Connaissances
- Capacités
- Comportement.

Par exemple, quelqu'un pourrait réaliser une mauvaise performance s'il :

- ne comprend pas ce qu'il a à faire (connaissances)
- n'est pas capable de faire son travail de façon cohérente (capacités) ou s'il
- décide qu'il ne va pas faire ce qui est demandé (comportement).

Pour ces raisons, il est important de demander au membre du personnel pourquoi il n'a pas été performant avant de porter tout jugement. S'il a mal compris son rôle ou s'il n'est pas capable de l'assumer à un niveau de qualité élevé, il a besoin de **soutien**. S'il refuse délibérément de faire quelque chose, il s'agit d'un problème de comportement qui exige de la **discipline**.

- Demandez à la personne quelle est la meilleure manière de l'aider.
- Rédigez toujours des notes sur la discussion et enregistrez toute décision prise. Il se pourrait qu'on ait besoin de ces notes au cours d'un conseil de discipline. Dès que possible, le supérieur hiérarchique devrait élaborer un plan d'action pour soutenir le membre du personnel dans l'amélioration de sa performance.
- Fixez une date pour examiner les progrès et informez le membre du personnel des conséquences si sa performance ne s'améliore pas. Par exemple, un mauvais comportement peut mener à un conseil de discipline ayant pour résultat la perte de l'emploi.

### Procédures disciplinaires

En dernier ressort, en cas de mauvaise performance, on peut organiser un conseil de discipline. Il est de bonne pratique, pour une organisation, d'avoir une procédure disciplinaire qui est énoncée dans les conditions d'emploi. Voici quelques exemples de principes disciplinaires :

- Les normes de travail devraient être clairement expliquées de façon à ce qu'il n'y ait aucun malentendu.
- Les descriptions de poste devraient être précises.
- Le personnel devrait comprendre les conditions d'une période d'essai.
- Les conséquences d'un défaut de satisfaction des normes requises devraient être clairement expliquées.

### RÉFLEXION

- De quelles manières les supérieurs hiérarchiques évaluent-ils la performance du personnel dans notre organisation ? Est-ce efficace ? Pourquoi ?
- Notre organisation devrait-elle évaluer la performance de ses bénévoles ? Dans l'affirmative, quels aspects de leur performance devraient être évalués ?
- Est-ce que notre organisation a des processus d'évaluation formels quelconques ? Dans la négative, devrait-elle en avoir ?
- Comment une mauvaise performance est-elle traitée dans notre organisation ? Est-ce approprié ?