

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**ANALYSE DE L'IMPACT DE LA MAÎTRISE PERÇUE DES COMPÉTENCES DANS
L'ATTRIBUTION DE LA COTE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT À LA SOCIÉTÉ
CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT**

ÉTUDIANT : JONATHAN LEFEBVRE (LEFJ26018804)

CONSEILLÈRE ACADÉMIQUE : NANCY BRASSARD

MANDANT : NICOLAS PARENT-DROLET, SCHL

16 JUIN 2021

Table des matières

Résumé.....	3
Liste des tableaux et figures.....	4
Introduction.....	5
Problématique de recherche.....	5
Cadre de référence	7
Schéma conceptuel.....	10
Méthode de recherche.....	10
Questionnaire	11
Groupes de discussion.....	12
Stratégie	13
Calendrier.....	13
Résultats et Analyse.....	15
Identification des répondants au questionnaire	15
Méthode d'évaluation des gestionnaires	17
Perception des outils d'évaluation.....	21
Résultats pour les gestionnaires de gestionnaires	23
Commentaires au sujet de l'efficacité des outils d'évaluation des compétences.....	23
Discussions sur les résultats du questionnaire.....	24
Résultats des groupes de discussion.....	27
Discussions des résultats des groupes de discussion.....	31
Conclusion de l'analyse	34
Apprentissages et suggestions.....	36
Conclusion	38
Bibliographie.....	40

Remerciements

J'aimerais remercier le personnel enseignant et le personnel de soutien de l'École nationale d'administration publique pour les magnifiques années d'apprentissage, particulièrement Nancy Brassard pour son temps et son support incroyable lors de ce projet en organisation.

J'aimerais aussi remercier mes collègues à la Société canadienne d'hypothèques et de logement pour avoir répondu en grand nombre à mes questions et à mes groupes de discussion.

Finalement, un gros merci à mes amis pour m'avoir soutenu pendant mes années d'apprentissage à la maîtrise, et pour m'avoir encouragé tout au long de mon cheminement.

Résumé

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) utilise un système d'évaluation de la performance annuelle qui se base sur les objectifs et les compétences comportementales des employés, ainsi que l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Le but de cette étude était de mesurer l'impact de la maîtrise perçue des compétences sur l'attribution de la cote de rendement annuelle. À travers un questionnaire à la communauté des gestionnaires et quatre groupes de discussion, nous avons réalisé que le principe même du concept de compétence, dans le cadre de l'évaluation, était perçu différemment d'un gestionnaire à l'autre. Il semble toutefois que les gestionnaires ont le désir d'évaluer la maîtrise perçue des compétences de leurs employés, mais ils rencontrent certaines difficultés avec les outils d'évaluation de l'organisation.

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Années d'expérience en tant que gestionnaire de personnes

Figure 2: Utilisation du dictionnaire de compétence dans les derniers 12 mois selon les années d'expérience

Figure 3: Fréquence des discussions de développement des compétences et l'utilisation du dictionnaire des compétences au cours des 12 derniers mois

Figure 4: Évaluation des compétences par les gestionnaires

Figure 5: Consultation du dictionnaire des compétences en fonction des répondants ayant sélectionné 100% ou moins de 99% à la question « J'évalue les compétences-clés de mes employés lors de leur évaluation du rendement annuel »

Figure 6: Comparaison de l'évaluation de la section des compétences versus la section des objectifs en fonction de l'utilisation du dictionnaire des compétences

Figure 7: Le niveau d'importance de la section des objectifs dans l'évaluation de rendement selon l'expérience des répondants

Figure 8: Perception d'utilité des outils d'évaluation des gestionnaires ayant utilisé le dictionnaire des compétences

Figure 9: Perception d'utilité des outils d'évaluation selon l'expérience des gestionnaires

Liste des annexes

Annexe A : Cote de rendement SCHL 2019

Annexe B : Grille des cotes de rendements SCHL

Annexe C : Questionnaire distribué à la communauté des gestionnaires

Annexe D : Groupes de discussion

Annexe E : Dictionnaire des compétences comportementales

Introduction

Dans le cadre du projet en organisation de la maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), nous avons effectué un projet de recherche sur la façon dont les gestionnaires de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) évaluent les comportements et les compétences dans le cadre de l'évaluation de performance annuelle de leurs employés. Le projet s'est déroulé sur une période d'environ 9 mois, soit de septembre 2020 à mai 2021. L'étudiant menant le projet de recherche est Jonathan Lefebvre et il est aussi employé à la SCHL au poste de chef de cabinet adjoint. Il sera supervisé par la professeure Nancy Brassard, qui agit à titre de conseillère académique, et un mandant, Nicolas Parent-Drolet, spécialiste principal, Gestion de la performance, à la SCHL.

Problématique de recherche

La SCHL utilise un système de gestion de la performance pour l'évaluation de ses employés. L'échelle d'évaluation à cinq échelons :

Cinq échelons d'évaluation / cotes de rendement				
Ne répond pas aux attentes	Répond aux attentes		Supérieur aux attentes	
	Répond à la plupart des attentes	Répond à toutes les attentes	Supérieur à la plupart des attentes	Supérieur à toutes les attentes

L'évaluation des employés est basée sur les objectifs de tâches établis en début d'année (février-mars), des compétences préétablis par les ressources humaines en fonction du poste occupé et des dix valeurs de l'organisation : prenez les choses en main, impressionnez nos clients, pensez d'abord à dire oui, faites ce qui est juste, ayez confiance les uns envers les autres : nous sommes meilleurs ensemble, soulignez tant les victoires que les échecs, demander « pourquoi », n'ayez pas peur du changement, faites une différence et ayez du plaisir tous les jours (SCHL, 2019)¹. Il est important d'ajouter que les objectifs peuvent être modifiés à n'importe quel moment au courant de l'année, mais pas les compétences comportementales ni les valeurs. Au mois de décembre, les employés doivent compléter une auto-évaluation et y inscrire l'échelon d'évaluation qu'ils croient

¹ À noter que la liste des valeurs est présentement en réévaluation.

mériter. Cette auto-évaluation se fait dans un formulaire disponible en ligne appelé « formulaire de rendement ». Ce formulaire comprend quatre sections :

- 1- Objectifs : chaque objectif doit être autoévalué par l'employé et le gestionnaire selon les cinq échelons (tableau ci-dessus) en plus d'un commentaire général pour tous les objectifs.
- 2- Compétences : chaque compétence comportementale doit être autoévaluée par l'employé et le gestionnaire parmi les cinq choix de l'échelle d'évaluation en plus d'un commentaire général pour toutes les compétences.
- 3- Valeurs essentielles : l'ensemble des valeurs doit être autoévalué par l'employé et le gestionnaire selon les cinq échelons.
- 4- Plan de développement : aucune évaluation, mais l'employé et le gestionnaire peuvent mettre un commentaire.

Lorsque le gestionnaire a complété son évaluation pour ses employés, il doit présenter ses résultats aux autres gestionnaires de son secteur lors d'une discussion de relativité. À la fin de cette discussion, les évaluations sont confirmées et la majorité des employés se retrouvent dans la catégorie « répond à toutes les attentes ». Si nous prenons l'année dernière en exemple, 56,1% des employés étaient dans cette catégorie (voir annexe A²).

Le résultat de l'évaluation a un très grand impact sur l'employé. La SCHL offre un incitatif de performance, signifiant que plus un employé est performant, plus son bonus sera élevé. Beaucoup d'employés désirent alors d'être dans la catégorie « supérieure à toutes les attentes » afin d'avoir un plus gros bonus.

Lors de l'élaboration des objectifs de performance pour l'année suivante, les employés demandent souvent à leur gestionnaire comment parvenir à dépasser les attentes afin d'avoir un plus gros bonus. Malheureusement, certains gestionnaires n'ont pas de réponses claires afin de pouvoir guider leurs employés vers une évaluation de rendement dans la catégorie « supérieure aux attentes » lors de l'élaboration des objectifs pour l'année à venir. Le seul outil pour expliquer la différence entre les catégories d'évaluation est principalement conçu pour l'étape de l'évaluation de la performance, soit de façon rétroactive, à la fin de l'année (voir annexe B). Cela vient créer plusieurs problèmes, d'une part chez le gestionnaire qui veut garder la motivation de ses employés

² La traduction française dans le graphique de l'annexe B ne correspond pas aux termes officiels choisis par la SCHL.

désirant dépasser les attentes, et d'autre part, chez l'employé qui veut être en mesure de planifier son rendement en conséquence et recevoir un bonus plus important. Être en mesure d'expliquer comment un employé peut aller chercher une évaluation dans la catégorie « supérieure aux attentes » aiderait grandement ce dernier à planifier son développement en conséquence.

Cadre de référence

La problématique a été soulevée lors d'une rencontre de relativité de notre secteur en janvier 2020. Bien que la situation à la SCHL ne soit pas documentée à travers des minutes de rencontre ou des rapports internes, la gestion de la performance des employés n'est pas un phénomène unique à la SCHL. Nous avons trouvé plusieurs types d'enjeux et analyses soulignant une problématique et des conséquences similaires : perte de motivation de l'employé (Grenier, Chiochio, & Beaulieu, 2012), subjectivité au niveau de l'évaluation de la performance (Wiemann, Meidert, & Weibel, 2019) et problèmes reliés à l'interdépendance, la contrôlabilité et l'alignement des objectifs de performance dans un contexte de prime au rendement (Hall, 2015).

Il existe une abondance de recherches et de théories au niveau de la gestion des ressources humaines, dont plusieurs traitent de la gestion de la performance des employés au sein des entreprises. Dans presque tous les cas que nous avons trouvés au cours de nos recherches, l'évaluation de l'employé est un élément essentiel (Drogomyretska, 2014). Toutefois, la compréhension du concept d'évaluation de rendement, bien qu'elle ait été largement étudiée, ne semble encore pas très bien définie. En fait, Hémard (2010) parle de l'évaluation comme étant « [...] une construction sociale de classement dans des hiérarchies d'emplois et de valeurs » (p.130). Cette difficulté à mettre une définition claire ouvre la porte à différentes façons de gérer le rendement des employés au sein d'une organisation. Il est alors utile d'analyser et comprendre la méthode utilisée au sein de chacune des organisations afin d'en faire sortir des éléments communs qui pourraient nous aider à mieux comprendre une problématique.

Au niveau de la SCHL, nous voyons dans la grille d'évaluation de la performance annuelle (annexe B) que l'employé est évalué sur deux critères : les objectifs (le quoi) et les comportements (le comment). Afin de comprendre la façon dont l'employé est évalué, nous devons comprendre

comment le gestionnaire mesure l'atteinte de ces deux critères. La mesurabilité des objectifs et des comportements de façon précise est essentielle dans le cadre de l'évaluation de l'employé (Dehouck, 2018). Au niveau des objectifs, il y a trois éléments à prendre en considération, soit l'alignement avec la création de valeurs (balance entre encourager la performance et produire un travail de qualité), la manière dont l'employé est capable de contrôler sa tâche ainsi que l'interdépendance des objectifs entre l'employé et ses collègues (Hall, 2015). Les objectifs (ou tâches) sont mesurés de manière très quantitative. De l'autre côté, nous avons les comportements qui nous mènent à des résultats plus qualitatifs et une approche axée sur les compétences (Brassard, 2018). Le concept de « compétence » est complexe et nous devons le décortiquer davantage afin de pouvoir en dégager une analyse qualitative. Brassard propose une définition :

« La compétence consiste en un savoir agir traduit par des comportements observables et mesurables reproductibles au fil du temps, qui intègre des ressources internes et externes, et qui permet à une personne compétente, de les combiner d'une manière propre et unique, puis de les mobiliser en vue de faire face à un contexte ou une situation donnée, et ce, au moment opportun. Ce savoir agir n'est jamais achevé permettant ainsi le développement et l'évolution des compétences qui le composent. » (Brassard, 2018, p. 44).

Cette définition sera importante afin de comprendre comment les compétences peuvent être non seulement évaluées, mais aussi planifiées dans la gestion de performance de l'employé. Nous allons aussi pousser le raisonnement des compétences plus loin en regardant l'impact du savoir agir, défini par le savoir (connaissances), le savoir-faire (compétences de nature instrumentale), le savoir faire-faire (compétences de nature mobilisatrice et leadership) et le savoir être (compétences individuelles et relationnelles) (Brassard, 2018, p.47), sur l'évaluation de performance annuelle. Il est aussi important d'ajouter une particularité au système d'évaluation de la SCHL. Dans la version anglophone de la grille d'évaluation, la SCHL utilise le terme « competency » et le traduit par « comportement » dans la version francophone de la grille. Cette traduction n'est pas parfaite puisqu'il existe une différence importante entre les compétences et les comportements. En fait, les compétences se déclinent en comportements soit, en actions observables et mesurables permettant d'identifier dans quelle mesure la personne évaluée possède la compétence. (Brassard, 2018). Or, l'évaluation des comportements mène vers l'évaluation des compétences, cependant, il importe de bien déterminer que comportements et compétences sont des termes distincts.

Les objectifs et les compétences des employés doivent nécessairement découler d'un élément plus global, tels que les plans corporatifs et les politiques des Ressources humaines. Dans un contexte organisationnel, la vision et la stratégie de l'organisation ont un impact direct dans le processus d'évaluation de l'employé en mesurant le résultat de l'action par rapport à ce qui est attendu (Brassard, 2018). Nous regarderons alors l'influence des valeurs organisationnelles de la SCHL, qui ressemblent énormément à des énoncés de compétences, sur l'évaluation de rendement d'un employé.

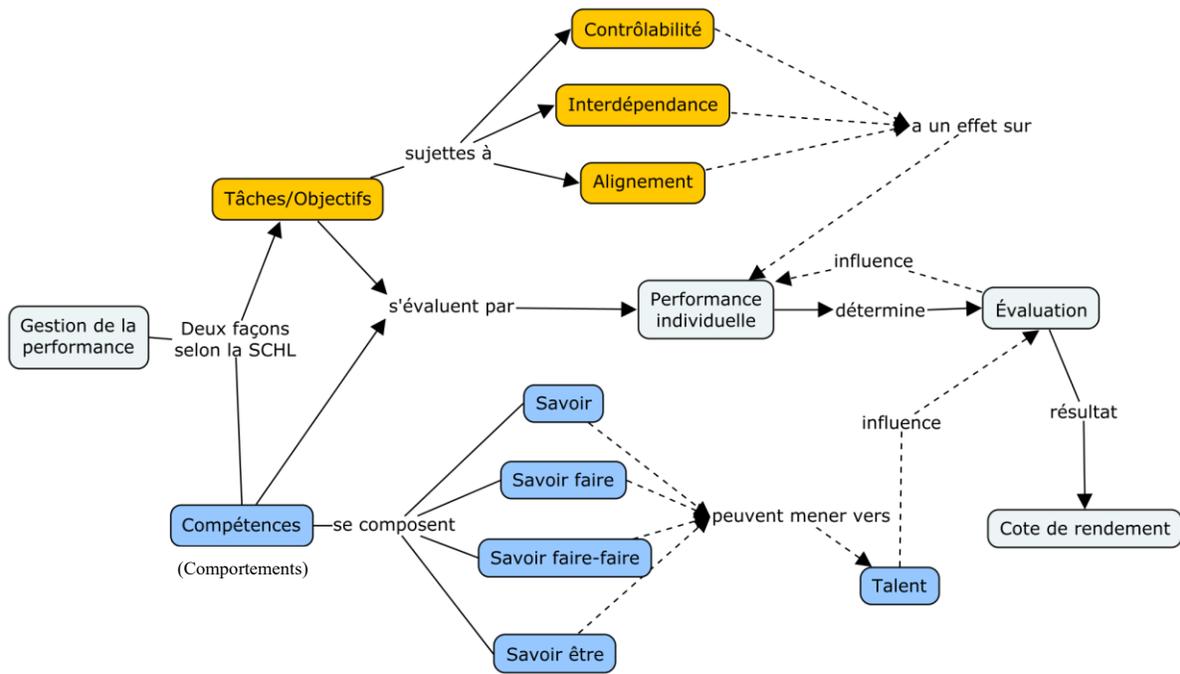
Toujours au niveau des compétences, nous retrouvons un concept relativement nouveau qui semble en lien avec l'objectif de recherche. La conception de « personne talentueuse », soit une personne ayant une combinaison de compétences rares qui la rend particulièrement performante (Armagnac, Klarsfeld et Martignon, 2016; Loufrani-Fedida, 2019), ajoute un élément de recherche intéressant pouvant possiblement apporter des clarifications pour les employés se faisant attribuer une cote de rendement dans la catégorie supérieure aux attentes.

Nous nous retrouvons avec deux groupes principaux de concepts, les compétences et les objectifs, qui semblent avoir une influence sur l'attribution de la cote de rendement d'un employé de la SCHL. Chaque groupe possède une forme d'évaluation et certains enjeux qui pourraient avoir un impact sur la décision finale. L'inconnu, et c'est l'objectif de ce travail de recherche, est de pouvoir comprendre l'impact du niveau de maîtrise perçue des compétences dans l'attribution de la cote de rendement. Nous croyons ensuite qu'il sera possible de produire des pistes de solutions pour aider le gestionnaire à bien expliquer puis, à évaluer les compétences de leurs employés.

Notre question de recherche est la suivante : quels sont les indicateurs du niveau de maîtrise perçue des compétences sur lesquels se fondent les gestionnaires lors de l'évaluation de performance annuelle? Dans quelle mesure les indicateurs de la maîtrise des compétences ont une influence sur l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle? Nous nous sommes intéressés à cette question puisque, en tant que membre de l'équipe de gestion, nous avons assisté à plusieurs rencontres de relativité où la performance des employés a été discutée. Lorsqu'un gestionnaire attribue une cote de rendement dans la catégorie « supérieure aux attentes » à un ou plusieurs de ses employés, il doit défendre sa décision aux autres membres de la gestion de son secteur. Basé sur notre expérience à ces rencontres, nous croyons que les compétences ont un rôle plus important que les objectifs/tâches afin d'avoir une cote de rendement supérieure lors de l'évaluation de

performance annuelle. Cependant, notre expérience à ces rencontres se limite à deux années consécutives, et nous sommes actuellement dans un des plus petits secteurs de l'organisation avec environ 25 employés. Cette recherche permettra d'avoir une vision plus globale de la manière dont l'exercice se passe à travers l'organisation dans son ensemble.

Schéma conceptuel



Méthode de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé deux méthodes de collecte de données. La première est l'administration d'un questionnaire aux gestionnaires de la SCHL et la seconde un groupe de discussion. Nous allons procéder d'une manière déductive avec le questionnaire et inductive avec la discussion de groupe et suivrons les 4 étapes de codifications des données, soit, préparer les données brutes, faire une lecture attentive et approfondie, identifier

et faire des descriptions des premières catégories puis, poursuivre la révision et le raffinement de nos catégories (Blais & Martineau, 2006).

Questionnaire

Nous avons commencé par l'utilisation d'un questionnaire à l'attention de la communauté des gestionnaires, dont les gestionnaires, gestionnaires principaux, directeurs, vice-présidents et les vice-présidents principaux. Cela correspond à environ 260 personnes (un peu moins considérant les personnes en vacances pendant la période de l'étude). Le questionnaire, administré via *SimpleSurvey* en ligne, a été envoyé par courriel via une liste de distribution réservée aux gestionnaires. En plus de produire des données de meilleure qualité et d'être à faible coût (Baumard, Donada, Ibert & Xuereb, 2007), l'utilisation d'un questionnaire en ligne est logistiquement plus simple considérant la disparité des gestionnaires à travers le pays et de la situation actuelle avec la crise sanitaire causée par Covid-19. L'utilisation d'un questionnaire permettra, dans ce cas, d'aller chercher principalement des données quantitatives. En ce qui concerne le taux de réponse, nous avons tout de même réussi à aller chercher 157/260 réponses, ce qui nous donne un taux de réponse de près de 60%.

Nous avons aussi pris quelques considérations logistiques, dont la possibilité d'assurer la confidentialité des réponses. Les résultats étant partagés avec les Ressources humaines, nous avons retiré les réponses de la dernière question où les répondants étaient encouragés à écrire leur nom pour participer à un groupe de discussion. En retirant les réponses à cette question, nous ne pouvons aucunement identifier les individus.

Le questionnaire (annexe c) est composé de 18 items et cinq thèmes : identification, connaissances, méthode d'évaluation, outils d'évaluation ainsi que des questions de suivis. Le dernier thème est principalement pour ceux et celles intéressés à participer à un groupe de discussion et pour faire part de tout autre commentaire. Pour la majorité des items, nous avons utilisé une échelle gradée allant de 1 à 100, exprimée sous forme de pourcentage. Bien qu'une échelle de Likert en cinq points aurait été plus simple, nous voulions éviter la confusion avec l'échelle d'évaluation de la performance de la SCHL – qui est aussi une échelle de 1 à 5 (les cinq échelons). Par exemple, nous voulions éviter que le gestionnaire perçoive 3/5 comme étant l'équivalent de « répond à toutes les attentes » qui est le troisième échelon de la grille d'évaluation. De plus, la majorité des sondages

internes de la SCHL utilisent une échelle de 1% à 100%, donc la communauté des gestionnaires est habituée à ce type d'outil.

Groupes de discussion

Tel que mentionné plus haut, nous avons inclus un item à la fin du questionnaire demandant si le répondant est intéressé à participer à un entretien de groupe. Plus d'une quarantaine de répondants ont répondu positivement à la question, toutefois certaines personnes ont répondu « oui » sans nécessairement inscrire leur nom, et nous n'avons aucune manière d'identifier les individus. Nous avons quand même 36 personnes qui ont inscrit leur nom, soit près de 14% de l'échantillon total ou 23% des répondants. Nous avons formé quatre groupes de discussion d'une durée de 60 minutes chacun, en évitant de mettre un superviseur et un gestionnaire se rapportant à lui dans le même groupe pour que les deux individus se sentent plus libres de donner leur opinion. Les groupes de discussion ont eu lieu les 23, 26, 29 et 30 avril 2021.

Les discussions autour du sujet de recherche nous ont permis d'aller chercher des données qualitatives en plus d'être efficaces en termes de temps pour les gestionnaires, ainsi que pour le chercheur (Harvey & Holmes, 2012). Nous avons utilisé les résultats du questionnaire pour alimenter la conversation lors du groupe de discussion.

Un des éléments importants à prendre en considération, une fois de plus, est la situation actuelle en raison de la crise sanitaire. L'option de faire cette rencontre en personne était impossible, donc nous avons organisé la rencontre en ligne avec Microsoft Teams afin de faciliter la collaboration. Nous avons l'intention d'utiliser l'outil MURAL pour faciliter la conversation, mais l'outil représente un risque au niveau informatique, donc nous nous en sommes tenus à une conversation régulière. Lors de la préparation de l'entretien et de l'analyse des données, nous avons pris en compte les avantages d'une rencontre virtuelle, tels que la possibilité d'avoir plusieurs personnes contribuant simultanément de manière écrite à travers l'outil de clavardage de MS Teams, et des désavantages comme l'absence de perception de plusieurs signes de communication non verbale (Galloway, 2011).

Échantillonnage

La population cible dans le cadre de cette recherche est constituée de tous les employés ayant un rôle de gestionnaire de personnes, soit environ 260 personnes tel que mentionné précédemment. Considérant que la population est relativement petite, nous pouvions facilement joindre les 260 personnes via le questionnaire en ligne. En ce qui a trait à l'entretien de groupe, les individus ont été identifiés avec le dernier item du questionnaire. Ces personnes ont formé notre échantillon non probabiliste de volontaires.

Stratégie

Notre objectif est de réaliser ce projet de recherche dans le cadre du cours ENP7950 – Projet en organisation de la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Dans ce contexte académique, nous avons suivi les procédures relatives au projet en organisation (ÉNAP, 2017). Nous avons bâti notre offre de services et l'avons présentée aux Ressources humaines de la SCHL. La présentation a inclus les objectifs de recherche, la question de recherche, le cadre de référence, le schéma conceptuel, la méthodologie, ainsi qu'un plan de travail réparti sur une période de six à neuf mois, soit l'équivalent de deux à trois trimestres universitaires. Étant déjà membre de la communauté de gestion de l'organisation, nous avons demandé l'autorisation d'envoyer le questionnaire, d'organiser un entretien de groupe et d'utiliser les ressources organisationnelles (technologiques) aux fins de ce projet de recherche.

Calendrier

Le plan de travail a été élaboré sur une période d'environ six mois avec la possibilité de prendre un peu plus de temps dans le cas où un ou des événements imprévus venaient bouleverser le calendrier. L'envoi des questionnaires et les groupes de discussion prennent aussi en considération les autres sondages bisannuels envoyés par l'organisation afin d'éviter la fatigue des sondages.

Activités	Échéancier
Écriture de l'offre de services selon le format de l'ÉNAP	1 ^{er} juillet au 15 octobre
Présentation et approbation du projet à la chef de cabinet et aux Ressources humaines de la SCHL	1 ^{er} août au 30 septembre
Approbation du projet par l'ÉNAP	1 octobre au 15 octobre

Développement du questionnaire	1 ^{er} octobre au 15 octobre
Envoi d'une ébauche du questionnaire au mandant et conseillère académique	11 novembre
Prétest du questionnaire et modification si nécessaire	8 janvier octobre
Envoi du questionnaire à tous les gestionnaires de la SCHL par courriel	20 janvier
Date limite pour remplir le questionnaire	29 janvier
Analyse des résultats du questionnaire	1 ^{er} février au 1 ^{er} mars
Préparation de l'entretien de groupe et consultation avec la conseillère académique	1 ^{er} mars au 1 ^{er} avril
Communication avec les volontaires pour l'entretien de groupe pour confirmer leur intérêt et disponibilité	8 avril
Entretien de groupe d'une durée de 60 minutes par Microsoft Teams	19 avril au 30 avril
Rédaction du rapport de stage	1 avril au 13 mai
Présentation du rapport à la conseillère académique	14 mai
Réception des commentaires de la conseillère académique sur le rapport	1 juin
Finalisation du rapport	2 juin au 20 juin
Remise du rapport final à l'ENAP et à la SCHL	25 juin

Résultats et Analyse

Identification des répondants au questionnaire

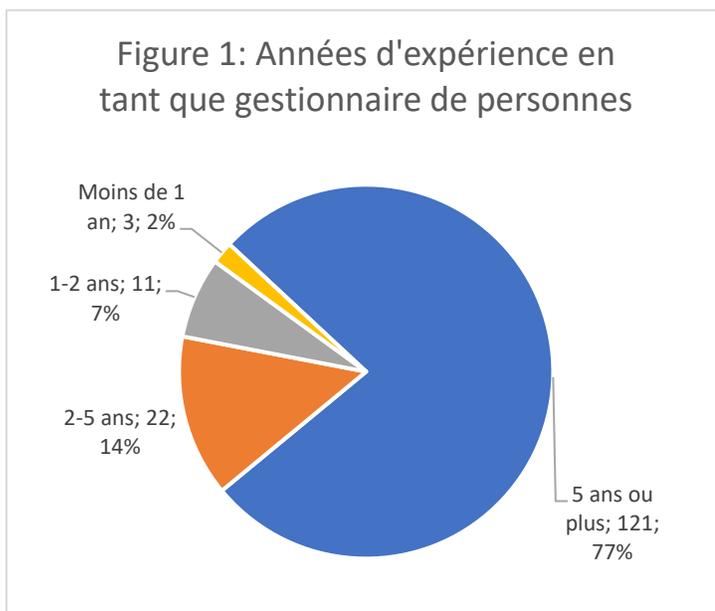
La première étape de la collecte de données était de catégoriser les différents répondants selon leur expérience en tant que gestionnaire de personnes, ainsi que l'utilisation qu'ils font du dictionnaire des compétences de la SCHL.

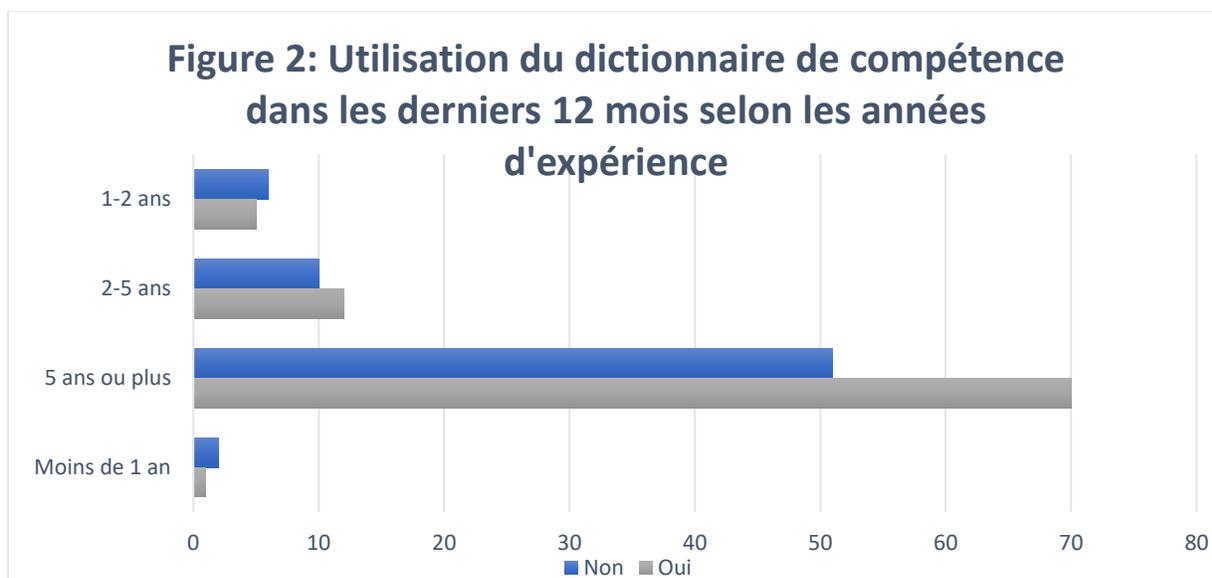
Nous remarquons que 77% de nos répondants ont plus de 5 ans d'expérience comme gestionnaire de personnes, soit 121 répondants sur les 157, et que 3 répondants ont moins d'un an d'expérience.

Cela indique que 2% de nos répondants n'ont peut-être pas encore passé à travers le processus d'évaluation de la performance à la SCHL ou dans une autre organisation. Donc, les résultats nous laissent croire que 98% des répondants ont fait le processus d'évaluation de la performance de leurs employés au moins une fois.

Nous avons ensuite voulu savoir si les gestionnaires ont utilisé le dictionnaire

des compétences de la SCHL au cours de la dernière année. Pour cette question, les réponses étaient plus partagées avec 56% des répondants affirmant avoir utilisé le dictionnaire au cours de la dernière année. Nous remarquons aussi que ce sont les gestionnaires de personnes avec le plus d'expérience qui ont un meilleur ratio de réponse positive à cette question avec 58% versus 54% pour ceux avec deux à cinq ans d'expérience, et 45% pour ceux avec un à deux ans d'expérience. Donc, selon les données recueillies, plus un répondant possède de l'expérience avec la gestion de personnes, plus la probabilité qu'il ait utilisé le dictionnaire au courant de la dernière année augmente.



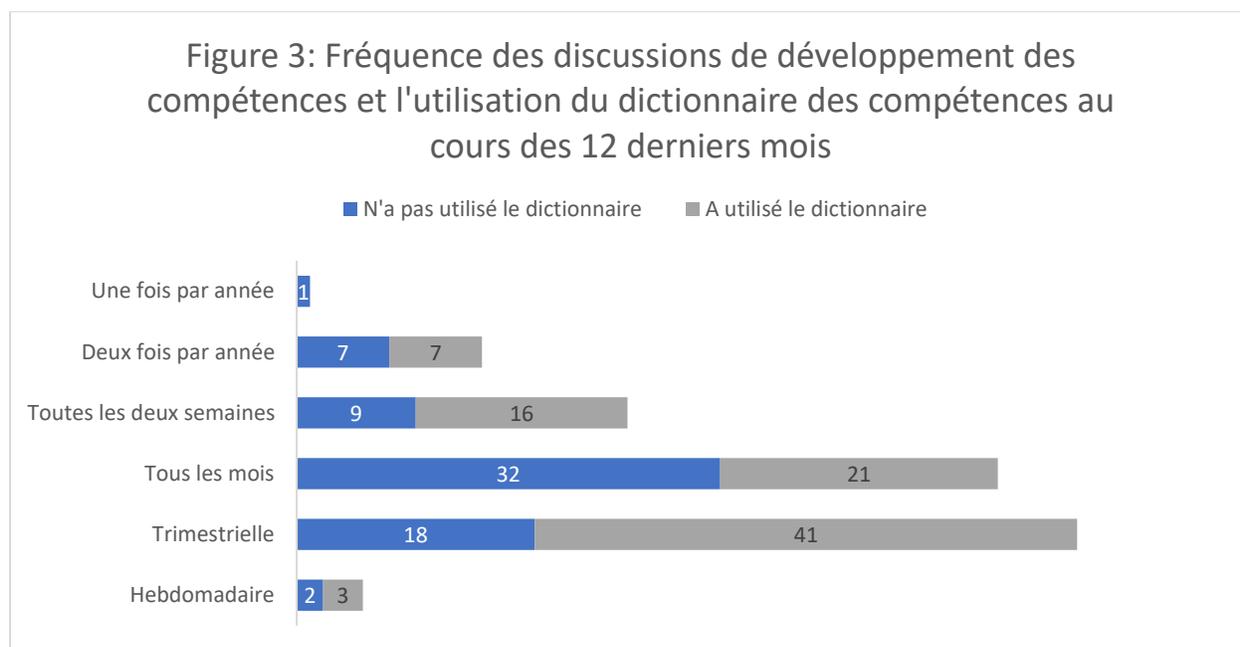


Il demeure qu'une portion des répondants mentionne ne pas avoir utilisé le dictionnaire des compétences. Alors nous avons posé la question à savoir si les répondants connaissent les compétences clés requises pour les postes de leurs employés – et dans quelle mesure sur une échelle de 1 à 100%. Le niveau de connaissance des compétences clés requises pour les postes occupés par leurs employés est d'une moyenne de 92%.

<i>Nombre d'années d'expérience en gestion</i>	<i>Moyenne de "Je connais les compétences clés requises pour les postes qui relèvent de moi"</i>
<i>Moins de 1 an</i>	95%
<i>1-2 ans</i>	89%
<i>2-5 ans</i>	90%
<i>5 ans ou plus</i>	92%
<i>Moyenne totale</i>	92%

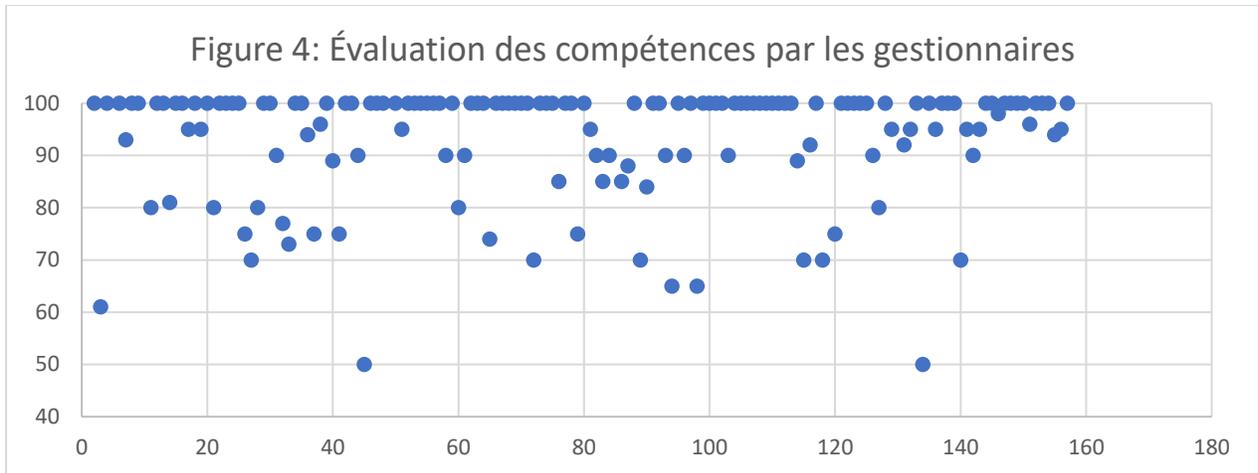
Le fait d'avoir une moyenne de cet ordre nous laisse croire que les gestionnaires connaissent les compétences clés requises pour les postes de leurs employés. Cependant, près de la moitié des gestionnaires n'ont pas utilisé le dictionnaire des compétences au cours de la dernière année, alors qu'il est un outil important à utiliser lors des évaluations de performance annuelle pour bien cibler les compétences et comportements requis des employés. Les résultats pour les gestionnaires ayant moins d'expérience sont près de la moyenne, avec 95% pour les gestionnaires avec moins d'un an d'expérience et 89% pour ceux avec un à deux ans d'expérience.

Il importait d'en savoir davantage sur la fréquence des discussions portant sur le développement des compétences parmi la communauté des gestionnaires. Plus de 110 gestionnaires ont des rencontres mensuelles ou trimestrielles avec leurs employés pour parler du développement des compétences. Les résultats nous laissent croire que ce sont les gestionnaires ayant des rencontres trimestrielles qui ont le plus utilisé le dictionnaire des compétences avec 69% des répondants disant l'avoir utilisé au cours de la dernière année. De leur côté, 49% de ceux ayant des rencontres mensuelles ont utilisé le dictionnaire, et près de 65% pour ceux ayant des rencontres toutes les deux semaines.

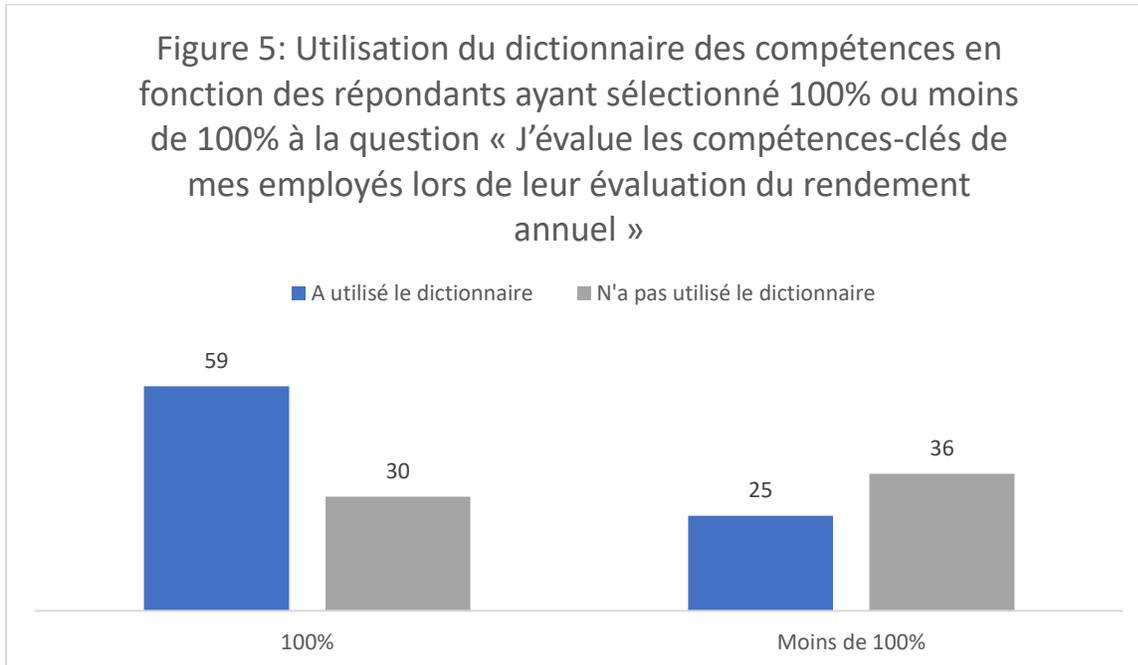


Méthode d'évaluation des gestionnaires

La prochaine étape est d'analyser les données autour de la méthode d'évaluation des compétences par la communauté des gestionnaires. Dans le questionnaire, nous avons l'affirmation « J'évalue les compétences-clés de mes employés lors de leur évaluation du rendement annuel. » et les répondants devaient inscrire dans quelle mesure ils étaient d'accord sur une échelle de 1 à 100%. Près de 100 répondants ont donné une réponse de 100%, alors que 61 répondants ont choisi entre 50% et 98%.



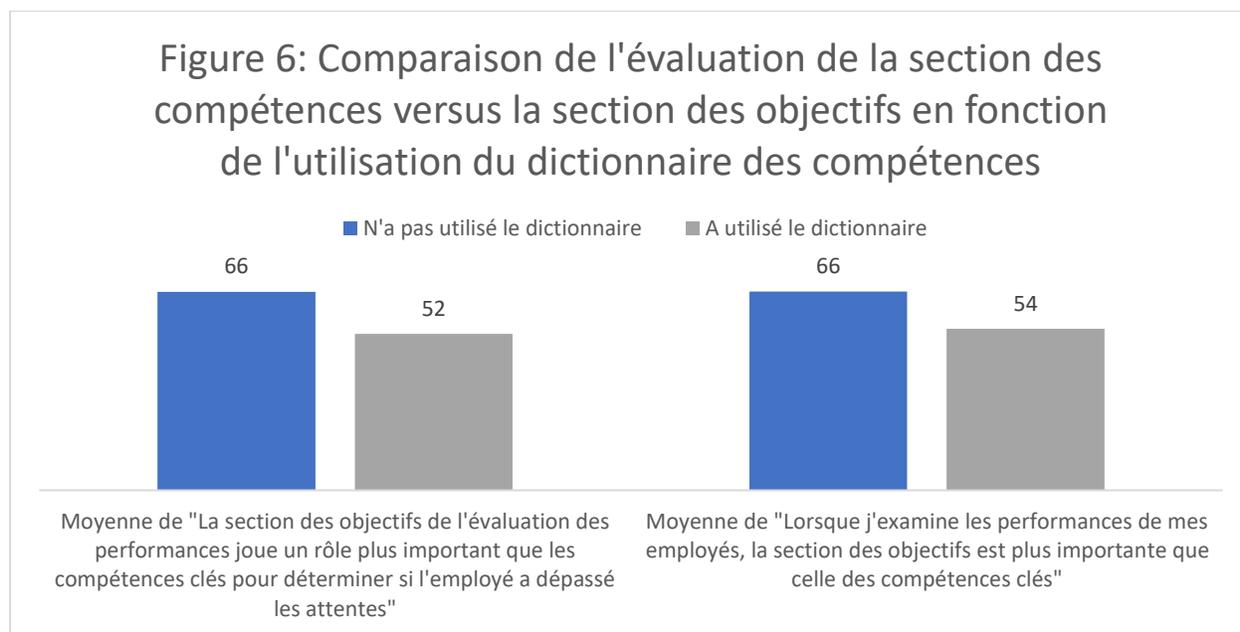
Les résultats nous mènent à croire que les gestionnaires n'accordent pas tous autant d'importance à la section des compétences dans l'évaluation de la performance annuelle. Afin d'avoir un meilleur portrait de la situation, nous avons analysé l'utilisation du dictionnaire pour les 61 répondants. Parmi ces 61 répondants, 41% ont utilisé le dictionnaire des compétences au cours de la dernière année. À l'opposé, 66% des répondants ayant répondu 100% disent avoir utilisé le dictionnaire.



Basé sur ces résultats, il semble que l'utilisation du dictionnaire des compétences est un facteur déterminant du fait que le gestionnaire l'ayant utilisé est plus propice à évaluer les compétences clés de ses employés.

Notre prochaine étape était de confirmer cette tendance avec les deux questions portant sur la façon dont les gestionnaires évaluent leurs employés. À titre de rappel, les deux principales sections du système de rendement de la SCHL sont les objectifs et les compétences. Nous voulions savoir dans quelle mesure les gestionnaires accordent plus d'importance à une section qu'à une autre. Pour les deux questions, les résultats nous donnent une moyenne se situant entre 57% et 60%. Dans le contexte de la question, nous aurions interprété un 100% comme étant entièrement d'accord avec l'affirmation que la section des objectifs joue un rôle plus important que celle des compétences dans l'évaluation alors qu'un résultat près de 50% serait que les deux sections est aussi importante l'une que l'autre. Les résultats, avec une moyenne de près de 60%, nous laissent croire que les gestionnaires accordent légèrement plus d'importance à la section des objectifs.

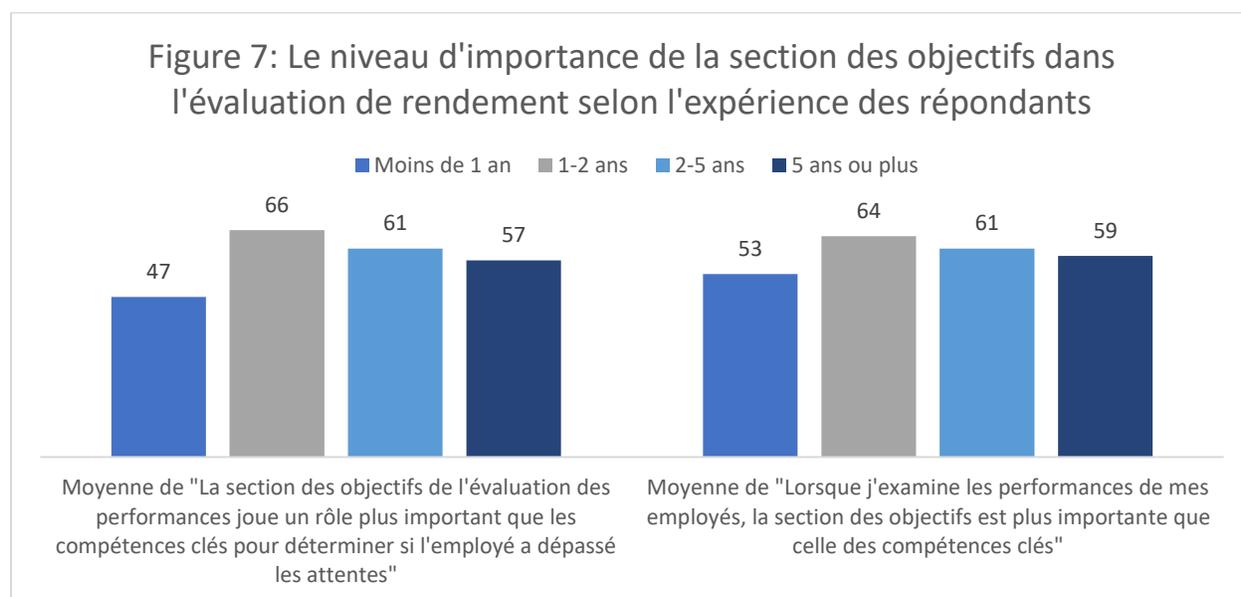
Nous observons une différence entre les répondants ayant utilisé le dictionnaire des compétences lors de la dernière année. Ceux ayant utilisé le dictionnaire étaient près de 50%, comparativement à ceux qui n'ont pas utilisé le dictionnaire qui étaient, selon leur moyenne, à 66%.



Selon les résultats, un gestionnaire qui a utilisé le dictionnaire des compétences tient davantage compte de la section de l'évaluation de la maîtrise des compétences et y accorde une importance similaire à la section des objectifs dans l'évaluation de performance annuelle.

Nous avons analysé les mêmes données mesurant l'importance accordée par le gestionnaire à la section de l'évaluation des objectifs et celle de l'évaluation de la maîtrise des compétences selon

l'expérience des répondants. Il semble y avoir une tendance que plus un gestionnaire a de l'expérience, plus il se rapproche du 50%, soit qu'ils ne tiennent pas davantage compte de la section des objectifs dans l'évaluation de performance annuelle. Nous observons que les gestionnaires avec moins d'un an d'expérience ont une moyenne inférieure comparativement aux gestionnaires avec plus d'expérience.



Notre prochaine étape était de mesurer l'utilité de l'évaluation des compétences pour les gestionnaires. Dans le questionnaire, nous avons deux questions/affirmations spécifiques à l'évaluation des compétences lors de l'exercice de l'évaluation de rendement :

1. Un employé peut atteindre ses objectifs de rendement sans avoir une ou plusieurs compétences-clés pour le poste.
2. Un employé qui développe des compétences-clés directement liées à son emploi a plus de chance de se faire attribuer une cote d'évaluation de rendement annuelle dans un échelon supérieur.

Pour la première affirmation, nous avons un résultat de 46%, et 82% pour la deuxième. Contrairement aux questions analysées précédemment, nous n'avons pas observé de différence dans les réponses lorsque nous prenons en considération l'expérience du gestionnaire ou s'il a utilisé le dictionnaire des compétences au cours des douze derniers mois.

Pour la première affirmation, une réponse de 100% signifierait qu'un employé doit absolument posséder les compétences-clés du poste qu'il occupe afin d'atteindre ses objectifs de performance, donc sans une ou plusieurs compétences clés, il ne peut pas atteindre ses objectifs. Une réponse de 0% serait le raisonnement inverse. Bien que cette question aurait pu être linéaire dans le questionnaire avec un oui/non, nous voulions voir dans quelle mesure la maîtrise des compétences-clés associées au poste est prise en considération par le gestionnaire lors de l'évaluation de performance annuelle de l'employé. Alors, avec une moyenne de 46%, les gestionnaires ne semblent pas croire que leurs employés doivent nécessairement maîtriser les compétences-clés associées à leur poste pour atteindre leurs objectifs de rendement.

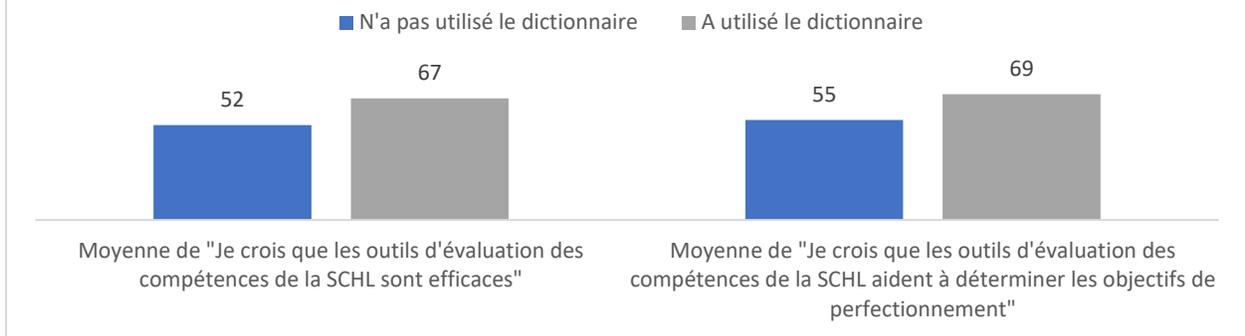
Toutefois, pour la deuxième affirmation, 82% des répondants croient qu'un employé qui développe des compétences-clés directement liées à son emploi a plus de chance de se faire attribuer une cote d'évaluation de rendement annuelle supérieure. Or, les résultats nous mènent à croire que le développement des compétences a une influence sur l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle, mais que l'employé peut tout de même répondre aux exigences du poste sans posséder une ou plusieurs compétences-clés exigées par le poste.

Perception des outils d'évaluation

La section précédente nous aide à mieux comprendre comment les gestionnaires perçoivent la maîtrise des compétences lors de l'évaluation de performance annuelle. Nous voulions aussi avoir une idée des outils que ces gestionnaires utilisent afin d'évaluer la maîtrise des compétences de leurs employés – et si ces outils sont utiles. Similaires aux sections précédentes, nous ferons la comparaison de la perception d'efficacité des outils selon l'utilisation du dictionnaire des compétences et selon l'expérience du gestionnaire.

Les gestionnaires ayant utilisé le dictionnaire ont répondu croire que les outils d'évaluation de la maîtrise de la compétence sont efficaces à 67%. Nous observons une différence de 15% de la perception d'utilité des outils d'évaluations entre les gestionnaires ayant utilisé le dictionnaire des compétences (67%) et ceux ne l'ayant pas utilisé (52%).

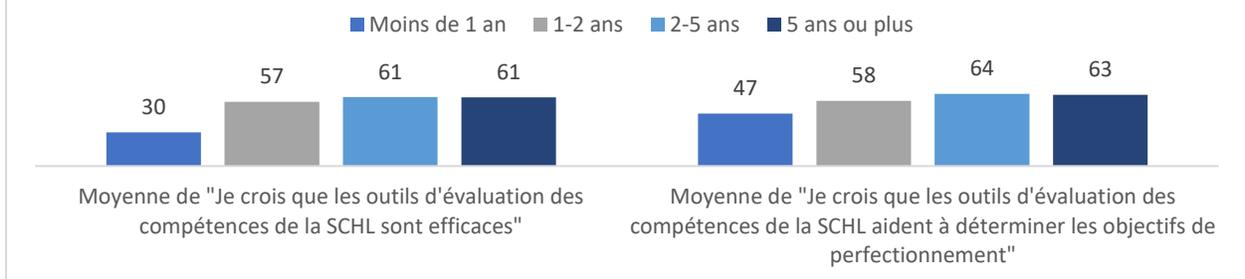
Figure 8: Perception d'utilité des outils d'évaluation des gestionnaires ayant utilisé le dictionnaire des compétences



Notre deuxième question au sujet des outils d'évaluation de la maîtrise des compétences visait à mesurer la perception d'utilité des outils de développement de compétences chez les employés. Les résultats sont similaires à la première question sur la perception d'efficacité des outils d'évaluation de la maîtrise des compétences avec une moyenne de 59% pour les répondants ayant utilisé le dictionnaire des compétences et une moyenne de 55% pour ceux n'ayant pas utilisé le dictionnaire des compétences.

Selon une distribution basée sur l'expérience du gestionnaire, nous observons que les gestionnaires avec plus de 2 ans d'expérience semblent trouver les outils plus efficaces, avec une moyenne de 61%, alors que la mesure pour ceux avec un à deux ans d'expérience est de 57% et 30% pour ceux avec moins d'un an d'expérience.

Figure 9: Perception d'utilité des outils d'évaluation selon l'expérience des gestionnaires



ont les outils nécessaires pour faire l'évaluation de la maîtrise des compétences de leurs employés, mais qu'ils n'ont pas les outils pour faire du coaching pour le développement des compétences.

Outils et définition des compétences

Près d'une cinquantaine de commentaires étaient liés au besoin de meilleurs outils ou une meilleure définition de ce qu'une compétence représente à la SCHL. Parmi ces commentaires, plusieurs répondants suggèrent de développer un dictionnaire des compétences avec des définitions approfondies, par niveau de maîtrise ainsi que par type de rôle. D'autres répondants se posent la question à savoir comment un employé peut dépasser les attentes lorsque les gestionnaires font l'évaluation de la performance annuelle de l'employé.

Autre évaluation

La troisième catégorie de commentaires, avec 51 réponses variées, tourne autour du besoin de changer la méthode ou le système d'évaluation à la SCHL. Une idée qui revenait souvent est l'outil 360 degrés qui était auparavant utilisé pour les gestionnaires dans l'organisation. Il y a aussi plusieurs commentaires au sujet de l'intégration d'un tableau de bord afin que le gestionnaire ait un accès plus rapide et simple à l'évolution des objectifs de performance des employés. Nous retrouvons aussi quelques commentaires critiquant le système de prime au rendement puisque celui-ci n'inciterait pas l'employé à faire une auto-évaluation honnête de sa performance.

Discussions sur les résultats du questionnaire

Les résultats issus du questionnaire nous permettent d'avoir une meilleure compréhension de la méthode d'évaluation par les gestionnaires ainsi que leur perception et l'utilisation des outils d'évaluation existants. Ces éléments étaient nos points de départ afin de comprendre comment les gestionnaires mesurent les indicateurs de la maîtrise des compétences lors d'évaluation de rendement annuelle. Nous avons fait quelques constats jusqu'à maintenant :

1. Près de la moitié des répondants n'ont pas consulté le dictionnaire au cours de la dernière année.
2. Plus un répondant a de l'expérience avec la gestion de personnes, plus il est probablement qu'il ait utilisé le dictionnaire au courant de la dernière année.

3. Ce sont les gestionnaires ayant des rencontres trimestrielles qui ont le plus consulté le dictionnaire des compétences.
4. Les gestionnaires n'accordent pas tous autant d'importance à la section des compétences dans l'évaluation de rendement.
5. Les gestionnaires accordent légèrement plus d'importance à la section des objectifs lors de l'évaluation de performance annuelle.
6. Un gestionnaire qui a utilisé le dictionnaire des compétences évalue davantage la maîtrise des compétences de ses employés et accorde autant d'importance aux objectifs.
7. Selon les commentaires reçus, il semble avoir une incompréhension des compétences ou un besoin de mieux les définir.
8. Le développement des compétences augmente les chances de se faire attribuer une cote d'évaluation de rendement annuelle supérieure.
9. L'employé peut répondre aux exigences de son poste sans posséder une ou plusieurs compétences associées à son poste.

L'objectif de notre recherche vise à comprendre dans quelle mesure les indicateurs du niveau de maîtrise perçue des compétences ont une influence sur l'attribution de la cote de rendement annuelle. Le fait d'avoir près de la moitié des répondants ayant utilisé le dictionnaire des compétences au cours de la dernière année est quand même un signe que cet outil est utilisé. Nous observons aussi que l'évaluation de la maîtrise des compétences joue un rôle dans l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle, particulièrement pour les gestionnaires qui disent avoir utilisé le dictionnaire de compétences au cours de la dernière année.

Cependant, basés sur nos observations des résultats du questionnaire, nous nous demandons si le concept de compétence est compris par les gestionnaires. Par exemple, un employé ne devrait pas être en mesure de répondre aux attentes de son poste sans une ou plusieurs des compétences nécessaires au poste.

Un autre exemple est le fait que nous devrions avoir une réponse de 100% pour chacun des répondants à la question « J'évalue les compétences-clés de mes employés lors de leur évaluation du rendement annuel. » puisque l'évaluation de la maîtrise des compétences est une étape obligatoire dans le système d'évaluation de performance annuelle, donc chaque gestionnaire doit nécessairement évaluer la maîtrise des compétences de leurs employés au moins une fois par

année. Cependant, les résultats de cette question nous laissent croire autrement, avec 61 répondants ayant répondu moins de 100%.

En ce qui concerne la perception d'utilité des outils d'évaluation de la maîtrise des compétences, nous nous attendions à ce que les personnes ayant utilisé le dictionnaire perçoivent davantage l'utilité des outils d'évaluation que ceux ne les ayant pas utilisés. Bien que les résultats le démontrent une différence de 15% entre les deux groupes, nous nous attendions à voir une plus grande différence ou du moins que le groupe ayant utilisé le dictionnaire ait une perception plus positive. Cela nous laisse croire que les outils d'évaluation des compétences à la SCHL ne sont pas suffisamment efficaces ou bien utilisés, même pour ceux ayant utilisé le dictionnaire.

Nous nous demandons aussi ce qui pourrait expliquer la différence de 15% entre les deux groupes. Nous voyons deux possibilités, la première étant que les gestionnaires connaissent le dictionnaire, mais ne le trouve pas efficace ou, la deuxième, est que les gestionnaires n'ayant pas utilisé le dictionnaire ne le connaissent tout simplement pas. Il y a bien évidemment la possibilité que les deux options soient valides à un certain degré, mais la deuxième possibilité est plausible à la suite de plusieurs commentaires que nous avons reçus de la communauté des gestionnaires. Nous y reviendrons en détail plus loin, mais certains gestionnaires n'étaient pas au courant qu'un tel dictionnaire de compétences existait.

Notre principale observation au niveau de la perception d'efficacité des outils d'évaluation est le bas niveau de score, avec une moyenne d'environ 60%. Cela nous mène à nous questionner à savoir si les gestionnaires sont au courant de l'existence des outils et ne les trouve pas si efficaces, s'ils ne les connaissent pas ou s'ils ne savent pas nécessairement comment les utiliser.

Nous nous attendions aussi à des résultats différents pour les gestionnaires principaux. Nous croyions que le gestionnaire principal aurait davantage utilisé le dictionnaire des compétences et accordé plus d'importance à l'évaluation des compétences. Les gestionnaires principaux ont un rôle important dans le processus d'évaluation de la performance annuelle des employés de leurs gestionnaires ainsi que des employés se rapportant directement à eux. Donc, le gestionnaire principal a un plus grand nombre d'employés à évaluer puisqu'il évalue aussi les employés de ses employés, ce qui n'est pas le cas du gestionnaire. Cela veut aussi dire que les gestionnaires principaux ont l'occasion d'évaluer la maîtrise des compétences de plusieurs employés de différentes équipes qui ont, ou devraient dans certains cas, avoir le même profil de compétence. Il

serait intéressant de pousser la recherche afin d'analyser dans quelle mesure des employés avec un profil d'emplois identique se font évaluer de la même manière par différents gestionnaires.

Les résultats des commentaires nous mènent vers des observations similaires. Plusieurs des commentaires et suggestions peuvent être répondus par des outils que la SCHL offre déjà. Par exemple, nous avons un répondant ayant laissé le commentaire de l'encadré 1. Chaque rôle dans l'organisation a des compétences associées à son poste et le répondant mélange les valeurs de l'organisation avec les compétences associées au poste. Le fait qu'il ne soit pas au courant des compétences associées à son poste pourrait être un signe de manque de connaissance du système d'évaluation de la performance.

Encadré 1

« Des compétences alignées sur le rôle plutôt que des compétences génériques pour l'organisation - celles qui sont alignées sur mon personnel n'ont pas été mises à jour pour refléter le rôle. Il serait également utile que toutes les compétences soient liées aux rôles. Mon propre poste n'a pas des compétences associées à lui dans le système. » - *Commentaire tiré du questionnaire à la communauté des gestionnaires de la SCHL*

Résultats des groupes de discussion

Les groupes de discussion ont permis d'aller plus en profondeur sur certains concepts de l'évaluation ainsi que sur le processus de réflexion du gestionnaire lors de l'estimation du niveau de maîtrise des compétences. Nous avons une série de quatre questions, commençant par une question plutôt générale puis, de plus en plus détaillées pour les trois autres questions. Nous avons une question supplémentaire si le temps nous le permettait. La participation dans les groupes de discussion était diversifiée tant au niveau géographique qu'à l'expérience – certains étaient nouveaux à la SCHL et d'autres étaient gestionnaires depuis déjà plusieurs années. Les gestionnaires provenaient aussi de différents secteurs. Nous avons fait peu ou pas de modération. Un total de quatre groupes de discussion ont eu lieu, deux en anglais et deux principalement en français. Trois thèmes, en lien avec notre problématique, ont émergé des groupes de discussion en plus de la problématique de la culture et du système de notation que nous allons rapidement survoler dans l'analyse puisqu'ils sont indirectement liés à notre problématique.

Perception de l'utilité du dictionnaire de compétences

La première partie de la discussion visait à comprendre la perception de l'utilité du dictionnaire des compétences. La plupart des participants ont mentionné avoir utilisé le dictionnaire au cours de la dernière année, ou des dernières années. Un des participants n'était pas au courant du dictionnaire, mais le questionnaire qu'il a reçu

« Les gens ne le connaissaient pas, mais lorsqu'ils ont commencé à l'utiliser, ils l'ont trouvé utile. »

-Commentaire d'un participant au sujet du dictionnaire de compétences

en janvier l'a mené à faire des recherches sur le dictionnaire – dictionnaire qu'il trouve maintenant utile. Il y avait un consensus auprès des participants en ce qui concerne la perception de l'utilité du dictionnaire des compétences. Selon les gestionnaires, c'est un outil pour faire du coaching et organiser la planification du développement des employés. Au niveau du développement, ils l'utilisent comme un aide-mémoire et certains l'envoient à leurs employés avant les discussions de développement ou de performance afin de préparer la conversation. Le dictionnaire permet aussi d'avoir la même définition à travers la SCHL, ce qui permet, selon les participants, d'être un peu plus objectif lors des discussions. Une portion de la discussion portait aussi sur la connaissance de ce dictionnaire comme étant un outil disponible pour les gestionnaires. Les participants semblaient d'accord sur le fait que peu de gestionnaires sont au courant de son existence, mais qu'ils le trouvent pratique dès qu'ils commencent à l'utiliser.

Les gestionnaires ont toutefois noté quelques faiblesses au sujet du dictionnaire des compétences, notamment, que ce soit difficile de capturer les compétences supérieures pour les employés étant à un niveau expert pour satisfaire les attentes lors de l'évaluation de la performance annuelle. Ils trouvent aussi que chaque poste devrait avoir des compétences avec un niveau de maîtrise associée – ce qui faciliterait grandement la compréhension et l'utilisation du dictionnaire selon eux.

Sur ce dernier point, un des participants du premier groupe de discussion nous a envoyé d'autres commentaires et questions en privé. Le gestionnaire a soulevé que pour la dotation, nous avons une échelle ou gradation associée à chacune des compétences techniques, mais que ces compétences techniques ne sont pas évaluées lors de l'évaluation de performance annuelle et qu'il n'y a pas de dictionnaire avec les définitions/échelles de maîtrise. D'un autre côté, les compétences comportementales sont évaluées annuellement lors des discussions de performance et il y a un

dictionnaire avec une échelle de maîtrise de la compétence, mais que le gestionnaire ne connaît pas quel niveau de maîtrise des compétences est associé à chacun des postes.

Lors du deuxième groupe de discussion, il y avait une confusion au niveau de la compréhension des compétences dans son ensemble. En fait, quelques participants mêlaient le dictionnaire des compétences et les valeurs de l'organisation.

Relation entre l'évaluation de la maîtrise perçue des compétences et l'évaluation de l'atteinte des objectifs Nous avons utilisé les résultats du questionnaire afin de stimuler la discussion au sujet de l'évaluation des objectifs/tâches versus l'évaluation de la maîtrise perçue des compétences. Nous avons observé une évolution de la pensée des gestionnaires en ce qui concerne l'évaluation du niveau de maîtrise perçue des compétences. Au début de la conversation, les gestionnaires affirmaient que les résultats de la première section du formulaire de l'évaluation de rendement annuelle étaient plus importants, particulièrement dans un contexte ROWE. Toutefois, en échangeant entre eux, nous avons remarqué une évolution de ce qu'ils évaluent réellement dans la section des objectifs/tâches puisqu'ils ont créé le lien entre les résultats et les compétences. En d'autres mots, la discussion les a menés à dire que la façon dont les employés ont obtenu leurs résultats est autant, parfois plus importante, que les résultats. Donc, le savoir et le savoir-faire des employés sont aussi ou plus importants que les objectifs/tâches. Les gestionnaires croient que c'est quand même possible pour un employé de répondre aux attentes dans l'évaluation de performance annuelle même si les compétences ne sont pas rencontrées, mais seulement si les résultats ont été

« Les objectifs sont davantage axés sur les projets. C'est ainsi que nous avons réparti l'évaluation, mais c'est une arme à double tranchant. Nous devons davantage célébrer la façon dont les choses sont faites. »

-Commentaire d'un participant

très significatifs. Toutefois, les participants ont mentionné que, en général, un employé ne peut pas atteindre ses objectifs si les compétences n'ont pas été rencontrées.

Les discussions ont ensuite mené vers un questionnement sur la façon dont la perception de la maîtrise compétences était considérée dans l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle des employés. Le système actuel met beaucoup d'accent sur la section des tâches/objectifs – qui est très détaillée – et beaucoup moins sur celle des compétences – qui est très peu détaillée – alors que les deux sections devraient être plus interconnectées. Il y avait aussi un inconfort lié au système des étoiles qui n'est pas représentatif de la réalité et mène à des discussions difficiles avec les employés. Le contexte de la culture organisationnelle sous ROWE est revenu à plusieurs reprises pour mettre de l'emphase que la culture de la SCHL favorise les résultats avant les compétences.

Encore une fois, le deuxième groupe de discussion semblait un peu plus hésitant sur ce thème. Les participants reconnaissaient l'importance de l'évaluation de la maîtrise des compétences, mais ils parlaient principalement des valeurs de l'organisation. Toutefois, ils étaient d'accord que le formulaire d'évaluation du rendement est beaucoup plus axé sur la section des résultats (objectifs/tâches).

L'impact du développement des compétences sur la performance

Lorsque questionnés sur l'impact des compétences sur le dépassement des attentes, les participants ont eu une certaine hésitation avant de mettre l'accent sur l'importance qu'ils accordent à l'amélioration des compétences de leurs employés. Les réponses ont varié beaucoup d'un gestionnaire à l'autre. Pour certains, la présence de croissance chez l'employé aura un impact sur l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle. Pour d'autres, le développement des compétences est seulement utile afin de postuler sur des promotions ou lorsqu'il y a des lacunes de compétences dans le poste. Cela veut aussi dire que l'employé doit rencontrer minimalement les compétences de son poste et que dépasser le niveau de compétence demandé pour son poste n'a aucun ou peu d'impact sur son évaluation.

Les participants étaient en accord avec l'idée que le développement des compétences de l'employé allait lui donner un levier afin de pouvoir mieux performer, ce qui devrait avoir un impact sur l'évaluation seulement si les résultats ont été positivement impactés. Ils ont toutefois mis en garde que les employés doivent développer les compétences pour leur poste avant de développer les compétences pour une promotion.

« La compétence doit vraiment se démarquer pour avoir un impact négatif sur la cote de rendement. »

- Commentaire d'un participant

Une fois de plus, le deuxième groupe de discussion partageait une vision différente du développement des compétences. Ils ne voyaient pas l'avantage de développer des compétences au niveau de la performance, sauf si c'était directement lié à aux objectifs de l'employé.

Discussions des résultats des groupes de discussion

Nous remarquons une volonté des gestionnaires d'évaluer le niveau de maîtrise perçue des compétences de leurs employés, mais il y a une certaine incohérence dans la compréhension de ce qu'est une compétence ainsi que de comment celles-ci doivent être évaluées. Nous avons relevé trois facteurs qui pourraient être à l'origine de ce problème :

- 1- La différence entre les compétences comportementales et les compétences techniques;
- 2- La perception des valeurs de la SCHL comme étant des compétences;
- 3- Un système d'évaluation axé sur les objectifs et non sur les compétences.

Ces trois facteurs sont interconnectés puisque le concept de compétence est perçu différemment d'un gestionnaire à l'autre. Ce qui est particulièrement intéressant, et inconnu au début de notre recherche, est la présence de compétences techniques. Après avoir fait des recherches sur l'intranet de la SCHL, nous avons trouvé quelques informations. Tous les postes possèdent des compétences techniques avec une échelle de maîtrise. Nous n'avons pas trouvé de dictionnaire ou de répertoire pour ces compétences techniques. Nous avons regardé la liste de compétences techniques pour le poste de Chef de cabinet adjoint. Nous y retrouvons les compétences techniques suivantes :

- Communications avec les clients (niveau de maîtrise : 3);
- Relations avec les clients (niveau de maîtrise : 3);

- Connaissances opérationnelles (niveau de maîtrise : 3);
- Gestion des problèmes (niveau de maîtrise : 2).

En ce qui concerne les compétences comportementales, nous en retrouvons trois, sans niveau de maîtrise :

- Utiliser son sens des affaires;
- Favoriser un état d'esprit axé sur la croissance;
- Faire preuve de vision.

Donc, il y a clairement un niveau de maîtrise à respecter pour le poste au niveau des compétences techniques, mais pas pour les compétences comportementales. Cependant, les gestionnaires ont accès à un dictionnaire des compétences comportementales avec des niveaux de maîtrise. Toutefois, ces derniers ne sont pas directement associés aux profils d'emplois des employés (voir tableau ci-dessous). De plus, les compétences techniques, qui ont un niveau de maîtrise qui doit être respecté, ne sont pas évaluées lors de l'évaluation de performance annuelle – seulement les compétences comportementales sont dans le formulaire d'évaluation.

Nous avons entendu à plusieurs reprises pendant les groupes de discussion des gestionnaires qui utilisaient des valeurs de la SCHL comme étant des compétences à évaluer. Par exemple, nous avons souvent entendu les valeurs « Nous sommes meilleurs ensemble » et « Faites ce qui est juste » comme étant des compétences évaluées par les gestionnaires. Chacune des valeurs de la SCHL a une définition et des indicateurs, en plus d'être une section spécifique et distincte des sections des objectifs et des compétences dans le formulaire d'évaluation de la performance annuelle. Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu des trois éléments que les gestionnaires associent avec les compétences en plus des objectifs, ainsi que quatre indicateurs : la présence de cet élément dans la description du poste, l'existence d'un dictionnaire ou de définitions, l'existence d'une échelle de maîtrise et si l'élément en question est dans l'évaluation de performance annuelle.

	Description du poste	Dictionnaire ou définition disponible	Niveau de maîtrise ou indicateurs disponible	Dans l'évaluation de performance annuelle
Objectifs	Oui	Non	Non	Oui

Compétences techniques	Oui	Oui, mais pas dans un seul document	Oui, mais seulement dans la description du poste	Non
Compétences comportementales	Oui	Oui	Oui, mais pas dans la description du poste	Oui
Valeurs de la SCHL	Oui	Oui	Oui	Oui

Le tableau nous aide à mieux comprendre pourquoi les gestionnaires semblent confus entre les concepts de compétence technique, de compétence comportementale ainsi que des valeurs de la SCHL. Ces éléments sont tous dans la description du poste de leurs employés, mais les outils pour chacun sont différents, et pas tous facilement accessibles, sans oublier que les compétences techniques sont absentes de l'évaluation de performance annuelle.

Cela pourrait nous aider à expliquer le troisième facteur, soit que les gestionnaires perçoivent le système d'évaluation comme étant axé sur les objectifs, et non sur la maîtrise des compétences. Les gestionnaires ne peuvent pas évaluer la maîtrise des compétences techniques dans le formulaire; la section des compétences comportementales n'est pas très détaillée et il n'y a pas d'échelle de maîtrise pour le poste en question; et les valeurs sont facilement trompées par des compétences. Or, le gestionnaire se retrouve avec une seule section du formulaire d'évaluation qui est plus concrète et détaillée, soit celle des objectifs.

Prise en compte du niveau de maîtrise perçue des compétences dans l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle

Mise à part la problématique autour de la compréhension des compétences dans la communauté des gestionnaires, la façon dont ces compétences sont utilisées dans l'évaluation de performance annuelle des employés ne semble pas constante. Comme nous l'avons entendu lors des groupes de discussion, certains gestionnaires n'accordent peu ou pas d'importance à la maîtrise des compétences, d'autres s'assurent que les employés rencontrent le minimum de niveau de maîtrise de leur compétence et d'autres voient les compétences comme étant un levier sur la performance. Il doit être difficile pour les employés et la gestion de pouvoir bien comparer les résultats d'évaluation des employés à travers la SCHL lors de la discussion de relativité.

Culture organisationnelle et système de pointage

Selon ce que nous avons entendu, la culture organisationnelle joue un rôle important dans l'évaluation de la performance des employés puisque celle-ci met beaucoup d'emphasis sur les résultats et l'atteinte des objectifs. En fait, le nom de ROWE l'exprime clairement : *Results Only Work Environment*. L'analyse de la culture organisationnelle serait fort pertinente dans le cadre de notre problématique, mais elle est un sujet de recherche en soi. Toutefois, il serait intéressant de créer un lien entre la réussite et les compétences dans la culture ROWE. En d'autres mots, les gestionnaires sont conscients qu'obtenir des résultats semble très important, mais que ces résultats sont ou peuvent être liés aux compétences. Or, ces résultats dépendraient directement ou indirectement de la maîtrise des compétences.

Le système de pointage est revenu dans toutes les discussions et même par certains gestionnaires qui ont ajouté des commentaires après les groupes de discussion. Le formulaire d'évaluation demande d'identifier sur une échelle de 1 à 5 le niveau de performance pour chacun des objectifs, des compétences ainsi qu'un pointage pour la section des valeurs. Le chiffre 1 est associé à « ne répond pas aux attentes » et l'échelle monte jusqu'à 5 avec « Supérieur à toutes les attentes ». Les gestionnaires, et les Ressources humaines de la SCHL, disent que les employés doivent idéalement atteindre « Répond aux attentes » ou 3/5 et que « Répond à la plupart des attentes » ou 2/5 est aussi bon pour ceux qui débutent dans un nouveau poste, par exemple. Les gestionnaires ont beaucoup de difficulté à expliquer que 2/5 n'est pas l'équivalent de 40% - ce qui crée beaucoup de frustration chez les employés et rend les discussions difficiles.

Ces deux derniers enjeux (la culture et le système de pointage) ne sont pas directement liés à notre problématique, mais tout de même importants afin de faire un parallèle avec la mentalité derrière l'utilisation des objectifs. Nous voyons une culture qui est très centrée sur les résultats et un système de pointage.

Conclusion de l'analyse

Notre question départ, soit « Dans quelle mesure les indicateurs de la maîtrise des compétences ont une influence sur l'attribution de la cote d'évaluation de rendement annuelle? » ne peut être uniquement répondue par la collecte de données du questionnaire ou des groupes de discussion.

En conséquence, nous avons trouvé certains éléments qui nous empêchent, en ce moment, de répondre entièrement à la question. L'interprétation et la compréhension des compétences des employés, de même que l'utilisation du dictionnaire des compétences varient d'un gestionnaire à l'autre. Nous observons aussi que le formulaire d'évaluation de la performance annuelle ainsi que la culture de l'organisation sont davantage centrés sur les objectifs et les résultats plutôt que sur les compétences à maîtriser. Cela pourrait donner l'impression que la SCHL accorde plus d'importance à l'évaluation des objectifs et des résultats qu'à l'évaluation de la maîtrise des compétences. Cela ne veut pas dire que les compétences ne sont pas importantes pour les gestionnaires, bien au contraire, mais le processus d'évaluation de la performance n'est peut-être pas adapté pour l'évaluation de la maîtrise des compétences. Pourtant, les employés sont demandés de développer leurs compétences et d'auto-évaluer la maîtrise de leurs compétences à tous les ans. Or pourquoi ne pas adapter l'évaluation de performance annuelle en conséquence?

Apprentissages et suggestions

Comme nous l'avons soulevé plus haut, certains éléments nous empêchant de répondre entièrement à la question ont été identifiés. Cependant, nous avons basé nos suggestions en fonction de cet état de fait. Nous avons aussi beaucoup appris au sujet de l'impact de la culture d'entreprise et du système de notation, mais nous aurions besoin davantage de recherche avec la communauté des gestionnaires ainsi qu'avec les employés afin de pouvoir produire des recommandations plus formelles. Nous irons donc de suggestions d'amélioration en fonction de ce que nous avons recueilli comme informations au courant de ce projet.

Suggestion 1 : Créer un dictionnaire de toutes les compétences comportementales et techniques avec une échelle de maîtrise

Avoir un dictionnaire des compétences qui inclut les compétences comportementales et les compétences techniques aiderait grandement les gestionnaires ainsi que les employés. Le fait de créer un dictionnaire des compétences combinant toutes les compétences faciliterait les conversations de développement ainsi que les évaluations de performance annuelle. Il faut aussi que ce dictionnaire soit accessible et communiqué de manière efficace à travers l'organisation puisque nous avons remarqué que certains gestionnaires n'étaient pas au courant, ou ne se rappelaient pas, de l'existence du dictionnaire des compétences comportementales. Cet outil augmenterait la connaissance des compétences et sensibiliserait tous les employés. Cependant, pour que ce dictionnaire fonctionne, il faut que toutes les compétences constitutives aient une échelle de maîtrise avec des indicateurs pour chacun des niveaux.

Suggestion 2 : Ajouter un niveau de maîtrise pour les compétences comportementales et ce, pour tous les postes

Pour que la suggestion précédente soit utile, nous croyons que chaque description de poste devrait avoir un niveau de maîtrise clair pour chacune des compétences comportementales, comme c'est le cas avec les compétences techniques. Ainsi, les gestionnaires et les employés auraient un meilleur guide leur permettant d'évaluer si les compétences démontrées au courant de l'année ont

répondu ou dépassé les attentes. Il sera aussi plus simple pour l'employé d'identifier ce qu'il doit faire pour dépasser les attentes en ayant des niveaux de maîtrise pour les compétences comportementales de son poste.

Suggestion 3 : Recentrer le formulaire d'évaluation de performance annuelle sur les compétences

La section des compétences dans le formulaire d'évaluation de performance annuelle pourrait être modifiée afin d'ajouter les compétences techniques et permettre à l'employé de démontrer qu'il a répondu aux attentes (ou pas). L'employé pourrait ajouter des actions concrètes supportant les indicateurs pour le niveau de maîtrise de son poste. Cela faciliterait l'entrevue de rétroaction et aiderait l'employé et le gestionnaire à évaluer les compétences.

Suggestion 4 : Modifier l'échelle de mesure du formulaire d'évaluation

Il serait peut-être plus utile d'opter pour une notation à trois niveaux de maîtrise : « à développer », « maîtrise la compétence », « dépasse le niveau requis » pour la section des compétences comportementales. Le système de notation actuel peut amener l'employé à croire qu'obtenir « répond aux attentes », soit ce qui est attendu des employés, n'est pas positif puisque mathématiquement, il représente seulement 60% (3 sur 5) de l'atteinte des objectifs, ce qui est plutôt faible comme seuil de maîtrise en terme de performance à cibler.

Conclusion

Nous étions persuadés de pouvoir facilement répondre à notre question de départ. Nous croyions que les compétences étaient l'élément principal sur lequel les gestionnaires se fondaient pour attribuer une cote d'évaluation de rendement dans la catégorie « supérieure aux attentes ». Nous avons réalisé au cours de nos recherches que notre croyance était erronée. Lorsque nous avons remarqué l'inconsistance de la compréhension du concept de compétence, nous savions que nous ne serions pas en mesure de répondre à notre question de départ telle que formulée. Nous avons tout de même poursuivi notre enquête afin de mieux comprendre de quoi il en retournait. Cela nous a conduit vers des résultats forts intéressants puisque la communauté des gestionnaires est très hétérogène dans sa façon de voir et d'utiliser le processus d'évaluation de performance annuelle, ainsi que l'évaluation de la maîtrise perçue des compétences. Parfois, les discussions menaient vers la confirmation de notre hypothèse alors que nous entendions l'inverse quelques minutes plus tard.

La quantité d'information recueillie dans le questionnaire ainsi que dans les groupes de discussion nous semble considérable, sans oublier ceux et celles qui ont communiqué avec nous par la suite pour nous fournir d'autres informations. Nous estimons avoir obtenu une bonne participation des gestionnaires et nous ressentons leur désir de vouloir améliorer leurs pratiques d'évaluation de leurs employés.

Plusieurs commentaires ressortis dans les groupes de discussion n'ont pas été pris en compte puisqu'ils étaient hors sujet. Par exemple, certains gestionnaires ont remis en question l'utilité de la prime au rendement prétendant que cela ne fait que nuire à la performance de l'employé, qui associe nécessairement l'évaluation de son gestionnaire avec de l'argent – et non à leur développement ou à leur performance.

Il serait aussi très intéressant d'effectuer des recherches sur la façon dont les employés complètent leur auto-évaluation. Dans le cadre de notre recherche, nous avons concentré nos efforts sur la façon dont les gestionnaires évaluent les compétences de leurs employés. Néanmoins, nous nous demandons comment ces employés perçoivent leur propre maîtrise de leurs compétences lors de l'exercice d'auto-évaluation? Les résultats d'une telle étude pourraient venir ajouter à nos suggestions et apprentissages voire, les valider ou les modifier.

Nous avons effleuré l'aspect de l'influence de la culture organisationnelle sur l'évaluation de performance annuelle. Or on constate qu'elle a une très grande influence sur la façon dont la performance est perçue à la SCHL.

Pour conclure, notre problématique nous apparaît au bout du compte, beaucoup plus « problématique » que nous le pensions au départ. Selon nos recherches, il ne semble pas avoir de consensus dans la communauté des gestionnaires de la SCHL en ce qui concerne la perception de l'utilité de l'évaluation des indicateurs du niveau de maîtrise perçue des compétences sur lesquels ils devraient se fonder afin d'évaluer leurs employés et leur attribuer une cote de rendement. Cependant, les gestionnaires reconnaissent que la maîtrise des compétences devrait jouer un rôle plus important dans l'évaluation de la performance des employés. Nos suggestions visent principalement à créer ou modifier des outils existants afin de mieux soutenir les gestionnaires et de les amener vers une gestion des ressources humaines axée davantage sur la maîtrise puis, le développement des compétences. Nous percevons toutefois une volonté en ce sens.

Bibliographie

Bacache-Beauvallet, M. (2011). Rémunération à la performance: Effets pervers et désordre dans les services publics. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 189(4), 58-71. doi:10.3917/arss.189.0058.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart (dir.). *Méthode de recherche en management* (3^e éd., p. 228-240). Paris, France : Éditions Dunod.

Beaud, J.-P. (2016). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6^e éd., p. 251-288). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Brassard, N. (2018). *D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. La gestion axée sur les compétences : un virage positif*. Éditions JFD. Québec, Québec.

D'Armagnac, S., Klarsfeld A., Martignon C. (2016) La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 20(3), 9-41. doi:10.3917/grh.163.0009.

Dehouck, L., Edey Gamassou, C. & Lassagne, M. (2018). Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel d'évaluation: Du hasard et de la chance dans la performance des managers. *Revue française de gestion*, 271(2), 67-81. doi:10.3166/rfg.2017.00193.

Drogomyretska, M. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations, *Network Intelligence Studies*, 2(3).

École nationale d'administration publique (2017). *Procédure relative au projet en organisation (434/017-09)*. Repéré à http://www.enap.ca/ENAP/docs/Politiques-Reglements/434_017-09_Procedure_projet_organisation.pdf

Galambaud, B. & Léon, E. (2008). Le sens de la mesure: Le cas de la performance en gestion des ressources humaines. *Gestion*, 33(2), 10-13. doi:10.3917/riges.332.0010.

Galloway, K.L. (2011), Focus groups in the virtual world: Implications for the future of evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2011. doi:10.1002/ev.377

Grenier, S., Chiocchio, F., & Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : Propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management International*, 16(4), 169-179,185,189,193. doi:10.7202/1013156ar.

Hall, B. (2015). Incentive Systems. *Harvard Business School*, 9, 916-029.

Harvey, N., & Holmes, C. A. (2012). Nominal group technique: an effective method for obtaining group consensus. *International journal of nursing practice*, 18(2), 188-194.

Hémard, C. (2010). L'énigme de l'évaluation individuelle des salariés : L'analyse sociologique peut-elle en lever un des voiles? *Sociologies pratiques*, 20(1), 125-138. doi:10.3917/sopr.020.0125.

Jaujard, F. (2016). Critique des évaluations de la performance au travail: L'intégration des dispositifs de gestion dans une perspective organisationnelle. *Revue française de gestion*, 260(7), 55-69. doi:10.3166/rfg.2016.00085.

Morin, D., Murphy, K. R. & Larocque, A. (1999). La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(4), 694–726. <https://doi.org/10.7202/051269ar>

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N. & Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 35(5), 15-32. doi:10.3917/mav.035.0015.

Société canadienne d'hypothèques et de logement (2019). *Culture organisationnelle et bureaux de la SCHL*. Repéré à https://careers.cmhc-schl.gc.ca/content/Culture-organisationnelle/?locale=fr_CA

Van Der Yeught, C. (2017). Les compétences de l'entrepreneur responsable : proposition d'un cadre conceptuel. *Revue de l'organisation responsable*, 12(1), 5-16. doi:10.3917/ror.121.0005.

Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees’ Trust in the Employer. *Public Personnel Management*, 48(3), 283–308. <https://doi.org/10.1177/0091026018814560>