

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



RÉFORME DU PROCESSUS DE PROMOTION ET D'ÉVALUATION DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNE : VERS UN MODÈLE SYSTÉMATIQUE ET TRANSPARENT

Maj R.F. Lagacé

JCSP 41

Master of Defence Studies

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2015.

PCEMI 41

Maîtrise en études de la défense

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2015.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 41 – PCEMI 41
2014 – 2015

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

**RÉFORME DU PROCESSUS DE PROMOTION ET D'ÉVALUATION
DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNE : VERS UN MODÈLE
SYSTÉMATIQUE ET TRANSPARENT**

By Maj R.F. Lagacé

“This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”

Word Count: 18166

“La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.”

Compte de mots : 18166

Sommaire

L'évaluation de rendement est probablement le processus administratif le plus important au sein des Forces armées canadiennes. Les promotions y sont directement reliées et l'impact sur les employés est énorme. Le processus de promotion est effectué en deux étapes, le rapport d'appréciation (RAP) du personnel et le comité de sélection. Le RAP sert à évaluer le rendement ainsi que le potentiel.

Dû à son rôle dans le processus de promotion, un écart s'est installé entre la procédure officielle et le processus présentement ancré dans la culture organisationnelle. Le RAP est pratiquement uniquement utilisé pour des raisons administratives et non pas pour des raisons de développement. La manière d'évaluer le potentiel n'est pas optimale et est uniquement orientée vers le prochain grade. Le processus de promotion, plus particulièrement les comités de sélection sont particulièrement subjectifs et interprétatifs.

Cette recherche démontrera qu'il serait avantageux d'améliorer le processus d'évaluation de même que le niveau de transparence du comité de sélection. Le paradigme utilisé sera celui de la théorie critique ainsi que celle de l'interprétivisme. Les solutions proposées basées sur l'ontologie positiviste ainsi que la relation causale.

Pour ce faire, une analyse du rendement, du potentiel ainsi que du processus de promotion aura lieu. Les recommandations seront effectuées en suivant un modèle d'implémentation d'un processus d'évaluation qui a été développé par l'auteur et basé sur les meilleures pratiques.

Tables des matières

Tables des matières	ii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	iv
Annexes	iv
Liste des abréviations	v
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION	1
1.1 Questions de recherche.....	3
1.2 Méthodologie	4
1.3 Paradigme de la recherche.....	5
CHAPITRE 2 – LE RENDEMENT	7
2.1 La gestion de la performance	9
2.2 La stratégie	10
2.3 Le rendement.....	11
2.4 Utilité d'évaluer le rendement.....	13
2.5 Erreurs courantes dans l'évaluation de rendement.....	15
2.5.1 Le manque de temps	17
2.5.2 L'effet de halo	17
2.5.3 L'effet de récence	18
2.5.4 Être biaisé	18
2.5.5 Effet de contraste	18
2.5.6 Effet d'indulgence et de sévérité	19
2.6 L'évaluateur	19
2.7 Méthode pour évaluer le rendement.....	21
2.7.1 Évaluer le rendement	21
2.7.2 Élément essentiel à déterminer	22
2.7.2.1 Qui évaluer.....	22
2.7.2.2 Quoi évaluer	23
2.7.3 Approche axée sur la production	23
2.7.3.1 Gestion par les objectifs	23
2.7.3.2 Norme de rendement	24
2.7.3.3 Indices directs	25
2.7.3.4 Réalisation	25
2.7.4 Comparative	26
2.7.4.1 Distribution forcée.....	26
2.7.4.2 Comparaison entre pairs/Classement.....	26
2.7.5 Comportementales	27
2.7.5.1 Descriptif (composition).....	27
2.7.5.2 Incidents critiques.....	27
2.7.5.3 Choix forcés.....	28
2.7.5.4 Échelle basée sur le comportement (BARS).....	28
2.7.5.5 Graphique ou linéaire	28
2.7.5.6 Échelle d'observation du comportement	29
2.7.6 Les sources d'information	29
2.7.6.1 L'évaluation par le superviseur	29

2.7.6.2	L'évaluation par les pairs	29
2.7.6.3	L'évaluation pas les subordonnés	30
2.7.6.4	L'autoévaluation	30
2.7.6.5	L'évaluation par la clientèle	31
2.7.6.6	La rétroaction à 360 degrés	31
2.7.6.7	Contrôle informatisé	33
2.7.7	Le rendement contextuel	33
2.8	Conclusion.....	36
CHAPITRE 3 – LE POTENTIEL.....		38
3.1	Le potentiel.....	39
3.2	En quoi consiste le potentiel.....	42
3.3	La stratégie	46
3.4	Rendement vs potentiel	46
3.5	Identifier le bon candidat.....	48
3.6	Comment évaluer le potentiel	52
3.6.1	Modèle 1 - Le potentiel de leadership	53
3.6.2	Modèle 2 - L'émergence d'un leader	56
3.6.3	Modèle 3 - L'essentiel du potentiel exécutif	58
3.6.4	Modèle 4 – Modèle de Silzer et Church	60
3.6.4.1	Habilité cognitive.....	62
3.6.4.2	Personnalité	62
3.6.4.3	Capacité d'apprendre	63
3.6.4.4	Leadership	63
3.6.4.5	Motivation	64
3.6.4.6	Rendement.....	64
3.6.4.7	Autres facteurs	65
3.6.5	Nouvelle structure pour le potentiel	65
3.7	Conclusion.....	68
CHAPITRE 4 – LE SEPFC ET LE PROCESSUS DE PROMOTION		69
4.1	Environnement courant	70
4.2	Le Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC).....	72
4.2.1	Le rapport d'appréciation du personnel (RAP)	72
4.2.2	La revue du développement du personnel (RDP).....	75
4.3	Processus de promotion.....	76
4.3.1	Éligibilité des candidats.....	76
4.3.2	Établir le nombre de filières soumises au comité de sélection	77
4.3.3	Le comité de sélection	78
4.4	Discussion	80
4.4.1	Aspect positif du SEPFC	80
4.4.2	Aspect positif du processus de promotion.....	81
CHAPITRE 5 – RECOMMANDATION AUX FAC.....		82
5.1	Le modèle	83
5.2	Recommandation.....	84
5.2.1	Définir les objectifs du système.....	84
5.2.1.1	Développement/administratif	84
5.2.1.2	Implication des employés	86

5.2.1.3	Description de travail.....	87
5.2.1.4	Priorité	89
5.2.1.5	Expertise disponible	90
5.2.1.6	Qui devrait évaluer	90
5.2.1.7	Qui devrait être évalué.....	91
5.2.1.8	La période d'évaluation	91
5.2.2	Définir la méthode à utiliser	92
5.2.2.1	Quoi évaluer	92
5.2.2.2	Structure des évaluations	93
5.2.2.3	Comment évaluer.....	97
5.2.3	Le processus de promotion	99
5.3	Conclusion.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....		104

Liste des figures

Figure 2.1 – Le processus de gestion de la performance au travail

Figure 2.2 – Quelques déterminants du rendement individuel

Figure 2.3 – Éléments provenant du processus d'évaluation

Figure 3.1 – Cadre théorique de l'émergence d'un leader

Figure 3.2 – L'essentiel du potentiel exécutif

Figure 3.3 – Modèle intégré du potentiel

Liste des tableaux

Tableau 2.1 – Avantage et inconvénients des méthodes pour évaluer le personnel

Tableau 3.1 – La distinction entre le potentiel et le rendement des employés

Tableau 4.1 – Niveau de maîtrise du critère évalué

Tableau 4.2 – Critères évalués

Tableau 4.3 – Étape et section du RDP

Tableau 5.1 – Modèle d'implémentation d'un processus d'évaluation

Tableau 5.2 – Exemple de représentation de la structure pour le leadership

Tableau 5.3 – Représentation du critère leadership dans le RAP

Tableau 5.4 – Structure du RAP proposé

Tableau 5.5 – Méthodes d'évaluation proposée au CAF

Annexes

Annexe A - Rapport d'appréciation du personnel (RAP)

Annexe B – Revue du développement du personnel (RDP)

Annexe C - Guide de pointage pour le comité de sélection (Major)

Liste des abréviations

4 Div Ca	4 ^e Division canadienne
BARS	Échelle basée sur le comportement
BOS	Échelle d'observation du comportement
CEMD	Chef d'état-major de la défense
DR	Développement des rôles
FAC	Forces armées canadiennes
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la défense nationale
RAP	Rapport d'appréciation du personnel
RDP	Revue de développement du personnel
RH	Ressources humaines
SEPFC	Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes
SGPM	Groupes professionnels militaires

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

« De toute évidence, il n'y a pas de solution simple et efficace lorsqu'il vient le temps de développer un système d'évaluation. Les perceptions sont difficiles à changer à moins que l'information soit facilement accessible au sein de l'organisation. Avant de rechercher une autre solution, il serait peut-être nécessaire de mieux analyser ce qui se passe dans le processus afin de déterminer les raisons des préjugés et de la méfiance. »¹ (traduction libre)

Dmitry V.Eremin, *Systemic bias in Federal performance evaluations*

L'évaluation du rendement est un des plus importants processus en ressources humaines². Il y a plusieurs manières de l'évaluer et chaque organisation utilise les méthodes qu'ils considèrent les plus appropriées. Normalement l'évaluation est basée sur des critères spécifiques et mesurables, et le niveau de rendement est déterminé selon des indicateurs précis. Les employés s'attendent donc à être évalués vis-à-vis ces objectifs³. Peu importe la méthode utilisée pour effectuer l'évaluation ainsi que les critères sélectionnés, elle devrait toujours être basée sur une analyse des comportements observables. Les raisons qu'ont les organisations d'utiliser l'évaluation du rendement sont multiple, rétroaction, progression de carrière, développement et formation et même comme moyen de promotion.

¹ Citation originale: « Clearly, no simple solutions exist to developing acceptable, reliable performance evaluation systems, and perceptions are difficult to alter unless information is widely available within an organization. Rather than looking for the next solution, it might be necessary to first analyze better what is going on in these processes that produce bias and distrust. » Dmitry V, Eremin, James F. Wolf, et Colleen A. Woodard, « Systemic Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process? », *Public Performance & Management Review* 34, no. 1, septembre 2010, p.1.

² Mostafa Jafari, Atieh Bourouni, et Roozbeh Hesam Amiri, « A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method », *European Journal of Social Sciences* 7, no. 3 (2009): 50, p.2.

³ Eremin et coll., *Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process?*, p.7.

Les Forces armées canadiennes (FAC), comme plusieurs autres organisations, utilisent un système d'évaluation pour gérer le rendement de leurs personnels. Le Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC) a été inauguré en 1997 et a été appliqué pour la première fois le 1^{er} avril 1998⁴. Ce nouveau système visait à remplacer un système uniquement fondé sur la comparaison entre pairs. Le but était de donner une rétroaction constructive servant au développement des militaires. En plus d'évaluer le rendement, le SEPFC sert à évaluer le potentiel d'un militaire au grade suivant.

La raison d'être et l'objectif d'une évaluation du rendement sont d'augmenter le niveau de rendement des employés⁵. Malgré cette optique, le rapport d'appréciation du personnel (RAP) est utilisé pour déterminer qui sera promu, pour sélectionner qui obtiendra des cours de carrière, pour sélectionner qui occupera les positions clés et même pour déterminer le plan de succession. L'évaluation du rendement a donc un impact direct sur la carrière des militaires. Et comme tout système de gestion des ressources humaine, la gestion du rendement est basée sur la présomption qu'un individu sera évalué d'une manière juste et équitable⁶.

⁴ Ministère de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)*, (Ottawa: MDN Canada, version 2009.0.5), section 101.

⁵ Jamie A Gruman, et Alan M. Saks. « Performance Management and Employee Engagement », *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.123.

⁶ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, p.2.

Le RAP⁷ et la revue de développement du personnel (RDP)⁸ sont les deux outils utilisés dans le cadre du SEPFC, ces outils feront l'objet de cette recherche. Les aspects qui seront touchés sont le rendement, le potentiel ainsi que le processus de promotion. Les trois étant indissociables, il est pertinent d'avoir une approche holistique. Cette recherche démontrera la nécessité d'améliorer le processus d'évaluation, de même que le niveau de transparence du comité de sélection dans le cadre du processus de promotion des FAC.

1.1 Questions de recherche

Cette recherche comporte deux objectifs. Le premier est d'identifier les théories, paradigmes et pratiques sur l'évaluation du rendement et du potentiel qui pourraient contribuer à l'amélioration du modèle d'évaluation des FAC. L'évaluation est un élément primordial et essentiel dans le processus de promotion, mais n'est pas l'unique élément qui est considéré. Il y a aussi le comité de sélection⁹ la dernière étape du processus de promotion. Le deuxième objectif sera donc de proposer des options pour rendre ce processus plus transparent.

Les questions seront les suivantes :

- Comment les FAC pourraient améliorer le SEPFC? ; et
- Qu'est-ce que pourraient faire les FAC pour instaurer plus de transparence dans le comité de sélection?

⁷ Un exemple de RAP est disponible en Annexe A.

⁸ Un exemple de RDP est disponible en Annexe B.

⁹ Un exemple de guide de pointage pour major se trouve en annexe C

Une telle démarche représente un défi de taille, car peu importe le modèle choisi, il y aura toujours une possibilité de biais et de subjectivité. Ce défi est présent dans tous processus de conception, de mise en œuvre et d'utilisation des évaluations de rendement¹⁰.

1.2 Méthodologie

Le chapitre 2 et 3 sera un résumé condensé provenant de recension des écrits sur les recherches sur l'évaluation du rendement et du potentiel. Le but sera de déceler les méthodes et tendances qui seraient appropriées aux FAC. Le chapitre 4 permettra de mieux comprendre le SEPFC. C'est aussi dans ce chapitre que les particularités du processus de promotions seront expliquées. Les recommandations seront traitées dans le chapitre 5 et seront basées sur les meilleures pratiques se trouvant dans la recension des écrits tout en étant applicables aux FAC. La majorité des figures et tableaux ont été développés par l'auteur qui possède 16 ans d'expérience au sein des FAC et a constamment été impliqué dans le processus d'évaluation. Expérience qui a été acquise au sein de nombreuses organisations. Le tout a débuté par une initiation au processus lorsqu'il était commandant de troupe. Ce fut sa première exposition à la rédaction et à la révision de RAP. Le point culminant fut atteint lorsqu'il était responsable de vérifier et corriger plus de trois cents RAP au sein de la même unité. Il a même eu l'occasion

¹⁰ Eremin et coll., *Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process?*, p.6.

lorsqu'il était capitaine adjudant de mener un comité de comparaison entre pairs au niveau d'unité.

Les FAC ont une culture organisationnelle et une structure qui s'apparente à toutes organisations militaires. Pour cette raison, le modèle qui servira pour les recommandations a été conçu et adapté par l'auteur. De cette manière les recommandations pourront suivre un ordre logique tout en s'assurant de couvrir toutes les particularités du système d'évaluation. Le modèle s'apparente à un modèle d'implémentation d'un système d'évaluation du rendement au sein d'organisation.

1.3 Paradigme de la recherche

C'est l'interprétativisme et la théorie critique qui serviront de cadre d'analyse pour cette recherche. Ces deux paradigmes largement couverts par la littérature et les plus acceptées au sein des organisations en Amérique du Nord¹¹. Ces approches sont tous deux de la famille de l'ontologie positiviste et s'appuient sur une relation de causalité, d'analyse statistique et de pensée linéaire.

C'est majoritairement les recherches en psychologie du travail et dans le domaine de la gestion qui ont permis de développer des mesures d'évaluation se rapportant à ces paradigmes. Les recherches dans ce domaine sont orientées vers l'obtention de meilleurs

¹¹ Steve McKenna, Julia Richardson, et Laxmikant Manroop, « Alternative Paradigms and the Study and Practice of Performance Management and Evaluation », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.149.

outils pour gérer les ressources humaines. Tous deux sont basés sur l'hypothèse que le rendement peut être identifié, définie et surtout mesurable. De manière plus concrète, grâce à cette méthode, un gestionnaire peut identifier d'une manière systématique les variables d'un employé, les analyser et par la suite définir quelles seraient les actions nécessaires pour améliorer le rendement. McKenna soutient que les recherches sont orientées vers cet aspect, car elles sont subjectives et privilégient la gestion aux dépens des employés¹². De plus, l'objectif de ces approches serait en réalité de contrôler les processus de travail et non d'être plus efficient. En gros, permettre à la gestion d'avoir un contrôle complet sur la main d'œuvre.

¹² *Ibid.*, p.153.

CHAPITRE 2 – LE RENDEMENT

« En effet, si nous prenions le temps de penser aux sauvageries qui pourraient être perpétrées au nom de l'évaluation et de la rétroaction, nous pourrions en frémir. Mais est-ce vraiment le cas? Ma réponse qui est basée sur l'analyse de milliers d'évaluations sur plusieurs années au sein de la même entreprise est que c'est rarement le cas. »¹³ (traduction libre)

Harold Mayfield, *In the Defense of Performance Appraisal*

L'évaluation du rendement est un des plus importants processus dans la gestion des ressources humaines¹⁴. Malgré son importance, la majorité des auteurs s'entendent sur le fait qu'effectuer l'évaluation des employés est une des tâches les plus détestées par les gestionnaires. Peu importe ce qu'affirment les détracteurs, l'évaluation du rendement est d'une très grande importance pour les organisations et pour les employés¹⁵.

Le processus d'évaluation du personnel a pris naissance avec l'ère industrielle. L'être humain était considéré comme faisant partie du processus de production. Chaque étape de la production pouvait être scientifiquement analysée pour déterminer son niveau d'efficacité. Le rendement des employés était évalué dans le but de trouver des manières plus efficaces et efficientes d'augmenter la productivité¹⁶. L'analyse était plutôt mécanique et le facteur humain n'était pas considéré dans l'évaluation. Le processus était

¹³ Citation originale : « Indeed, if we sit down and contemplate all the barbarities that could be perpetrated in the name of appraisal and interview, we may well shudder. But do they actually occur? My answer, based on participation in thousands of individual appraisals and several years' association with people interviewing and interviewed in one company, is that bad results rarely occur. » Harold Mayfield, « In Defense of Performance Appraisal » *Management of the Personnel Function*, 1962, p.82.

¹⁴ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, p.92.

¹⁵ Hakan Turgut et Ibrahim Sani Mert. « Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method » *International Business Research* 7, no. 10 , octobre 2010, p. 170, <http://search.proquest.com/docview/1618166575?accountid=9867>

¹⁶ A.S. Kohli, et T. Deb. *Performance Management*, (New York, Oxford Higher Education, 2008) p.50.

entièrement objectif et ne faisait pas appel au jugement humain. Depuis l'évaluation du rendement a évolué et est devenue plus complexe et surtout beaucoup plus subjective.

Aujourd'hui, son rôle est d'autant plus important vu ses nombreuses utilités. Plusieurs autres aspects des ressources humaines (RH) y sont reliés, recrutement, sélection, entraînement, développement, récompenses, mentorat et la planification des ressources humaines¹⁷. Tous ces aspects sont importants et devraient être considérés lors du processus de développement de l'évaluation.

Puisque l'évaluation du rendement est un aspect critique contribuant à l'efficacité d'une organisation¹⁸, il est important de s'y intéresser. Ce chapitre fondé sur la recension des écrits permettra de mettre en perspective le contexte qui prévaut au sein des FAC. D'abord pour mieux être en mesure de sélectionner la méthode qui serait la plus appropriée, il est important de bien saisir ce qu'est l'évaluation du rendement, ses problématiques et ses méthodes.

Selon le Larousse, le rendement est *l'Efficacité de quelqu'un dans le travail* et la performance, *le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche*¹⁹. Bien que les deux puissent être interchangeables, une analyse sémantique des deux démontre que l'aspect humain est plus présent dans le mot rendement. Pour le cadre de ce travail, le mot rendement est majoritairement utilisé lorsque l'on fait référence aux individus et fait suite à une

¹⁷ Kohli et Deb, *Performance Management*, p.2.

¹⁸ Gruman et Saks, *Performance Management and Employee Engagement*, p.123.

¹⁹ Larousse, « Dictionnaire de français », consulté le 5 mars 2015, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rendement/68142?q=rendement#67390>

évaluation. De son côté le mot performance sous-entend plusieurs étapes des RH et s'apparente plus au processus. Une des étapes, étant l'évaluation du rendement.

2.1 La gestion de la performance

L'évaluation fait partie du processus de la gestion de la performance au travail. Comme le démontre, la figure 2.1 la gestion de la performance nécessite une approche systématique et holistique pour identifier les lacunes en matière de rendement. Une fois identifiée des actions correctives peuvent être prises²⁰. Gruman et Saks soutiennent que la gestion de la performance consiste aussi à la gestion du contexte organisationnel²¹. Ils considèrent préférable de se concentrer sur le comportement, la personnalité et les compétences que sur les résultats obtenus.

La nouvelle tendance pour ce qui est de la gestion de la performance est l'engagement et la participation des employés dans le processus. Certains modèles recommandent la participation des employés dès le début de l'élaboration du processus. L'employé par le fait même s'engage dans un contrat psychologique avec l'employeur. Dans un tel contexte, les employés déterminent eux même les objectifs à atteindre. Naturellement le tout en accord avec leur superviseur.

²⁰ Kohli et Deb, *Performance Management*, p.56.

²¹ Gruman et Saks, *Performance Management and Employee Engagement*, p.128.

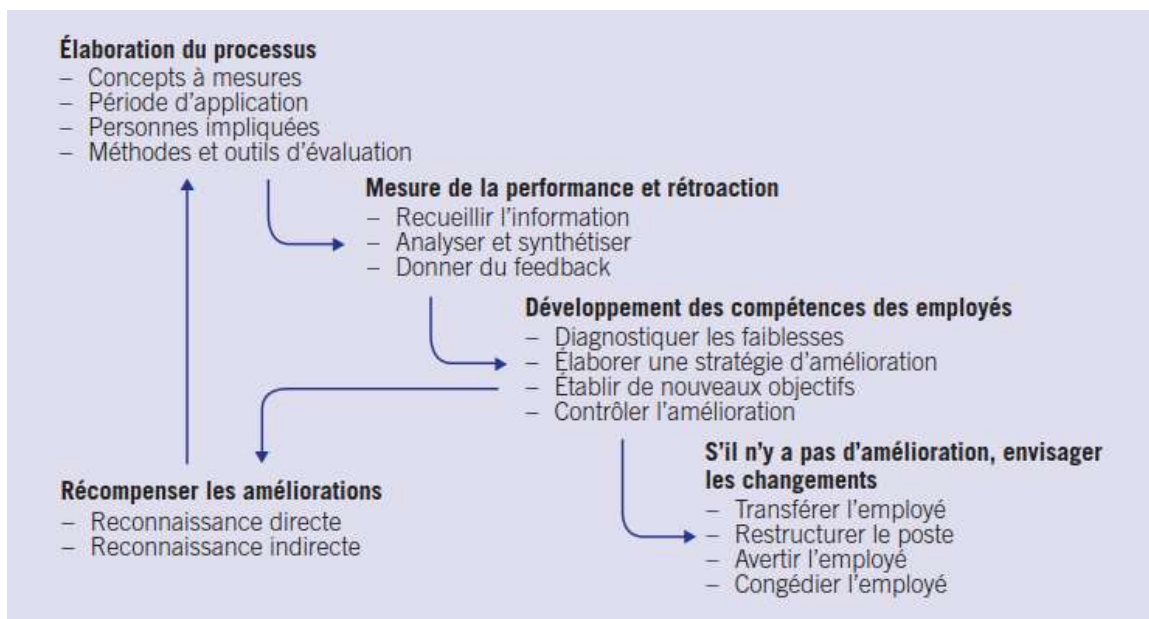


Figure 2.1 – Le processus de gestion de la performance au travail

Source : St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.6.

2.2 La stratégie

Avant de mettre en place un programme d'évaluation du rendement dans une organisation, il faut d'abord déterminer ses objectifs. Par exemple, promotion, congédiement, rétroaction, promotion, etc. Il faut que le but de l'évaluation soit clair et que les employés en soient conscients. Dans le cas contraire, l'organisation peut se retrouver avec un système médiocre²² et sans crédibilité.

Cet aspect est sans aucun doute une des problématiques du SEPFC. Le RAP qui sert présentement à évaluer le rendement est utilisé comme outil de promotion. Son objectif est d'ordre administratif et non pas pour le développement du personnel. Malgré

²² Deanna M, Merritt. « Appraising the Performance Appraisal » *SuperVision* 68, no. 4 mars 2007, p.3-5, <http://search.proquest.com/docview/195599828?accountid=9867> (accessed February 4, 2015).

le fait que cet aspect soit reconnu, rien n'est fait pour y remédier. Par exemple, un soldat ne reçoit pas de RAP, car sa promotion de soldat à caporal est pratiquement automatique. Il serait quand même pertinent pour un soldat d'être évalué, si ce n'est que pour son développement.

2.3 Le rendement

Puisque l'objectif principal de l'évaluation de rendement devrait être d'aider les individus à être meilleurs dans le travail qu'ils occupent²³, il est primordial de bien comprendre ce qu'est le rendement ainsi que ses déterminants. Les déterminants peuvent avoir une incidence directe sur le rendement d'un employé.

La performance dans le concept du rendement individuel est étudiée majoritairement par les trois sphères suivantes : la gestion des ressources humaines, le comportement organisationnel et la psychologie organisationnelle/industrielle²⁴. Malgré de nombreuses recherches effectuées sur le sujet, il n'existe toujours pas de concept et encore moins de résultats empiriques exploitables. Motowidlo a développé une définition intéressante, « le rendement n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportements, c'est une propriété du comportement. Elle est la valeur

²³ Harold Mayfield, « In Defense of Performance Appraisal » *Management of the Personnel Function*, 1962, p.81.

²⁴ Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Comeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel, « Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. » accédé le 5 mars 2015, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949>

attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail »²⁵. Selon lui, évaluer le rendement en se basant seulement sur les résultats de l'individu serait une erreur, car il faut aussi considérer les « facteurs contextuels qui aident ou freinent l'individu dans la réalisation de son travail (disponibilité et qualité des équipements, décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, situation du marché) ». ²⁶

La figure 2.2 démontre les déterminants qui peuvent influencer le rendement au travail. Une organisation doit donc en tenir compte lorsque vient le temps d'implémenter des méthodes plus efficaces et efficientes pour augmenter la productivité d'un employé. Dans une organisation, le mauvais rendement d'un employé pourrait être causé par un de ces facteurs qui sont souvent hors de son contrôle. Par exemple, il est peut-être normal que le nombre de ventes total d'un individu baisse en période de récession. Dans ce cas, le déterminant à blâmer serait l'environnement économique.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*



Figure 2.2 – Quelques déterminants du rendement individuel

Source : St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.8.

2.4 Utilité d'évaluer le rendement

En plus des raisons déjà élaboré, une des raisons pour évaluer le rendement réside dans son potentiel à motiver et développer le personnel²⁷. Nonobstant cet aspect primordial, l'évaluation du rendement a aussi un impact important sur d'autres aspects lié au rendement. D'autres théories s'appuyant sur des postulats différents seront aussi influencées par l'évaluation. La majorité des organisations utilisent l'évaluation du rendement pour répondre à trois besoins distincts, un pour l'organisation et les deux autres pour les employés²⁸. Les voici :

²⁷ Paul Falcone, « The Integrated Performance Appraisal. » *Management Review* 84, no. 12 (12, 1995): 46, <http://search.proquest.com/docview/206682711?accountid=9867>.

²⁸ Harvard Business Review, « An Uneasy Look at Performance Appraisal », consulté le 6 janvier 2015, <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal/ar/1>.

- Fournir des informations systématiques pour justifier les augmentations salariales, les promotions, les mutations, les rétrogradations et même parfois les licenciements;
- Fournir un moyen pour donner de la rétroaction sur son rendement ainsi que des recommandations de changement dans son comportement, attitude, aptitudes et connaissance; et
- Fournir un moyen aux superviseurs pour l'encadrement et la formation des employés.

Certains auteurs comme Bouskila-Yam et Kluger sont d'avis qu'évaluer le rendement n'aurait pas d'effet sur l'efficacité d'un individu. Pour en venir à cette conclusion, ils se sont basés sur vingt-quatre méta-analyses qui comprenaient un total de sept mille sept cents employés. Plus particulièrement dans les cas où l'évaluation était effectuée sur une base annuelle²⁹. Malgré cela, l'évaluation aurait d'autres bienfaits, plus particulièrement l'effet positif sur la motivation et la satisfaction des employés³⁰. Pour se faire, l'employé doit considérer l'évaluation juste et équitable.

²⁹ Osnat Bouskila-Yam et Avraham N. Kluger, « Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting », *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.138.

³⁰ Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p. 171.

Des recherches en psychologie ont aussi démontré que l'évaluation pouvait avoir des effets bénéfiques sur le rendement à cause de son impact indirect³¹. Parmi ces théories :

- Les théories des besoins : besoin d'être reconnu, d'être estimé par les autres et le besoin de se réaliser;
- Les théories du renforcement : les comportements sont contrôlés par leurs conséquences. L'évaluation sera la conséquence directe des actes effectués par l'individu; et
- Les théories cognitives : le comportement sera l'issu des attentes, des croyances et des choix effectués. Une évaluation qui se veut équitable sera en mesure d'influencer le comportement.

Une organisation doit être consciente de l'impact du processus d'évaluation. Impact qui va au-delà des justifications conventionnelles reliées à l'implémentation d'un système d'évaluation.

2.5 Erreurs courantes dans l'évaluation de rendement

Les évaluations peuvent être le sujet d'une variété d'imprécision et de différents biais plus communément appelé erreur de notation³². Selon une recherche³³ menée aux

³¹ Frederik Herzberg, « One more time: How Do You Motivate Employees? », consulté le 24 avril 2014, <http://banques.enap.ca:4323/ehost/detail/detail?sid=e88a6de3-2326-452d-a138-a3b74f730d7e%40sessionmgr4003&vid=2&hid=4107&bdata=Jmxhbmc9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#d b=bth&AN=8796887>.

États-Unis parmi des employés de la fonction publique fédérale, une grande proportion des employés considère qu'il y a une iniquité dans le système d'évaluation. Le mécontentement est particulièrement dû au fait qu'il y a un manque de confiance envers les gestionnaires. Les employés les croient incapables d'effectuer une évaluation juste et équitable de leur rendement. Adam's (1965) dans sa théorie sur l'équité soutient que les employés vont comparer leur évaluation et récompense avec ceux qui effectuent un travail similaire³⁴. La situation n'est guère différente au sein des FAC, car souvent les employés vont comparer leur situation avec celle de leurs collègues. Plus particulièrement dans le cas d'une promotion, car il y a un aspect prestige et surtout pécuniaire.

Cette différence aura un impact négatif sur ceux qui considèrent n'avoir pas été promus tout en effectuant un travail similaire. Quand une évaluation à un impact direct sur l'individu, l'employé portera une attention particulière à ses résultats et comment il se perçoit traité dans le processus. Un système d'évaluation doit être juste et fiable et donner des résultats constants³⁵. L'évaluation doit être représentative du rendement des employés et de leur rendement. Malheureusement, il y a certaines erreurs qui peuvent influencer les résultats de l'évaluation. Les erreurs qui suivront sont un résumé non exhaustif et représentent celles qui sont le plus susceptibles de se produire dans les FAC.

³² Kohli et Deb, *Performance Management*, p.224.

³³ Eremin et coll., *Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process?*, p.6.

³⁴ *Ibid.*, p.11.

³⁵ John R Schermerhorn et coll., *Comportement humain et organisation*, 3^e édition, (St-Laurent, Québec, Erpi, Édition du renouveau pédagogique,2006) p.216.

2.5.1 Le manque de temps

La majorité des superviseurs déteste la période de rédaction des évaluations de rendement³⁶. C'est un processus qui est très demandant en matière de rédaction. Une bonne évaluation nécessite des observations quasi quotidiennes du rendement de leurs subalternes. La charge de travail élevé des superviseurs est contraignante et la majorité considère qu'ils n'ont pas de temps à y consacrer.

2.5.2 L'effet de halo

Cette erreur est malheureusement très répandue au sein de FAC. À plusieurs reprises l'auteur a eu l'occasion d'entendre des commentaires négatifs sur un membre rapporté par un ancien superviseur sur des événements qui s'étaient déroulés il y a de cela plusieurs années. Cet événement ne devrait pas avoir d'influence sur l'évaluation. Un évaluateur devrait se baser sur ses observations et surtout ne pas être obnubilé par la prépondérance d'un des facteurs³⁷. Mais trop souvent la réputation d'une personne influence les résultats. Cet effet peut s'avérer négatif comme positif. Un autre exemple flagrant est la tendance de se baser sur l'évaluation précédente. Si une personne est évaluée pour la première fois au sein d'une organisation et que son évaluation précédente était excellente, celle-ci risque d'influencer la suivante.

³⁶ Bouskila-Yam et Kluger, *Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting*, p.131.

³⁷ Schermerhorn et coll., *Comportement humain et organisation*, p.216.

2.5.3 L'effet de récence

Cet effet décrit l'évaluateur qui se base uniquement sur des événements récents pour déterminer le rendement annuel d'une personne. Par exemple, un évaluateur qui pénaliserait un militaire qui aurait été en retard deux à trois fois dans le mois précédant la rédaction de l'évaluation. Et cela même si cette personne aurait été ponctuelle onze mois de suite.

2.5.4 Être biaisé

Tous les êtres humains sont biaisés d'une manière ou d'une autre et cela est inévitable. Un évaluateur biaisé utilisera des barèmes pour évaluer son personnel, mais peut-être pas les bons. Il aura tendance à effectuer l'évaluation en utilisant ses propres valeurs. Un superviseur qui travaille plusieurs heures supplémentaires par jour sera peut-être plus sévère lorsque viendra le temps d'évaluer un employé sur le dévouement.

2.5.5 Effet de contraste

Jugé une personne en effectuant une comparaison avec ses pairs au lieu d'utiliser les critères définis. Un athlète de niveau professionnel peut être premier au Canada et quand même arriver dernier aux Olympiques. Cette personne ne devrait pas être évaluée par comparaison, mais plutôt selon des critères prédéfinis si on veut évaluer son rendement. Dans le cas contraire, il serait considéré exceptionnel dans le premier cas en se classant premier et insatisfaisant dans le deuxième cas en se classant dernier.

2.5.6 Effet d'indulgence et de sévérité

Certains évaluateurs ont la tendance à évaluer favorablement tout leur subordonné et certains autres très exigeants ont tendance à donner une note faible. Dans les deux cas, le problème sera le manque de distinction entre ceux qui ont un rendement efficace et ceux qui ont un problème de rendement.

2.6 L'évaluateur

Parmi les tâches les plus détestées des gestionnaires, l'écriture des évaluations de rendement vient en deuxième après le congédiement d'employé³⁸. La majorité des décisions que prennent les FAC concernant la gestion de carrières de ses membres est basée sur l'évaluation du rendement. Il est donc de la plus haute importance que l'évaluation soit juste et équitable. Mais peu importe le système en place, les résultats peuvent être erronés à cause des erreurs effectuées par l'évaluateur³⁹.

L'erreur est effectivement chose du possible, mais McGregor va encore plus loin en affirmant que les superviseurs ne peuvent pas s'empêcher de juger leurs subalternes⁴⁰. Pour effectuer une telle affirmation, il se base sur la prémisse que nos actions envers les

³⁸ Falcone, *The Integrated Performance Appraisal*,
<http://search.proquest.com/docview/206682711?accountid=9867>

³⁹ Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p. 176.

⁴⁰ Mayfield, *In Defense of Performance Appraisal*, p.82.

personnes sont en partie basées sur le jugement que nous leur portons. Selon lui, l'intuition et les jugements non exprimé auront le dessus sur les observations.

L'évaluateur joue une part très importante dans le processus d'évaluation et pourtant l'auteur qui a 16 ans d'expérience n'a jamais reçu de formation officielle et structurée sur le SEPFC et il n'est probablement pas le seul. La majorité des superviseurs sont déjà très occupés et n'apprécieraient probablement pas l'implémentation de formation obligatoire⁴¹. C'est la même chose pour les rétroactions et les évaluations. C'est donc une bonne chose que le RAP soit obligatoire et imposée par la chaîne de commandement, car les superviseurs ont tendance à faire ce qui leur est imposé. Mayfield est donc d'avis que la rétroaction périodique devrait être imposée et partie intégrante de tout système⁴².

Il ne faut pas par contre, tomber dans les extrêmes et bien doser les attentes. Imposer un tel processus ne devrait pas être trop lourd, mais devrait au moins comprendre ce qui suit :

- Avoir une rencontre initiale avec chaque employé pour leur donner les attentes et objectif à atteindre, leur potentiel, ainsi qu'un aperçu de leur rendement passé; et
- Procéder à des rencontres de suivi sur une base régulière.

⁴¹ *Ibid.*, p.83.

⁴² *Ibid.*

Malheureusement si ces deux aspects ne sont pas imposés et partie intégrante du système d'évaluation, les superviseurs n'y adhéreront pas.

2.7 Méthode pour évaluer le rendement

2.7.1 Évaluer le rendement

L'évaluation tente de décrire clairement le rendement d'une personne dans l'exécution de ses tâches ou à l'ensemble des éléments relatif à son travail. Le rendement peut être évalué en décrivant les points forts de son travail ainsi que les points faibles et proposer des points à améliorer⁴³.

Même si dans le passé les évaluations étaient plutôt objectives (vente totale, production, etc.) elles sont aujourd'hui majoritairement subjectives (opinion du surveillant). Ce qui rend la sélection du meilleur modèle d'évaluation encore plus complexe. La complexité vient du fait qu'il y plusieurs éléments qu'il faut prendre en considération lorsque vient le temps de choisir. Chacun de ces aspects possédant différentes options et chacun d'entre eux venant avec des avantages et inconvénients.

La figure 2.4 est une représentation schématique des éléments faisant partie des méthodes pour évaluer le rendement. Il y a différente manière de classifier les méthodes

⁴³ *Ibid.*

pour effectuer une évaluation du rendement. La figure 2.4 servira aussi de référence lorsqu'il viendra le temps de proposer des moyens alternatifs pour améliorer le SEPFC.

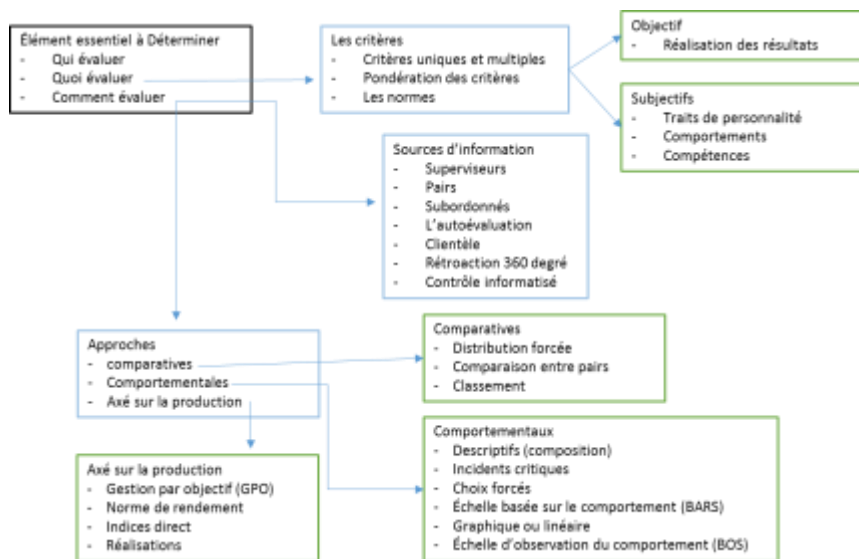


Figure 2.3 – Éléments provenant du processus d'évaluation

2.7.2 Élément essentiel à déterminer

2.7.2.1 Qui évaluer

Pour pouvoir répondre à cette question, il faut d'abord déterminer les raisons qu'a l'organisation à évaluer le rendement. Dépendamment, cela permettra de mieux cibler qui sera évalué. Pour les FAC, l'objectif est d'utiliser le RAP comme outil de promotion, ceux dont la promotion est automatique ne sont donc pas évalués et même chose pour ceux qui décide de ne pas être promu.

2.7.2.2 *Quoi évaluer*

Déterminer ce qui sera évalué est probablement l'aspect le plus difficile du processus. La nature du travail qu'effectue une organisation influencera aussi beaucoup les choix. Un vendeur pourra facilement être évalué selon les résultats. C'est même souvent les résultats qui détermineront une partie du salaire et même les bonus. Dans une organisation comme les FAC, c'est un peu plus complexe. Les éléments à évaluer pourraient être les compétences, les comportements, les traits de personnalité ou un mélange de tout cet élément.

2.7.3 Approche axée sur la production

2.7.3.1 *Gestion par les objectifs*

La gestion par les objectifs est une des méthodes les plus répandues en matière d'évaluation⁴⁴. Avec cette méthode, l'atteinte des objectifs est plus importante que la manière utilisée⁴⁵. Les objectifs peuvent être déterminés par la gestion, les employés ou par les deux. Par contre, certains considèrent la participation des employés dans la sélection des objectifs comme étant une pseudo-participation. La participation des

⁴⁴ Sylvie St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal: G. Morin, 1998, chapitre 8, p.27.

⁴⁵ Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p.173.

employés ne serait qu'illusoire, car les gestionnaires ont toujours le dernier mot et peuvent imposer ce qu'ils veulent⁴⁶. Il y a quatre étapes à la gestion par objectif :

- Déterminer les objectifs à atteindre qui peuvent être, résultats escomptés, moyen ou activité permettant de les atteindre;
- Déterminer la période d'évaluation;
- Comparer les objectifs atteints avec ceux qui avaient été fixés, en faire l'analyse, identifier les besoins en formation ainsi que les raisons pour les écarts; et
- Établir de nouvel objectif.

2.7.3.2 Norme de rendement

Similaire à la précédente, elle se différencie par ses normes plus nombreuses et détaillées. Par exemple, un employé qui travaillerait dans une usine et qui mettrait en place des pièces sur un véhicule pourrait être évalué selon le nombre de pièces à l'heure. Méthode surtout utilisée dans une organisation où le rendement est relié au profit. Le lien avec cette méthode et l'évaluation de rendement n'est pas évident⁴⁷. Cette méthode pourrait définitivement fournir des données sur un individu et aussi servir de moyen de comparaison.

⁴⁶ Winston Oberg, « Make performance appraisal relevant », *Harvard Business Review*, 1972. P.64.

⁴⁷ *Ibid.*, p.65.

2.7.3.3 Indices directs

Cette méthode n'est pas basée sur la production qu'effectuera un employé, elle utilisera des critères objectifs comme, l'absentéisme, les retards, pause trop longue, nombre de plaintes, etc. Cette méthode est plus appropriée pour des positions ou il n'y a pas de tâche de supervision. Ces mesures sont qualitatives et quantitatives⁴⁸.

2.7.3.4 Réalisation

Cette nouvelle méthode fait usage de norme qualitative et est majoritairement orientée vers les professionnels. Les dossiers étant tous différents, certains peuvent être plus complexes que d'autres. Un dossier complexe nécessitera peut-être plus de travail que plusieurs dossiers simples. Cela permet d'être évalué selon ses réalisations en fonction du travail. Cette méthode est souvent utilisée par les universités pour donner des promotions ou des statuts aux professeurs⁴⁹.

⁴⁸ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.29.

⁴⁹ *Ibid.*, p.29.

2.7.4 Comparative

2.7.4.1 Distribution forcée

Pour éviter que l'ensemble de leur officier soit considéré des officiers performants, les États-Unis ont décidé d'utiliser cette méthode⁵⁰. Pour avoir une distribution normale, il y a nombre maximal d'employés qui peuvent être placés dans chaque catégorie. Par exemple, 10 % exceptionnel, 80 % normal et 10 % sous la norme. Cela oblige les superviseurs à limiter le nombre de personnes au rendement exceptionnel. Cette méthode a comme objectif d'éliminer les biais qu'un évaluateur pourrait avoir⁵¹.

2.7.4.2 Comparaison entre pairs/Classement

Ces deux méthodes sont très similaires et consistent à classer les employés occupant le même poste du meilleur au pire en se basant sur une norme unique. La comparaison entre pairs consiste à prendre un employé et le comparer avec chacun de ses pairs. Par la suite, il faut déterminer le nombre de fois où il était supérieur. Celui qui a le plus grand nombre de points termine premier, l'autre deuxième et ainsi de suite. Le classement est donc facile à effectuer.

⁵⁰ Department of the Army. *Army Regulation 623-3, Personnel Evaluation: Evaluation Reporting System*, (Washington, DC, 31 March 2014), p.35.

⁵¹ Oberg, *Make performance appraisal relevant. Harvard Business Review*, p.63.

2.7.5 Comportementales

2.7.5.1 *Descriptif (composition)*

Le superviseur décrit par écrit le rendement d'un employé. Cette méthode nettement subjective n'est pas basée sur des objectifs précis. L'évaluateur se base majoritairement sur l'observation générale qu'il a eue de l'employé et présente le tout de manière holistique⁵².

2.7.5.2 *Incidents critiques*

Le superviseur se concentre sur ce qui est positif et négatif⁵³. L'accent est mis sur les facteurs clés qui font la différence dans l'exécution efficace d'une tâche. Cette méthode est crédible, car elle se concentre sur plus sur les aspects de l'emploi d'un employé que sur ses caractéristiques⁵⁴. Aussitôt que le superviseur note un comportement vis-à-vis une telle situation, il prend des notes. Cela facilite la tâche du superviseur lors de la rédaction de l'évaluation, car il se base sur des comportements spécifiques et non les qualités personnelles comme le sérieux, l'énergie au travail, la loyauté. Cette méthode favorise grandement le rendement d'un employé, car il sait de manière précise ce qui est attendu de lui⁵⁵.

⁵² Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p.172.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, p.94.

⁵⁵ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.22.

2.7.5.3 Choix forcés

Cette méthode a été développée suite à des recherches exhaustives effectuées lors de la Deuxième Guerre mondiale. L'objectif était de trouver une manière efficace d'évaluer les militaires et réduire les erreurs dues à une attitude trop indulgente des évaluateurs⁵⁶. Cette méthode consiste à choisir les éléments qui décrivent le mieux l'employé. Les éléments diffèrent très peu les uns des autres et l'évaluateur n'en connaît pas la pondération. Malgré qu'elle garde les évaluateurs dans l'ignorance, cette méthode tend à rehausser la validité et la fiabilité de la méthode d'évaluation.

2.7.5.4 Échelle basée sur le comportement (BARS⁵⁷)

C'est la suite logique de la méthode des incidents critiques. Leur analyse a permis le développement d'une échelle basée sur les comportements. C'est une combinaison des éléments majeurs provenant de la liste des incidents critiques⁵⁸. Pour chaque élément, il faut déterminer le comportement pour un rendement, exceptionnel, normal et sous la norme. Le comportement de l'employé est lors de l'évaluation comparé à ces critères.

2.7.5.5 Graphique ou linéaire

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ BARS (Behaviorally anchored rating scales)

⁵⁸ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, p.94.

Cette méthode par sa simplicité est aussi très utilisée. La méthode consiste à analyser la description de tâche d'un employé et d'y extraire les comportements s'y rattachant. L'employé est donc évalué selon ces critères et son rendement est basé selon une échelle variant de 1 à 10, 1 étant sous la norme et 10 excellents.

2.7.5.6 Échelle d'observation du comportement

L'échelle d'observation du comportement s'apparente beaucoup à l'échelle basée sur le comportement. Le principe est le même, l'évaluateur qui se base toujours sur des critères précis doit par contre noter la fréquence à laquelle se produisent les comportements⁵⁹. Par la suite une note sera accordée selon la fréquence des comportements observés.

2.7.6 Les sources d'information

2.7.6.1 L'évaluation par le superviseur

C'est le responsable immédiat de la personne évalué. Cette personne devrait posséder une connaissance suffisante des tâches effectuées par ses subalternes. C'est la personne la mieux placée pour observer cette personne dans ses tâche et fonction.

⁵⁹ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.25.

2.7.6.2 L'évaluation par les pairs

Ce sont les collègues de travail qui effectue l'évaluation. Dans les cas où les employés seraient en compétition pour une promotion ou une augmentation salariale, la validité sera réduite. Le niveau de concurrence favorisera les biais lors de l'évaluation.

2.7.6.3 L'évaluation pas les subordonnés

Cette méthode s'avère une pratique courante dans les établissements d'enseignement postsecondaire. L'évaluation qui est effectuée par les étudiants peut servir autant aux gestionnaires qu'aux enseignants. Cela permet aux professeurs de connaître l'opinion ainsi que les perceptions des étudiants. Ils peuvent se servir de cette évaluation pour faire des ajustements à leur cours. Les gestionnaires peuvent eux s'en servir pour effectuer leur évaluation ou dans le cadre de promotion.

2.7.6.4 L'autoévaluation

Méthode surtout utilisée lorsque les employés font partie intégrante du processus d'évaluation. Par exemple, les employés contribueraient à la sélection des objectifs et par la suite s'auto critiquerait en comparant leurs résultats. Cette méthode permet aux employés de se sentir impliqués et de mieux adhérer à l'évaluation. Ce sont aussi des outils efficaces pour l'élaboration de programme de formation et de développement

personnel. Certaines études ont révélé que cette méthode était plus efficace que l'évaluation par un superviseur⁶⁰.

2.7.6.5 L'évaluation par la clientèle

Pour les FAC, la clientèle peut être définie de deux manières. La clientèle interne, par exemple, un militaire qui recevrait des services de la salle des rapports de son unité pourrait être considéré comme un client. La clientèle externe représente les citoyens canadiens. Il y a des sondages effectués au sein de la population canadienne pour déterminer leur perception vis-à-vis les FAC et ses militaires, mais ces sondages sont pour l'institution et non pas pour les individus. Il est très peu probable que cette méthode soit adoptée au sein des FAC, surtout qu'il y a une panoplie de manière plus appropriée.

2.7.6.6 La rétroaction à 360 degrés

Probablement le sujet le plus à la mode lorsque l'on parle de développement du leadership. L'évaluation à 360 degrés fut même considérée une des innovations les plus notables des temps modernes en matière de gestion⁶¹.

Comme son titre l'indique, cette méthode recherche une diversité dans les sources d'information possible. Les sources peuvent être internes et externe. Au niveau interne,

⁶⁰ *Ibid.*, p.10.

⁶¹ John W. Fleenor, Sylvester Taylor, et Craig Chappelow. *Leveraging the impact of 360-degree feedback*, (San Francisco : John Wiley & Sons, 2008.)

l'évaluation sera effectuée par le superviseur (présent et passé si nécessaire), les collègues de travail et les subalternes. La clientèle serait la composante externe du processus. Vu que l'employé effectue lui-même cette évaluation, cela lui permet d'être conscient de ses lacunes et qualités⁶².

Nombreuses recherches effectuées sur les différentes méthodes d'évaluation ont démontré qu'avoir une approche multi source donnait des résultats plus fiables, précis et crédibles⁶³. L'évaluation multi source a un meilleur impact sur les employés vu que les sources sont variées. Ils ont tendance à lui donner plus de valeur lorsque les commentaires proviennent de collègue de travail.

Cette méthode est majoritairement utilisée comme moyen de développement professionnel, mais peut aussi être utilisée comme moyen administratif. Avant la mise en place de l'évaluation, il faut déterminer les objectifs. Les employés doivent savoir si les résultats auront un impact sur leur carrière. La différence majeure entre ces deux approches réside dans la propriété des résultats. Pour du développement, l'employé en sera propriétaire et la gestion sera propriétaire de l'info prévu dans un but administratif⁶⁴.

⁶² Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p.173.

⁶³ Kohli et Deb, *Performance Management*, p.213.

⁶⁴ Fleenor et coll., *Leveraging the impact of 360-degree feedback*, p.14.

2.7.6.7 Contrôle informatisé

Il existe aussi des logiciels complexes permettant de recueillir l'information. Technique dispendieuse et complexe à développer, mais les possibilités sont pratiquement illimitées. Dans ce cas précis, il n'est pas question de l'utilisation d'un ordinateur pour effectuer l'évaluation, mais bien d'un questionnaire complexe pouvant être rempli par le gestionnaire. Cette méthode utilise la même logique que le test de profil de préférence cérébral de Herrmann ainsi le Myers-Briggs⁶⁵. L'outil qui consiste à un questionnaire complexe sur l'employé rend difficile les biais.

2.7.7 Le rendement contextuel

Nombreux académiques se sont penchés sur la manière d'évaluer le rendement. Chacun d'entre eux ayant une idée précise du meilleur modèle à utiliser. Certains optent pour une approche basée sur les résultats, certains optent pour une approche basée sur la personnalité et d'autres, les traits d'une personne. Par contre, peu de recherches ont examiné le contexte organisationnel dans lequel se déroule l'évaluation du rendement. Hogan et coll.⁶⁶ ont analysé la relation entre le rendement, la personnalité et les possibilités d'avancement. Selon leur analyse, évaluer le rendement du point de vue de de

⁶⁵ The Myers & Briggs foundation, « MBTI Basics », consulté le 30 avril 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

⁶⁶ Joyce Hogan et coll., « Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement », *Human Performance* 11, no. 2-3, juin 1998, p.190.

l'exécution des tâches ne serait pas suffisant dans le contexte dans lequel nous évoluons aujourd'hui. Il y a d'autres facteurs importants qu'il faut aussi considérés, le rendement situationnel comprendrait aussi la contribution sociale et psychosociale d'un employé. Ceux deux derniers étant aussi important que l'exécution d'une tâche par elle-même.

Cette nouvelle approche donne une perspective intéressante sur les aspects psychologiques et les facteurs de motivations qui sont intrinsèques au rendement. Plusieurs caractéristiques doivent être considérées lorsque l'on implémente un système d'évaluation du rendement. Malheureusement, il n'y a pas de recherches exhaustives sur le sujet qui ont été réalisées spécifiquement pour le contexte des FAC. La majorité du temps, les recherches qui étaient effectuées pour les FAC se contentaient d'effectuer une analyse approfondie de la nomenclature qui existait déjà.

Le RAP qui est l'outil utilisé dans les FAC pour évaluer le rendement est pratiquement uniquement utilisé pour des raisons administratives. Dans ce cas en particulier pour des raisons d'avancement. Avoir un bon RAP est nécessaire pour obtenir une promotion au sein des FAC. Si avoir un bon rendement permet d'obtenir une promotion, le comportement et les actions de l'employé effectué dans le cadre de leur travail seront orientés vers cet aspect. L'auteur a eu l'occasion plus d'une fois dans sa carrière de côtoyer des personnes qui ne désiraient plus de promotions pour différente raison et cela se reflétait souvent dans leur rendement et par la force des choses dans leur RAP. Pour confirmer cette affirmation, il suffit de regarder les changements qui ont été effectués pour la période d'évaluation 2014-2015 du RAP. Ceux qui considérait n'avoir

plus de chance de promotion et qui désiraient ne pas être promu pouvaient opter de ne pas avoir d'évaluation. La majorité des personnes qui ont décidé de ne pas avoir de RAP l'année dernière au sein du quartier général (QG) de la 4e Division canadienne (4 Div Ca) aurait eu une évaluation moyenne.

C'est exactement ce que Hogan et coll., ont découvert en effectuant une étude sur le rendement dans deux contextes différents. Une étude effectuée dans une organisation où le rendement pouvait mener à une promotion et une autre organisation où il n'y avait pas de promotion rattachée avec l'évaluation. Les résultats ont démontré que les traits de personnalité prédominants pouvaient être différents dépendamment du contexte⁶⁷. Ceci démontre que le contexte situationnel doit être considéré lorsque l'on sélectionne des critères à évaluer pour déterminer le rendement. Dans l'organisation où il n'y avait pas de promotion reliée au rendement, travailler fort, être responsable et avoir une bonne relation avec les autres était motivé par un désir de faire la bonne chose. Dans le deuxième cas où il y avait une promotion de rattachée, les employés étaient plus engagés vis-à-vis l'organisation, avaient une tendance à vouloir aider les autres et voulaient être bien vus par l'organisation.

Dans les deux contextes, un employé pouvait avoir un rendement considéré supérieur lorsqu'il performait en exécutant ses tâche et fonction. L'aspect différent concernait les traits de personnalité prévalant chez chaque personne. Par exemple, une

⁶⁷ Hogan et coll., *Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational*, p.194.

entreprise pourrait décider pour son système d'évaluation du rendement d'utiliser des facteurs de personnalité. Comme facteur il décide de choisir le dévouement, travail avec autrui et la promotion du travail en équipe. Dans un contexte organisationnel sans promotion, un employé performant risquerait d'obtenir un rendement moyen. Malgré son rendement, le contexte de l'organisation fait en sorte que les facteurs évalués ne seraient pas adéquats. Par contre, utiliser les facteurs appropriée au contexte de l'organisation permettrait de mieux déceler ceux qui ont un rendement supérieur. Une organisation comme les FAC aurait avantage à considérer le contexte dans son système d'évaluation.

2.8 Conclusion

Le tableau 2.1 (page suivante) représente les avantages et inconvénients des méthodes possibles pour évaluer le personnel. Chaque méthode possède des avantages et des inconvénients ce qui rend encore plus difficile la sélection d'un modèle. L'objectif de l'évaluation ainsi que son utilisation doivent préalablement être considéré, car ceux si influenceront la sélection du modèle. Éléments primordiaux, le contexte organisationnel doit aussi être bien compris et considéré tout comme l'évaluateur qui joue le rôle le plus important du processus. Le biais bien qu'indésirable est inévitable lors de la rédaction de l'évaluation. Il faut donc mettre en places des mesures permettant de le réduire.

Tableau 2.1 – Avantage et inconvénients des méthodes pour évaluer le personnel

MÉTHODES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
DESCRIPTIF (COMPOSITION)	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité– d’expression Pas limité à un cadre précis (sujet et longueur) 	<ul style="list-style-type: none"> Complexité de rédaction Niveau de qualité limité aux compétences de l’auteur Difficile à utiliser comme moyen de comparaison
DISTRIBUTION FORCÉE	<ul style="list-style-type: none"> Répartition obligatoire selon le niveau de performance Simple à administrer Distribution de la normale plus représentative 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation injuste d’une équipe composée seulement de haut performant dû à la distribution obligatoire Difficile de classe les employés du meilleur au moins bons
INCIDENTS CRITIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Manière plus objective d’effectuer l’évaluation Peu se concentrer sur des aspects spécifiques Peut être utilisé facilement avec d’autres méthodes d’évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Normes et exigences peuvent varier d’un superviseur à l’autre au sein d’une même organisation Les résultats ne peuvent pas être utilisés comme moyen de comparaison
CLASSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Simple à administrer Transparent Différenciation claire entre les employés 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode subjective Difficile à administrer avec une grande quantité d’employés
COMPARAISON ENTRE PAIRS	<ul style="list-style-type: none"> Méthode la plus juste, car chaque employé est comparé aux autres Le classement est plus facile 	<ul style="list-style-type: none"> Très long dépendamment du nombre d’employé Favorise la subjectivité
GESTION PAR OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> Permet de lier les objectifs organisationnels et individuels Facile à implémenter Employé peuvent participer dans le processus 	<ul style="list-style-type: none"> Difficile d’avoir un consensus entre employés sur les objectifs Nécessite beaucoup de temps à administrer Efficacité de la rétroaction dépend de l’évaluateur
BARS	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du comportement est une meilleure méthode pour évaluer le rendement Plus objectif Donne des opportunités spécifiques pour les employés 	<ul style="list-style-type: none"> L’échelle d’évaluation peut s’avérer non appropriée pour l’ensemble des métiers Le comportement est orienté sur l’accomplissement des activités et non sur les résultats BARS efficaces est très long et coûteux à développé
ÉVALUATION 360°	<ul style="list-style-type: none"> Plus d’une source utilisée Les employés s’approprient plus les résultats Très utile pour le développement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Réticence des superviseurs à être évalué par leur subalterne Résultat peuvent être manipulé pas des objectifs politique et social Confidentialité limitée
ÉCHELLE D’OBSERVATION DU COMPORTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Utilise des exemples précis pour rédiger l’évaluation Élément clairement défini Taux de fiabilité élevé 	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de temps à compléter Dispendieux Se base uniquement sur le comportement

CHAPITRE 3 – LE POTENTIEL

« Encore aujourd’hui, nous remarquons que la raison principale qu’ont les entreprises à ne pas communiquer ouvertement est liée au fait que leur processus soit trop subjectif et injuste donc indéfendable. »⁶⁸

Harvard Business Review, octobre 2011

Avoir la bonne personne au bon moment dans la bonne position est une des plus grandes problématiques dont les dirigeants et les ressources humaines d’aujourd’hui doivent faire face⁶⁹. Pour pouvoir combler les positions de commandement les plus élevées, le système d’évaluation doit inclure des méthodes pour capturer la capacité ainsi que le potentiel d’un individu à penser stratégiquement et à opérer dans des situations imprévisibles et ambiguës. Ces méthodes doivent inclure des instruments permettant de capturer un mélange de capacité intellectuelle et de leadership. Le RAP est le processus clé au sein des FAC pour rapporter le potentiel d’un militaire au grade suivant⁷⁰.

L’évaluation du potentiel dans le RAP s’effectue en rapportant sur une base annuelle les capacités d’un militaire. Le superviseur doit utiliser l’échelle de notation pour déterminer le rendement équivalant à ses observations. Le guide d’aide des RAP mentionne que ces observations devraient être effectuées lorsque le militaire occupe des fonctions normalement confiées à des militaires détenant un niveau de grade supérieur⁷¹.

⁶⁸ Citation originale: « *Still, we’ve found that the main reason companies don’t communicate openly is that their process is overly subjective or unfair and therefore indefensible.* » Harvard Business Review, « An Uneasy Look at Performance Appraisal », consulté le 6 janvier 2015, <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal/ar/1>.

⁶⁹ Rob Silzer, et Allan H.Church, « The Pearls and Perils of Identifying Potential. », *Industrial & Organizational Psychology* 2, no. 4, décembre 2009, p.377.

⁷⁰ Ministère de la Défense nationale, *Système d’évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPF)*, section 501.

⁷¹ *Ibid.*

Ce n'est que rarement qu'un militaire a la possibilité d'effectuer des tâches d'un niveau supérieur, rendant par ce fait, difficile l'exécution de cette règle. Toute observation doit fournir un constat clair, concis et exact du potentiel du militaire. Contrairement à la section 5 du RAP qui ne fait que regarder le potentiel au prochain grade.

Dans le but d'avoir une vue d'ensemble sur le potentiel, la recherche de la nomenclature disponible ne s'est pas limitée à ce sujet. Les recherches sur le talent et sur le plan de succession ont aussi été considérées. Malgré la distinction qu'il y a entre le rendement et le potentiel, plusieurs auteurs ne font pas la différence. Il y a donc une grande similitude sur les moyens à utiliser pour en faire l'évaluation. Ce chapitre traitera des différents aspects pouvant avoir un lien avec le potentiel. Avant d'entreprendre un processus d'évaluation du rendement, il est important de bien comprendre ce qu'est le potentiel, de déterminer à quoi pourrait servir le potentiel, c'est-à-dire le potentiel pour faire quoi. L'accent sera mis sur les différents éléments clés utilisés pour prévoir ou identifier le potentiel d'une personne.

3.1 Le potentiel

Avant de mettre en place un programme ayant objectif de déterminer les individus à haut potentiel, il est important de comprendre ce qu'est le potentiel. Trop souvent des organisations entreprennent des démarches pour détecter les employés ayant du potentiel et cela, sans connaître sa définition. Dans l'article de Fernandez-Araoz et coll., le potentiel est défini de la manière suivante : le potentiel nous indique si quelqu'un sera en

mesure de réussir dans un rôle plus important dans l'avenir. C'est l'habilité d'une personne à assumer des responsabilités de portée supérieure avec une plus grande ampleur⁷². Par exemple, de plus grandes ampleurs signifient un emploi dans le même domaine, mais avec un plus gros budget et plus de personnel. De plus grandes ampleurs signifient des activités plus étendues et complexes⁷³.

Dans les FAC, le potentiel fait normalement référence au potentiel d'une personne d'occuper le grade suivant. Pour évaluer le potentiel, c'est le rendement passé d'un individu qui est utilisé et non les qualités qu'il pourrait démontrer dans le futur. Évaluer le potentiel pour le grade suivant, c'est-à-dire le potentiel à court terme, est différent d'évaluer le potentiel à long terme. Dire que quelqu'un a du potentiel dans les FAC n'est pas un gage qu'il soit en mesure de performer deux ou trois niveaux plus hauts. Il est important de noter que l'évaluation du potentiel n'est que des probabilités et rien ne peut garantir qu'une personne sera en mesure de répondre aux attentes qui y sont relatives.

Plusieurs auteurs font référence au talent lorsqu'ils parlent du potentiel; par conséquent, il est d'appoint d'expliquer sa signification. La définition du talent date de l'âge grec et biblique. Durant cette période, le talent consistait à une mesure de poids et par la suite est devenue une mesure monétaire. Ce n'est que plus tard que le talent signifiait la valeur d'une personne ou de ses habilités naturelles⁷⁴. Cela permettait de différencier les personnes qui étaient douées et qui avaient des compétences innées de

⁷² Claudio Fernandez-Araoz., Boris, Groysberg, et Nitin Nohria, « How to Hang on to Your High Potentials. », *Harvard Business Review* 89, no. 10, octobre 2011, p.76.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.377.

ceux qui avaient développé leur compétence par l'apprentissage. Naturellement, les individus sont un mélange des deux⁷⁵. Le débat sur le sujet revient souvent. Par exemple, est-ce que le populaire joueur de golf Tiger Wood était déjà prédisposé à sa naissance à atteindre un haut niveau d'excellence dans le golf ou c'est la cause d'un travail acharné? Difficile de pouvoir y répondre avec exactitude.

Pour ce qui est du domaine des ressources humaines, le talent est un tout nouveau thème dont il n'existe pas de définition précise. Selon Lawler, le talent pourrait être défini par les trois notions suivantes⁷⁶ :

- Le savoir-faire, les compétences et les capacités. Cela inclut les compétences d'un employé, ses réalisations antérieures et ce qu'il est capable de faire pour l'organisation dans le future;
- L'employé lui-même, cela inclut ses connaissances et ses particularités particulières; et
- Un groupe d'individus dans une entreprise.

Les deux premiers points reviennent fréquemment dans la littérature, par exemple Silzer et Church l'appellent la dimension croissance et la dimension fondamentale. Le troisième point, souvent oublié est représenté par le contexte organisationnel ou situationnel. Bien qu'il soit nécessaire pour une organisation d'identifier les employés à haut potentiel, ce n'est pas l'ensemble des positions d'une organisation qui nécessite

⁷⁵ *Ibid.*, p.377.

⁷⁶ Affaires RH, pour gérer vos employés de manière éclairée, « Rendement et potentiel élevé : essentiels à la gestion des talents », consulté le 2 février 2014, <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=427632>

d'être comblé par une personne à haut potentiel. Selon certaines recherches, seulement 20 % à 30 % des employés pourraient être catégorisé de haut potentiel⁷⁷.

Les FAC ne sont pas différentes des autres entreprises et recherchent aussi un retour sur leur investissement. Il y a quelques années, les individus sélectionnés pour un cours de langue française devaient par la suite être mutés dans un environnement francophone. Ceci est un choix logique, puisque les FAC désirent rendre cet investissement rentable en profitant des nouvelles capacités de l'individu. De plus, une personne peut aussi recevoir un cours de langue lorsqu'elle démontre un haut niveau de potentiel, car pour être promu, il est nécessaire d'être bilingue. En somme, s'il n'y a pas de promotion en vue les FAC, n'investiront pas dans un individu.

3.2 En quoi consiste le potentiel

Hall et Karaevli ont effectué en 2003 une recherche auprès de treize organisations incluant Dell, Hewlett Packard, Southwest Airlines, Boeing, Chase, etc., et aucune d'entre elles n'avait la même définition du potentiel⁷⁸. Au moins l'ensemble de ces organisations était en mesure de définir ce qu'était le potentiel. Il ne suffit pas de déterminer qui possède un haut potentiel, mais il est crucial de savoir ce qu'ils en feront. Dans le cas des FAC, le potentiel pour faire quoi que ce soit est clairement défini. Il s'agit du potentiel dans le but d'occuper le grade suivant. Il est relativement facile de déterminer ceux qui

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.382.

possèdent le potentiel d'occuper le grade suivant. Ce qui est compliqué par contre, c'est de déterminer ceux qui ont du potentiel pour occuper deux grades plus élevés, même pour devenir général. Les FAC se basent sur le passé pour évaluer le potentiel. C'est donc le comportement passé qui permet d'être promu et non le potentiel.

Une autre recherche, cette fois effectuée auprès de vingt entreprises⁷⁹, tentait de compartimenter les différentes définitions du potentiel. Selon la définition et le programme d'évaluation qu'ils avaient en place. La recherche a permis de classer l'ensemble des définitions en quatre catégories :

- Selon le rôle – Le potentiel d'atteindre une position de niveau exécutif (35 % des entreprises);
- Selon le niveau – Le potentiel d'atteindre deux niveaux hiérarchiques plus hauts (25 % des entreprises);
- Selon l'expérience – La capacité de prendre plus de responsabilités, d'effectuer un rôle de leadership et un potentiel de leadership à long terme (25 % des entreprises); et
- Selon le dossier – Une consistance de rendement exceptionnel (10 % des entreprises).

Toutes ces définitions font référence au futur, à l'exception de la dernière qui est uniquement basée sur le passé. Les trois premières définitions permettent d'expliquer le

⁷⁹ *Ibid.*

pourquoi du potentiel. Le potentiel de prendre plus de responsabilités, d'occuper un rôle de leadership, d'être promu, etc.

Les affaires RH⁸⁰ se sont aussi penchées sur la question en tentant de décrire à quoi pouvait servir le potentiel. Comme pour l'exemple précédent, il tente en décrivant le potentiel de lui donner un objectif précis à atteindre. Chaque objectif correspond au potentiel de la personne ou à l'objectif que l'entreprise s'est fixé. Voici les cinq façons :

- Capacité d'occuper des postes généraux de direction ou de cadre supérieur;
- Capacité d'occuper des postes de cadre intermédiaire ou sur le plan technique ou fonctionnel;
- Capacité d'offrir un rendement de grande valeur : l'employé très prometteur doit être gardé en poste pour continuer son développement pour ainsi élargir son champ de responsabilités; l'employé peut également présenter un dossier impeccable témoignant d'un rendement exceptionnel en tout temps;
- Possibilité de perfectionnement : l'employé reste au même niveau, mais sa tâche s'enrichit, il peut être qualifié de collaborateur clé; et
- Possibilité de maîtrise : l'employé reste au même niveau et effectue la même tâche; il pourrait être appelé professionnel de premier ordre ou expert de grande valeur.

⁸⁰ Affaires RH, pour gérer vos employés de manière éclairée, « Rendement et potentiel élevé : essentiels à la gestion des talents », consulté le 2 février 2014, <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=427632>

Il est primordial de déterminer le pourquoi du potentiel. Il est toutefois possible d'avoir plus d'un bassin de personnes à haut potentiel dépendamment des besoins de l'organisation. Par exemple, le gérant de carrière des ingénieurs a réalisé qu'il n'y avait pas de plan de succession pour une position hautement technique. Le gérant de carrière n'est pas responsable en ce qui concerne la sélection du candidat, mais il est responsable de gérer la carrière des officiers qui pourraient être des candidats potentiels. La tâche du gérant de carrière est d'identifier des candidats avec haut potentiel, de leur donner l'occasion d'occuper des positions clés, en plus de recevoir le niveau de perfectionnement adéquat.

Une recherche a démontré que 65 % des entreprises recensées utilisaient plus d'une catégorie de potentiel. Par exemple, un potentiel exécutif, un potentiel pour être gestionnaire intermédiaire et un potentiel d'étendre les responsabilités⁸¹. Certaines organisations vont aussi utiliser les termes hauts potentiels, potentiel de promotion, potentiel de croissance et maîtrise du potentiel⁸². Le dernier fait référence à un professionnel ou un expert de grande valeur⁸³. La perspective d'utiliser plus d'une catégorie de potentiel au sein des FAC est intéressante. Il est effectivement nécessaire de déterminer le potentiel pour une promotion, mais ce potentiel est évalué selon le rendement passé et seulement pour le grade suivant. L'évaluation du potentiel pourrait avoir comme objectif deux grades plus hauts. Dans ce cas, il serait nécessaire d'apporter une plus grande importance au critère utilisé.

⁸¹ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.382.

⁸² *Ibid.*, p.383.

⁸³ Subject matter expert (SME).

3.3 La stratégie

Les organisations doivent posséder un bassin de personnes possédant un haut niveau de potentiel pour occuper les positions de leadership⁸⁴. La majorité d'entre elles se contente d'utiliser ce qui est disponible sur le marché sans prendre en compte les buts de l'organisation⁸⁵. Le potentiel étant situationnel, il faut orienter le programme de sélection vers les objectifs de l'organisation. Se faisant, les employés sélectionnés pourront occuper n'importe quelle position de l'entreprise et seront efficaces⁸⁶. Les entreprises doivent ajuster leurs critères de sélection des candidats à haut potentiel lorsque leur stratégie change. Dans un contexte comme aujourd'hui où les ressources sont limitées, il serait raisonnable de revoir sur une base annuelle le processus. C'est d'ailleurs ce que font la majorité des différents directeurs de branche au sein des FAC. Encore une fois, il n'existe pas de méthode universelle de sélection pouvant garantir l'efficacité. Et il arrive parfois que les heureux élus ne répondent pas aux attentes⁸⁷ ou quittent tous simplement les FAC.

3.4 Rendement vs potentiel

Il est possible d'exiger des employés qu'ils atteignent et maintiennent un certain niveau de rendement lorsqu'ils occupent une position. Toutefois, il est impossible d'exiger de nos employés qu'ils possèdent du potentiel⁸⁸. En tentant d'évaluer deux choses différentes, le potentiel et le rendement, les formulaires d'évaluation sèment le

⁸⁴ William C, Byham,. « Grooming Leaders », *Executive Excellence*, juin 1999, p.18.

⁸⁵ Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.79.

⁸⁶ *Ibid.*, p.80.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.330.

doute sur ce qui compte réellement⁸⁹. L'auteur a eu l'occasion de remarquer lors de différents processus d'évaluation que la majorité des militaires ne connaissent pas vraiment la différence entre les deux et encore moins l'étendue de leurs impacts. Par exemple, un adjudant de troupe du 5^e Régiment du Génie de combat ne comprenait pas pourquoi il était nécessaire d'écrire les commentaires sur le rendement au passé et sur le potentiel au présent. Rarement une personne se verra attribuer un excellent potentiel sans avoir aussi obtenu un excellent rendement.

Le rendement et le potentiel font tous deux partie du RAP. Les deux servent de critères pour obtenir une promotion au sein des FAC. Les opinions des chercheurs varient sur le fait que le potentiel serait intrinsèquement relié au rendement⁹⁰. De son côté, McCall soutient que le potentiel n'est en aucun point relié avec le rendement. Il prétend que le potentiel est la capacité d'acquérir de nouvelles compétences vis-à-vis les changements⁹¹.

En 2005, Corporate Leadership Council a effectué une recherche couvrant cinquante-neuf différentes entreprises et plus de onze mille employés et gestionnaires. Ils ont identifié que seulement 19 % de ceux qui démontraient un haut niveau de rendement démontraient aussi un haut potentiel. Alors que 93 % des ceux qui possédaient un haut potentiel étaient aussi de hauts performants. Ce qui différencie ceux possédant un haut

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ Jane Yarnall, « Maximising the Effectiveness of Talent Pools: A Review of Case Study Literature », *Leadership & Organization Development Journal* 32, no. 5, 19 juillet 2011, p.516.

⁹¹ *Ibid.*

potentiel, c'est qu'ils démontraient un désir de progresser et un haut niveau d'engagement envers l'objectif et les valeurs de leur organisation⁹².

	Potentiel	Rendement
Jugement sur...	La capacité d'assumer des responsabilités différentes ou supérieures	Le travail effectué pendant une période donnée
Regard sur...	L'avenir	Le passé

Tableau 3.1 – La distinction entre le potentiel et le rendement des employés
Source : St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.330.

Milkovich et Boudreau ont affirmé que certaines décisions organisationnelles exigent une comparaison entre les employés, car certaines des opportunités, comme les promotions sont limitées. Ils ont aussi suggéré que les données provenant de l'évaluation du rendement peuvent aider à distinguer les employés. Ils ont conclu que de nombreuses organisations utilisent une de ces deux techniques de classement afin de comparer les employés. Soit le système d'évaluation entre pairs ou l'évaluation par objectif⁹³.

3.5 Identifier le bon candidat

Identifier les individus qui ont le plus haut niveau de potentiel pour devenir leader est un mystère pour plusieurs. Malgré cela, c'est une démarche nécessaire pour acquérir

⁹² *Ibid.*

⁹³ George T. Milkovich et John W. Boudreau, « Human Resource Management. » *Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin Inc.*, 1997, p.177.

de bons candidats⁹⁴. Selon Tom Peters, il n'est pas nécessaire d'utiliser de processus pour identifier les candidats ayant un haut potentiel, il suffit d'utiliser son jugement⁹⁵. Cette affirmation quoi que véridique n'est malheureusement pas applicable, car elle manque de transparence et d'encadrement. Même si les personnes se démarquent par elle-même, elles devront être remarquées par leur superviseur. Il serait intéressant de demander à M.Peters d'expliquer de quelle manière un candidat à haut potentiel réussi à se démarquer des autres. Quelles sont les qualités et compétences qui sont prédominantes chez cette personne. Pour s'identifier de la sorte, il faut forcément être différent de ses collègues et démontré des attributs particulier. Dans cet objectif, différents cadres analytiques seront analysés pour déterminer dans la mesure du possible celui qui pourrait être utilisé dans le cadre du RAP.

L'identification du bon candidat, en plus de nécessiter un rapport d'évaluation du personnel, nécessite l'implication des hauts dirigeants⁹⁶. Dans les FAC, l'implication de la chaîne de commandement est nécessaire pour s'assurer que chaque membre puisse recevoir un traitement équitable et juste. De plus, la sélection débute par la nomination du superviseur immédiat lors de l'évaluation annuelle⁹⁷. Il y a aussi certaines entreprises qui demandent aux employés de se sélectionner elles-mêmes. C'est risqué, car les employés n'ont pas forcément le potentiel et ont la tendance à se surestimer⁹⁸. De plus, un candidat pourrait considérer qu'il possède du potentiel et que l'avis de l'organisation soit le

⁹⁴ William C. Byham. « Identifying Potential - Achieve gold-medal results. », *Executive Excellence*, mai 2013, p.9.

⁹⁵ Tom Peters, « Potential and Performance », *leadership excellence essentials*, janvier 2014, p.8.

⁹⁶ Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.80.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

contraire. Cela aurait pour effet de démotiver la personne. L'implication des employés dans ce contexte ne sera pas recommandée. Par contre, il s'avérerait avantageux d'impliquer des employés dans le processus et plusieurs considèrent aussi l'aspect motivation et ambition comment étant primordial pour évaluer le potentiel.

Dans un de ses articles Fernandez-Araoz et coll., explique le processus utilisé par une compagnie d'assurance. Tout comme les FAC, ils utilisent l'évaluation annuelle, mais avec une approche différente. Chaque employé est classé dans une des trois catégories suivantes pour décrire son potentiel :

1. *Latéral*, signifie qu'une personne est prête à occuper une position au même niveau;
2. *Potentiel*, la personne sera prête à être promue dans les deux ans suivants; et
3. *Haut potentiel*, la personne possède les habilités pour accéder deux niveaux plus hauts dans les 5 ans à venir⁹⁹.

Ceci apporte une perspective intéressante, car contrairement aux FAC, cette méthode permet de spécifier le niveau de potentiel. Un capitaine peut avoir le potentiel d'atteindre le grade de major, mais pas nécessairement le grade de colonel. Dans le RAP, la distinction n'est pas faite. Le système permet seulement d'évaluer le potentiel de la personne au grade suivant.

⁹⁹ *Ibid.*, p.81.

Avoir été sélectionné comme personne possédant un haut niveau de potentiel peut s'avérer très positif. Le niveau de motivation risque d'augmenter, l'attrition diminuée et le niveau de productivité augmenté¹⁰⁰. Par contre, il faut s'attendre à ce que ceux qui ne sont pas sur la liste soient désappointés. Avoir une liste de personne à haut potentiel n'est pas sans risque, mais malgré cela, la transparence est fortement encouragée. Une étude effectuée en 1987 auprès de deux cent vingt-cinq entreprises a démontré que 78 % d'entre elles n'informaient pas les employés de leur potentiel. La majorité des entreprises préfère ne pas divulguer cette information, car souvent le processus s'avère complexe et les entreprises ont déjà de la difficulté à évaluer le rendement. Souvent, comme pour les FAC, la sélection des personnes ayant du potentiel est très subjective et par conséquent indéfendable¹⁰¹.

Dans la majorité des organisations, c'est le superviseur qui identifiera les employés avec talent et potentiel. Le superviseur n'ayant pas la capacité de faire une analyse complexe du potentiel se basera sur le rendement. Si un employé ne reçoit pas plusieurs évaluations hors pair par rapport à son rendement, il est peu probable qu'il soit identifié comme possédant un haut potentiel¹⁰². Un point particulier souvent mentionné par les différents auteurs est le niveau de dévouement. Les employés avec un niveau de

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Ibid.*, p.82.

¹⁰² Nicky Dries, et Roland Pepermans. « Using Emotional Intelligence to Identify High Potential: A Metacompetency Perspective », *Leadership & Organization Development Journal* 28, no. 8, 6 novembre 2007.,p.753.

dévouement élevé ont plus de chance d'être plus disposés à faire des sacrifices pour leur organisation en plus de démontrer un niveau de potentiel plus élevé¹⁰³.

3.6 Comment évaluer le potentiel

La majorité des organisations utilisent l'évaluation ou le superviseur immédiat effectue la sélection des candidats promettant¹⁰⁴. Bien que l'évaluation soit effectuée par le superviseur avec les problèmes que cela comporte, l'utilisation d'un programme d'évaluation annuel permet de faire une première sélection et amène plus de crédibilité au processus¹⁰⁵. Plusieurs recherches s'entendent pour dire que la majorité des évaluateurs n'ont pas nécessairement les compétences et encore moins la motivation pour compléter l'évaluation. Avoir les compétences et la capacité d'identifier le haut potentiel avec précision et surtout de la constance représente sans aucun doute le Saint-Graal¹⁰⁶. Il est donc important de tenter de combler aux lacunes de l'évaluateur en implémentant un bon système d'évaluation. Les FAC, comme de nombreuses organisations, tentent périodiquement d'améliorer leur système d'évaluation du potentiel afin de trouver la solution miracle¹⁰⁷.

Certaines organisations utilisent un test de personnalité afin de déterminer le potentiel et ceci, plus particulièrement en Amérique du nord. Cette manière n'est pas

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.383.

¹⁰⁵ Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.80.

¹⁰⁶ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.384.

¹⁰⁷ *Ibid.*

recommandée¹⁰⁸, et cela malgré le fait que certaines recherches ont pu démontrer que les tests avaient une certaine capacité à prévoir le rendement. D'autres utilisent des tests psychométriques, mais seulement pour confirmer des candidats qui avaient été préalablement choisis grâce à un autre moyen¹⁰⁹. Effectuer ces tests au sein des FAC serait considérablement dispendieux et trop lourd à supporter au niveau administratif.

Tout comme les FAC, la majorité des entreprises ont développé leur mode d'évaluation du potentiel à l'interne en se basant sur ce qui se fait ailleurs. En utilisant le bon modèle, les chances de prédire qui aurait le potentiel d'être promu sont de 85 %¹¹⁰. La recension des écrits a pu démontrer qu'il existait une panoplie de modèles et de critères différents afin d'évaluer le potentiel. Malgré la diversité, il a été possible de constater qu'il y avait des variables qui étaient prédominantes dans de nombreux modèles.

3.6.1 Modèle 1 - Le potentiel de leadership

Certaines recherches se concentrent uniquement sur le potentiel de leadership. La recherche de Charan sur les indicateurs de potentiel est basée sur des indicateurs de leadership. Selon lui les qualités d'un bon dirigeant seraient de posséder¹¹¹ une capacité cognitive élevée et d'avoir une vue d'ensemble. Après avoir analysé de nombreux

¹⁰⁸ Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.81.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ Ram Charam, « Leadership Potential: Look for the right indicators », *Leadership Excellence*, mai 2009, p.15.

dirigeants, il a déterminé qu'il y avait huit caractéristiques essentielles que tout bon leader devait posséder. Les voici :

- Être à la recherche d'information et posséder une vue d'ensemble;
- Être motivé et agressif;
- Être fonceur;
- Capacité d'analyser de l'information complexe;
- Équilibrer les tensions;
- Passionné pour la poursuite de l'apprentissage et de l'avancement;
- Démontre une honnêteté intellectuelle et n'est pas satisfait avec le statu quo; et
- Être intègre et dire la vérité.

Silzer et Church sont d'accord avec le fait que le leadership soit un facteur à considérer pour déterminer le potentiel, mais que ce n'est pas la panacée en matière de potentiel¹¹³. Pour démontrer la complexité du potentiel, voici un exemple : un vice-président d'entreprise responsable du plan de succession identifie trois candidats ayant un excellent rendement et démontrant du potentiel. Sans s'y attendre, une position se libère en Chine lui laissant d'autres choix que de choisir un de ses trois candidats. Pour déterminer qui sera le candidat sélectionné, il fait appel à une firme externe. Pour déterminer le candidat avec le plus de potentiel, cette firme utilise un outil pour déterminer les compétences en leadership.

¹¹³ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.384.

Selon la firme, cette méthode s'avère efficace et appuie cette affirmation avec son expérience et différentes recherches en la matière. Après avoir fait passer les différents tests, candidat A s'avère le candidat sélectionné. Après avoir été informé de ce choix, le candidat A décline l'offre, car il doit s'occuper de ses parents et ne peut pas déménager.

Le candidat B est prêt à déménager et possède un haut niveau d'ambition. Il accepte l'offre et déménage immédiatement. Malheureusement après quelque mois, il commence à avoir des problèmes et ses émotions prennent le dessus. Les causes de son stress élevé sont nombreuses, travailler dans un marché émergent, ne pas parler le langage et sa connaissance limitée de cette partie du monde. En fin de compte, il possède une capacité d'adaptation limitée, n'a pas la capacité d'apprendre et a de la misère à gérer des situations problématiques. Ces facteurs ne furent jamais identifiés lors du processus de sélection pas plus que la volonté de déménager du candidat A. Après un an, le candidat est démis de ses fonctions.

Pendant ce temps, le candidat C qui s'était classé troisième dans le profil de leadership avait quitté l'organisation, car il n'avait pas été considéré comme ayant un haut potentiel. Ce candidat par contre, est considéré comme étant un candidat de haut potentiel dans la nouvelle entreprise et cela est dû à sa personnalité et ses qualités cognitives¹¹⁴.

Selon le deuxième point mentionné, il serait nécessaire d'être motivé et agressif pour être un bon leader. La motivation doit sans aucun doute être présente par contre,

¹¹⁴ *Ibid.*, p.85.

l'auteur ne soutient pas qu'il soit nécessaire d'être agressif pour être un bon leader. Effectivement, selon son expérience ceux qui démontrent une certaine agressivité se font remarquer plus facilement. Lors de son passage comme commandant de peloton à l'école de leadership et de recrues des FAC, il a été constaté que certains démontraient d'excellentes qualités de leader sans être agressif et sans nécessairement se démarquer de la masse. L'auteur a aussi eu l'occasion d'être président pour différents comités de sélection d'embauche, dont un en particulier où il y avait une grande variété ethnique. L'aspect ethnique et la différence entre les sexes ne feront pas partie de cette analyse. L'auteur tente simplement de décrire grâce à son expérience l'inefficacité de certaines théories ainsi que la complexité. Ces exemples démontrent à quel point il n'est pas simple de déterminer le potentiel et que le simple fait de détenir un haut niveau de leadership peut ne pas s'avérer suffisant.

3.6.2 Modèle 2 - L'émergence d'un leader

Un autre cadre d'analyse développée par Norton et coll., a tenté de déterminer les qualités que devaient posséder une personne pour émerger d'un groupe, c'est-à-dire, se différencier des autres en démontrant un rôle de leader. Leur concept varie du concept précédent qui servait seulement à déterminer les compétences en leadership. Le concept suivant sert à déterminer si le leader pourra opérer dans une situation stressante, exigeante et restreinte en temps¹¹⁵. Son cadre dérive de la théorie de la ressource cognitive qui traite du stress, de l'expérience et de l'intelligence, mais amène une perspective différente en la

¹¹⁵ Norton et coll., « Leader Emergence: The Development of a Theoretical Framework », *Leadership & Organization Development Journal* 35, no. 6, 29 juillet 2014, p.517.

matière. Son cadre est basé sur quatre phases et est nommé, *processus du développement des rôles (DR)*¹¹⁶.

La première phase, la perception du leader, est une synthèse des différentes recherches¹¹⁷ (voir figure 1). Cette phase est nommée DR 1 et est composée de cinq attributs/compétences et est composée de trait considéré essentiel¹¹⁸. La première étape est le domaine des compétences qui peut être basé sur l'expérience d'un individu, ses succès et son expertise en général. La deuxième étape est l'intelligence qui se définit par l'habileté cognitive et qui serait un moyen de prédire le succès en leadership. La troisième étape est la volonté de servir. C'est-à-dire que la personne doit accepter le rôle de leader. Même si une personne possède tous les attributs nécessaires pour atteindre un haut niveau de potentiel, elle n'en fera rien si la volonté n'y est pas. Quatrièmement la crédibilité, si une personne n'est pas crédible, elle aura beau faire des efforts, elle ne sera pas en mesure de démontrer qu'elle possède du potentiel. Finalement l'atteinte des objectifs est nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La deuxième phase est nommée l'émergence du leader. Lors de cette phase, le niveau de perception du leadership perçu par les autres augmente. Si plusieurs personnes considèrent qu'une personne x possède du leadership, elle risque de se démarquer et les probabilités que son leadership émerge sont bonnes.

¹¹⁶ Role development processes (RP)

¹¹⁷ Norton et coll., *Leader Emergence: The Development of a Theoretical Framework*, p.517.

¹¹⁸ *Ibid.*

La troisième phase est le stress situationnel. Dans un moment où le temps sera restreint et la tâche complexe, les qualités du bon leader feront surface.

La quatrième phase est le comportement du leader efficace. Si les trois premières phases sont mises en application, la personne possédant du potentiel se comportera en leader et par la même occasion démontrera un haut niveau de potentiel.

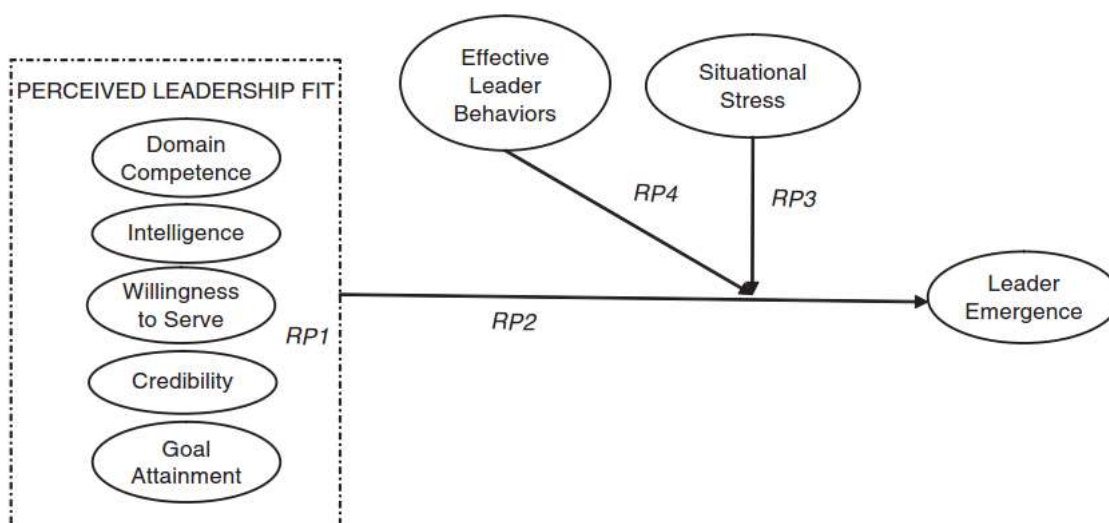


Figure 3.1 – Cadre théorique de l'émergence d'un leader

Source : Norton et coll., *Leader Emergence : the development of a theoretical framework*, p.517.

3.6.3 Modèle 3 - L'essentiel du potentiel exécutif

Ce modèle a été développé par le Harvard Business Review et est basé sur la prémisse qu'une organisation peut avoir de l'influence sur le développement du potentiel. La figure 2 est le modèle de potentiel exécutif démontrant les différents éléments qui devraient être développés. Selon leur nature, le changement sera propice à l'apprentissage

(compétences) ou difficile à changer (motivation). Au noyau interne sont les motivations de l'individu. Ce modèle prévoit avec une certaine efficacité le comportement qu'aura un individu au travers du temps¹¹⁹.

Un niveau plus haut, les atouts qui seront en mesure de prédire à quelle vitesse le potentiel se développera, ceci comprend : avoir une vision stratégique, motiver les autres et les développer, de nouvelles idées devraient être développées selon la vision de l'organisation et finalement la faculté de comprendre et de s'adapter. La dernière étant probablement la plus importante, car la personne cherchera continuellement à s'améliorer et sera en recherche constante de nouveaux défis et de nouvelles expériences. Elle n'hésitera pas à demander de la rétroaction et ajustera son comportement en conséquence.

Le prochain niveau, l'identité ou le sentiment d'être. Par exemple, une personne possédant un haut potentiel se verra gravir les plus hauts échelons de sa compagnie, non seulement pour le prestige, mais pour la passion qui habite cette personne ainsi que son désir d'influencer, de développer des équipes et de contribuer au bien de l'organisation.

Malheureusement les trois premières catégories sont difficilement influençables et encore plus dures à changer. Malgré cela, ces trois éléments doivent être présents pour avoir du potentiel. Les deux niveaux suivants, les compétences et connaissances peuvent s'acquérir et s'apprendre. Les compétences représentent ce qu'une personne peut faire et mettre en pratique, ceci peut être enseigné et s'acquérir avec l'expérience. Acquérir des

¹¹⁹ Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.81.

connaissances devrait faire partie de tout programme de développement professionnel et plusieurs entreprises encouragent fortement l'auto apprentissage.

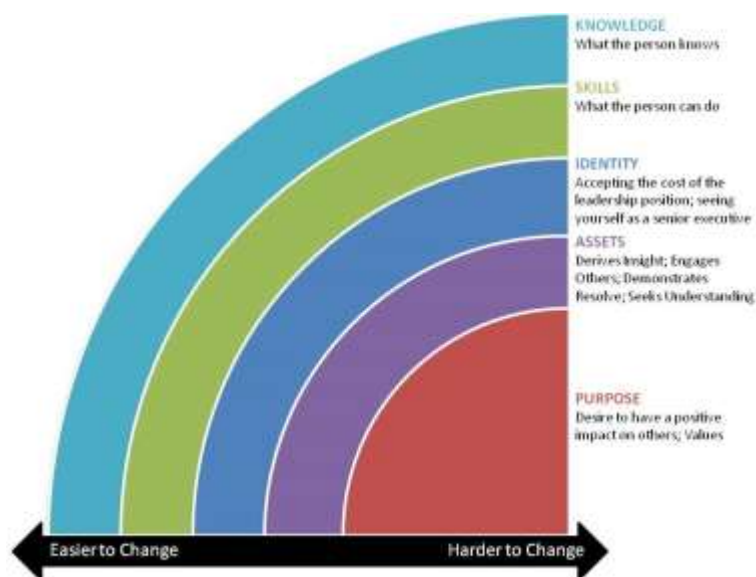


Figure 3.2 – L'essentiel du potentiel exécutif

Source : Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to your High Potentials*, Harvard Business Review, p.81.

3.6.4 Modèle 4 – Modèle de Silzer et Church

Récemment de nombreux chercheurs ont tenté de développer de nouveaux modèles de potentiel¹²⁰. Plusieurs d'entre eux ont été développés par des firmes externes dans le but de diversifier leur offre de service et pour répondre à une demande grandissante des entreprises qui désiraient uniformiser leur processus. Pour leurs recherches, Silzer et Church, ont utilisé neuf différents modèles et deux sondages demandant aux entreprises d'identifier des critères de sélection pour déterminer le

¹²⁰ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.391.

potentiel¹²¹. Certains de ces modèles sont le fruit de recherche interne non publié et d'autres sur une expérience significative en consultation.

Pour approfondir leur recherche, Silzer et Church ont aussi demandé à plus de cent professionnels provenant de différentes organisations de leur fournir leur modèle. Chacune de ces organisations avait écrit, présenté ou a été directement impliquée dans un programme de haut potentiel¹²². Ils ont par la suite analysé l'ensemble de ces modèles et ont été en mesure de constater qu'il y avait des catégories similaires à la majorité des modèles. Ces catégories sont les suivantes :

- Habileté cognitive;
- Personnalité;
- Capacité d'apprendre;
- Leadership;
- Motivation;
- Rendement; et
- Autres facteurs.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*

3.6.4.1 *Habilité cognitive*

La pensée conceptuelle et stratégique, l'ouverture d'esprit, l'habilité cognitive et intellectuelle, gérer des situations complexes se retrouve tous dans cette catégorie. La pensée stratégique est particulièrement utilisée dans un contexte de leadership institutionnel¹²³. Le côté intellectuel et cognitif semble aussi très présent chez les hauts dirigeants. Probablement que ceux qui ne possédaient pas cette capacité n'ont pas été en mesure de gravir les échelons¹²⁴. Détenir ces capacités peut contribuer au potentiel d'un individu. Posséder la capacité intellectuelle d'apprendre et de se développer sont tous deux nécessaires pour développer certaines des autres habilités.

3.6.4.2 *Personnalité*

Les compétences interpersonnelles, la sociabilité, la maturité, la stabilité mentale et la résilience sont tous des traits de personnalité qui sont nécessaires pour avoir du potentiel¹²⁵. Lorsque l'on atteint un niveau de commandement supérieur, la nature du travail change ce qui requiert par la force des choses de posséder différentes compétences. Travailler au niveau stratégique nécessite plus d'interaction avec différentes organisations, plus d'apparence publique et d'échange social. Être social est donc une nécessité pour fonctionner dans cet environnement. Même chose pour la maturité et plus

¹²³ Canada, Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005.

¹²⁴ Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.391.

¹²⁵ *Ibid.*, p.392.

particulièrement une résilience aux situations pouvant s'avérer stressantes.

3.6.4.3 Capacité d'apprendre

Cette capacité comprend, l'adaptabilité, la flexibilité, la soif d'apprendre et l'ouverture aux recommandations et critiques. Soixante-cinq pour cent des organisations avaient la capacité d'apprendre en tant que facteur pour déterminer le potentiel. Malgré cela, la majorité d'entre eux ne possédait pas de moyen pour l'évaluer¹²⁶. Pour démontrer la simplicité de l'évaluation de cet aspect dans le RAP, voici la définition du fichier d'aide pour un potentiel normal : « *Fait des efforts raisonnables quand on lui offre des possibilités de développement* » et Exceptionnel : « *Déploie des efforts considérables quand on lui offre des possibilités de développement* ». Le superviseur pour évaluer le potentiel d'un de ses membres sur cet aspect doit être en mesure de déterminer s'il a démontré un effort *raisonnable* ou *considérable*. A priori cela peut paraître banal, mais cette subtilité fera la différence entre un potentiel *normal* et *exceptionnel*.

3.6.4.4 Leadership

Le leadership qui est aussi présent dans le RAP se retrouve dans la liste des capacités à démontrer pour un haut potentiel. Il y a de cela 10-15 ans¹²⁷, cette catégorie aurait dominé la grille d'évaluation. Par contre, aujourd'hui, tel que démontré

¹²⁶ *Ibid.*, p.396.

¹²⁷ *Ibid.*

préalablement dans ce chapitre, se baser seulement sur cet aspect serait une erreur et l'ignorer aussi. Les principaux thèmes qui sont ressortis de leur analyse étaient, la capacité de leadership et de gestion, le développement des autres, la capacité d'influencer et d'inspirer, défier le statu quo et adhérer au changement organisationnel. Il n'est pas surprenant de constater que 100 % des modèles analysés possédaient un élément du leadership.

3.6.4.5 Motivation

Pratiquement tous les modèles comprenaient un aspect lié à la motivation. Ces éléments comprennent : démarche énergétique, animée, engagé, tenace, motivé à gravir les échelons, dédié, intéressé et orienté vers les résultats. Pour occuper un poste de haute responsabilité, il faut définitivement démontrer un haut niveau d'engagement et d'énergie. Les responsabilités inhérentes aux positions supérieures nécessitent un haut niveau de motivation. Une personne qui n'est pas motivée ne tentera pas de gravir les échelons et ne sera certainement pas attirée par la charge de travail et le niveau de responsabilité. Il n'est pas surprenant de voir que cet aspect était présent dans 90 % des modèles.

3.6.4.6 Rendement

Le passé n'étant pas garant de l'avenir, le rendement d'une personne dans le passé n'est peut-être pas un bon prédictif de son potentiel. Dans la majorité des modèles,

l'évaluation du rendement était utilisée. Une personne qui démontre un haut rendement est en mesure de démontrer qu'elle est capable d'effectuer avec succès les tâches qu'elle occupe présentement. C'est probablement pourquoi un haut rendement est considéré comme étant une bonne mesure de base pour sélectionner ceux qui pourraient posséder du potentiel¹²⁸.

3.6.4.7 Autres facteurs

Dans cette catégorie, il y a majoritairement des facteurs techniques ou des éléments particuliers qu'une organisation utilisera pour ses besoins. Il y a aussi des éléments qui ne sont pas requis pour certaines entreprises, mais utilisés par d'autres. Par exemple, l'âge ou même le fait d'être ouvert à un déménagement pourrait en faire partie. Dans le cas du déménagement, 80 % des modèles possédaient l'aspect mobilité comme étant un important facteur de potentiel. Une personne pourrait devoir être ouverte à un déménagement pour faire partie du groupe de ceux qui ont du potentiel.

3.6.5 Nouvelle structure pour le potentiel

La majorité des modèles observés lors de l'analyse avait entre trois à quinze variables et environ une vingtaine de thèmes. Certaines de ces variables peuvent

¹²⁸ *Ibid.*, p.398.

s'apprendre et se développer au cours d'une carrière tandis qu'il y en a d'autres qui peuvent difficilement changer¹²⁹.

Après avoir analysé l'ensemble des composantes des différents modèles, Silzer et Church en sont convenus qu'il y avait trois dimensions pour déterminer le potentiel :

- Les dimensions fondamentales;
- Les dimensions de croissance; et
- Les dimensions de carrière.

Selon les auteurs, ces dimensions seraient relativement stables au cours d'une carrière, car les changer demanderait un effort considérable¹³⁰. La *dimension fondamentale*, seraient les habilités cognitifs, les traits de personnalité et les caractéristiques interpersonnelles qui sont reconnus comme étant stable chez une personne. La *dimension de croissance* facilitera le développement d'une personne et sa capacité d'apprendre. Plus particulièrement si la personne est motivée et intéressée. Un exemple pour *dimension de carrière* serait un jeune officier qui démontrerait dès ses débuts des attributs pour le commandement. Une telle démonstration serait un bon indicateur de potentiel.

¹²⁹ *Ibid.*, p.399.

¹³⁰ *Ibid.*

La figure 3.2 est une adaptation du modèle intégré de Silzer et Church. Leur modèle a été développé avec minutie et intègre bien l'ensemble des facteurs nécessaires pour démontrer du potentiel. Il n'y a pas de solutions miracles ou de solutions parfaites. Il y aura toujours un aspect subjectif, peu importe le modèle choisi. Avant d'implémenter un système d'évaluation de potentiel, il est important de bien comprendre sa définition, ses aspects et l'objectif du potentiel. (potentiel pour faire quoi).

Dimension fondamentales – Consistante et stable, peu probable qu'elles changent

Cognitif

- Pensée stratégique
- Habilité cognitive
- Solution des problèmes

Personnalité

- Sociabilité et qualité interpersonnel
- Dymétrie fonctionnel
- Stable émotionnellement et résilient

Dimension croissance – Facilité ou capacité de croissance et de développement dans d'autres domaines

Apprentissage

- Adaptabilité
- Orienté vers l'apprentissage
- Accepte la critique

Motivation

- Entraîné, énergie et orienté vers la mission
- Ambition
- Tolérance au risque et orienté vers les résultats

Dimension de carrière – Indicateur des futures capacités de carrière

Leadership

- Leadership, gestion du personnel
- Développement des autres
- Influence, défis le statu quo, amélioration continue

Rendement

- Rendement annuel de performance
- Expérience de carrière

Connaissance et valeur

- Compétences particulière
- Culture organisationnel – représente les valeurs de l'organisation

Figure 3.3 – Modèle intégré du potentiel

Source : Silzer et Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, p.401, (traduit et adapté par Maj F.Lagacé)

3.7 Conclusion

Bien qu'il y ait des facteurs généraux pour déterminer le potentiel, il faut toujours prendre en considération la culture organisationnelle et l'environnement interne. Implémenté un bon système nécessite la participation de tous, les employés et les gestionnaires. Il faut bien comprendre le système, l'accepter et surtout bien le comprendre pour pouvoir y contribuer d'une manière constructive et productive. Les quatre modèles présentés démontrent qu'il y a une similarité entre les facteurs. Il arrive que le nom diffère, mais la dimension demeure la même. L'auteur est d'avis que le dernier modèle serait le plus adéquat afin de répondre aux besoins des FAC. Le tout sera démontré dans le prochain chapitre qui traitera du Processus d'évaluation et de promotion des FAC. Le modèle serait en mesure de répondre aux différentes problématiques répertoriées.

En conclusion, la recension des écrits sur le potentiel a été en mesure de démontrer; 1) la nécessité d'inclure les employés dans le processus et; 2) la nécessité de faire une distinction entre le potentiel de promotion, qui est majoritairement basé sur le passé et le potentiel. C'est-à-dire l'habileté d'une personne à assumer des responsabilités de portée supérieure avec une plus grande ampleur.

CHAPITRE 4 – LE SEPFC ET LE PROCESSUS DE PROMOTION

« Au gouvernement, l'évaluation du rendement est en grande partie une plaisanterie, et autant dans les entreprises privées que publiques, les conseils de mérite sont sans profondeur. »¹³¹ (traduction libre)

Harry Levinson, *Appraisal of what performance*

L'évaluation du rendement et du potentiel au sein des FAC est effectuée à l'aide du SEPFC. Son but est d'être « une rétroaction constructive et à évaluer avec précision le niveau de rendement et le potentiel réel des militaires à des fins d'administration des carrières »¹³² Le SEPFC est principalement basé sur deux aspects, l'évaluation du personnel qui est effectuée sur une base annuelle à l'aide du RAP et le RDP qui sert à la revue du développement du personnel. Ces deux volets sont gérés et administrés au niveau des unités.

Le RAP possède certaines lacune et problématique, et cela même si c'est probablement l'outil administratif de gestion de carrière le plus important des FAC. L'introduction d'un nouveau SEPFC devait pallier à certaines de ces lacunes, mais l'effet escompté ne fut point atteint. Il y a malheureusement une disparité entre ses règles et son application. Par exemple, les RDP sont souvent négligés et les RAP sont majoritairement utilisés comme outil de promotion et non comme une rétroaction constructive.

¹³¹ Citation originale : « In government, performance appraisal is largely a joke, and in both private and public enterprise, merit rating are hollow » Harry Levinson, « *Appraisal of what performance?* » *Harvard Business Review Case Services*, 1976, p.8.

¹³² Ministère de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)*, (Ottawa: MDN Canada, version 2009.0.5), section 101.

Le RAP est effectivement l'élément déterminant dans le processus de promotion, mais ce n'est que la première étape. La deuxième étape est effectuée par un conseil de sélection. Cette étape constitue l'étape décisive et détermine qui sera promu, mais demeure encore aujourd'hui l'étape la plus méconnue des militaires. C'est un processus qui se déroule en vase clos, les facteurs d'évaluation sont peu connus, les échelles d'attribution du pointage sont majoritairement inexistantes et les résultats sont rarement divulgués. Il est d'autant plus difficile ou même impossible d'obtenir la justification derrière l'attribution de certains pointages. En gros, il y a un manque de transparence.

Ce chapitre traitera des caractéristiques et fonctionnements du SEPFC ainsi que du processus de promotion. Une emphase sera mise sur la disparité qu'il y a entre la théorie et la mise en pratique des évaluations du rendement. Un survol des avantages fera aussi l'objet de ce chapitre. Mais d'abord, débutons par une description de l'environnement courant.

4.1 Environnement courant

Avant d'être utilisés à leur plein potentiel, les officiers doivent compléter avec succès un cours de recrue et des formations subséquentes spécifiques à leur métier. Une fois terminés, ces officiers peuvent demeurer au sein des FAC jusqu'à l'obtention de leur 60 ans qui est l'âge de libération obligatoire.

Contrairement à la majorité des entreprises civiles, les FAC ne peuvent pas compter sur l'externe pour combler leurs positions supérieures. Le milieu militaire est unique et particulier en son genre et les compétences requises pour occuper un grade supérieur prennent plusieurs années à se développer. Cela signifie que chaque nouvelle cohorte possède moins d'expérience que les cohortes précédentes. Les adjudants-chefs et les généraux de demain font donc partie de ces cohortes. En tant que groupe, ils doivent posséder la profondeur, le talent et les compétences nécessaires pour le niveau tactique. Mais ils doivent aussi avoir le potentiel d'occuper des positions au niveau opérationnelles et stratégiques. Il est donc primordial de cibler au moyen d'un processus d'évaluation ceux qui ont du potentiel et un rendement exceptionnel pour pouvoir combler ces positions.

Cibler les « *bonnes personnes* » est plus important et complexe que simplement combler les positions vacantes. Il faut donc posséder plusieurs choses : l'expérience appropriée, le talent nécessaire, les connaissances, les compétences et le comportement approprié à la fois pour aujourd'hui, mais aussi pour le futur. Investir dans les bonnes personnes nécessite un effort considérable. Par contre, à la longue, c'est l'ensemble de la profession qui en profite. Acquérir la bonne personne peut avoir un effet qui se répercutera sur plusieurs années.

4.2 Le Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)

Le SEPFC basé sur le rendement¹³³ visait à remplacer un système uniquement fondé sur la comparaison entre pairs. Le but de l'évaluation est de pouvoir donner une rétroaction constructive visant à assurer le développement des militaires. En plus d'évaluer le rendement, le SEPFC évalue le potentiel d'un militaire au grade suivant. Cette évaluation devait être utilisée comme un outil de rétroaction et non seulement comme moyen de promotion. L'évaluation a donc un impact direct sur la carrière.

4.2.1 Le rapport d'appréciation du personnel (RAP)

Il y a deux sortes de RAP, un RAP annuel et un RAP de théâtre. Les deux diffèrent seulement en nom, car c'est le même formulaire et le processus est pratiquement similaire. Pour les membres de la force régulière, le RAP est archivé au quartier général de la défense nationale (QGDN) et les unités ont l'interdiction de conserver des copies dans les filières personnelles. En plus des promotions, le RAP peut servir aux :

- Condition de service et réengagement;
- pour certaines affectations et pour des nominations spéciales;
- pour des cours de qualification;
- Reclassement;
- conseils de révision des carrières;

¹³³ Ministère de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)*, (Ottawa: MDN Canada, version 2009.0.5), section 101.

- militaires qui doivent être décorés et récompensés; et
- programmes d'obtention de la commission d'officier.

Le RAP comprend trois parties : identification et renseignements généraux; notation du rendement et du potentiel; évaluation narrative/recommandations. La rédaction du RAP doit être basée sur les RDP et le rendement/potentiel doit être évalué quantitativement selon les facteurs pertinents. Pour avoir une image plus précise, un narratif était aussi nécessaire pour justifier la note donnée. Par contre, depuis 2014, le narratif prend une place beaucoup moins prédominante¹³⁴.

Il y a six niveaux de maîtrise pour évaluer le rendement et le potentiel. (tableau 4.1) Chacun des niveaux correspond à un comportement attendu tel que décrit dans le guide d'aide du SEPFC. À quelque exception près, ce sont tous les critères qui sont décrits dans le tableau 4.2 qui doivent être évalués.

Tableau 4.1 – Niveau de maîtrise du critère évalué

NIVEAU DE MAÎTRISE DU CRITÈRE ÉVALUÉ
Inacceptable
Amélioration nécessaire
Perfectionnement
Habile
Au-dessus de la norme
Maîtrisé

¹³⁴ Canforgen 220/14 CMP 102/14 181519Z Dec 14, Changes to Canadian armed forces military personnel evaluation report for the 2014/2015 reporting year.

Tableau 4.2 – Critères évalués

SECTION	CRITÈRES ÉVALUÉS
SECTION 4 RENDEMENT	Supervision
	Évaluation et développement des subalternes
	Travail avec autrui
	Solution de problèmes
	Prise de décision
	Efficacité dans des circonstances exigeantes
	Initiative
	Communication verbale
	Communication écrite
	Application des connaissances/aptitudes professionnelles
	Gestion des ressources
	Responsabilité
	Fiabilité
SECTION 5 POTENTIEL	Éthique et valeurs
	Leadership
	Développements professionnel
	Aptitudes à communiquer
	Aptitude à planifier et à organiser
	Administration
Dévouement	

L'évaluation se fait en suivant le livret illustré disponible dans l'aide du SEPFC. En théorie, l'évaluation est basée sur une perspective positiviste moderniste¹³⁵. Pour déterminer le pointage de chaque critère, l'évaluateur doit utiliser l'échelle de notation du livret illustré. Le tout basé sur ce qui est directement observable. Ce processus étant objectif, chaque militaire devrait s'attendre à être évalué d'une manière juste et équitable selon les paramètres établis¹³⁶. Ils devraient recevoir une évaluation représentative de leur rendement sans égard aux autres facteurs externes. (rang, ethnicité, sexe, métier, traits, etc.)

¹³⁵ Steve McKenna, Julia Richardson et Laxmikant Manroop. « Alternative Paradigms and the Study and Practice of Performance Management and Evaluation », *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.149.

¹³⁶ Eremin et coll., *Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process?*, p.6.

4.2.2 La revue du développement du personnel (RDP)

Le RDP est effectué en conjonction avec le PER et se fait en deux étapes.

L'étape 1 est la première rencontre entre le superviseur et le subordonné. Dans le cas où c'est la deuxième année dans la même position, le superviseur peut soit confirmer le RDP ou le modifier à sa guise. C'est la section 1 et 2 qui sont présentée à ce moment. La section 1 étant les tâches critiques ainsi que les résultats attendus. La section 1 est relativement générique et si plusieurs personnes effectuent le même travail, c'est souvent les mêmes attentes qui sont utilisées. La section 2 qui est le plan d'action général est normalement personnalisée et varie selon le contexte.

L'étape 2 consiste à effectuer deux rencontres de rétroaction. Chaque unité à la possibilité de déterminer la période de remise. Souvent fin juin et vers la mi-décembre. C'est la section 5 qui est utilisée pour rapporter le rendement des militaires. Soit les points forts, les endroits de perfectionnement et le plan d'action. Il est possible d'avoir plus de deux périodes de rétroaction si nécessaire, mais c'est souvent l'opposé qui se produit. Les sections 3 et 4 sont souvent utilisées pour donner un aperçu des réalisations au superviseur ainsi que les objectifs de carrière. Le tableau 4.3 est le résumé des différentes étapes et section du RDP.

Tableau 4.3 – Étape et section du RDP

ÉTAPE	SECTION DU RDP
ÉTAPE 1 (RENCONTRE INITIAL)	Section 1 – Entrevue initiale
	Section 2 – Plan d’action initiale
ÉTAPE 2 (RÉTROACTION)	Section 5a – Points forts
	Section 5b – Endroits de perfectionnement
	Section 5c – Plan d’action
PRÉPARATION RAP	Section 3 – Réalisations du militaire
	Section 4 – Objectifs de carrière du militaire

4.3 Processus de promotion

Le processus de promotion des FAC peut s’avérer complexe à analyser et pourrait probablement faire à lui seul l’objet d’une recherche. La première étape du processus, le RAP est lui très transparent. C’est le comité de sélection, la deuxième étape qui est ici mise en cause. Lorsqu’une filière passe à cette étape, c’est à ce moment que le processus perd de sa transparence.

4.3.1 Éligibilité des candidats

Obtenir un excellent RAP n’est pas suffisant pour être éligible à une promotion. Il faut d’abord analyser chaque filière et confirmer si le candidat est éligible ou pas. Pour être éligible, il faut répondre aux facteurs suivants :

- Détenir le temps minimum dans le grade présent;
- Rester dans le même métier;
- Détenir un nombre suffisant d’années à son contrat d’embauche;
- Posséder le niveau de condition physique minimale des FAC;
- Ne pas refuser de manière officielle à une promotion; et
- Ne pas posséder de limitation médicale permanente.

Par contre, une personne possédant une condition médicale temporaire pourra faire l'objet d'une promotion. Même chose pour une personne à qui il manquerait certaines qualifications, qui serait en période de revue disciplinaire ou qui aurait soumis une demande de libération. Dans tous ces cas, une personne serait éligible.

4.3.2 Établir le nombre de filières soumises au comité de sélection

Établir la liste des noms qui seront soumis au comité de sélection est strictement basé sur les RAP. Un calcul mathématique des trois derniers RAP est effectué et le total des points sur trois cents. S'il advenait qu'un des RAP provienne d'une évaluation effectuée dans le grade précédant, le total de cette évaluation sera réduit de moitié.

Ce n'est pas nécessairement l'ensemble des filières éligible qui sera envoyé au comité de sélection. Le nombre de filières envoyé représentera environ le nombre de promotions prévues multiplié par deux. Par exemple, si la prévision est de dix personnes, un minimum de vingt filières sera envoyé. Dans le cas où la différence entre la vingtième et la vingt-et-unième filière serait minime, la sélection de filières supplémentaire serait nécessaire. Il doit avoir une *brisure naturelle* entre la dernière filière choisie et la suivante qui ne ferait pas l'objet d'une soumission. L'exemple suivant permettra de bien mettre en perspective cette pratique :

- Position 19 – 287;
- Position 20 – 285;
- Position 21 – 285;
- Position 22 – 283;
- Position 23 – 282; et
- Position 24 – 270.

Dans cet exemple, la brisure naturelle serait entre la vingt-troisième position et la vingt-quatrième position. Les vingt-trois premières filières seront donc sélectionnées. Il est possible qu'une filière n'étant pas été sélectionné soit ajouté si elle est considérée compétitive.

4.3.3 Le comité de sélection

Un comité de sélection, composé de trois à cinq personnes, a la responsabilité d'évaluer les filières soumises. Une filière peut aussi contenir les rapports de cours et les lettres de recommandation. Toute l'information est disponible électroniquement et chaque membre du comité a aussi accès aux informations personnelles.

Le comité de sélection se rassemble normalement à Ottawa et utilise un guide de pointage pour effectuer l'allocation de points à chaque filière. Ces critères peuvent varier d'un métier à l'autre. Les critères pour les officiers ne sont pas les mêmes que pour ceux

des sous-officiers. Par exemple, voici les critères utilisés au sein de l'armée pour les majors¹³⁷ ainsi que leur pondération :

- Rendement (60);
- Profil linguistique (5);
- Éducation, certification professionnelle et développement professionnel (5);
- Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) (2);
- Diversité au niveau de l'expérience & emploi occupé (8);
- Leadership (10); et
- Recommandation pour la prochaine position (10).

Au total 20 % des points qui sont alloués peuvent être considérés objectifs, car ils peuvent être obtenus dans la filière du membre et il n'y a aucune interprétation. Le 80 % suivant est basé sur la partie narrative des RAP et l'allocation des points est en partie sujette à l'interprétation des membres du comité.

Chaque membre du comité doit allouer un pointage pour chacune des catégories. Il est primordial qu'ils s'entendent sur le pointage alloué. Par contre, les évaluations sont effectuées séparément par ordinateur. Le président du comité peut consulter les pointages alloués et toute différence de plus de cinq points entre le plus bas et le plus haut sera automatiquement identifié.

¹³⁷ Disponible en annexe C

Pour assurer l'uniformité de l'interprétation ainsi que de l'application des critères, il y a une période de pratique. Cela permet au comité d'avoir la même interprétation des critères. Dû au manque de critère de notation, la directive sur les comités de sélection mentionne que chaque comité doit documenter leur interprétation des critères. S'il s'avérait nécessaire de conduire un autre comité, les membres auraient l'obligation de s'y référer.

Une fois l'exercice terminé, la liste est soumise à l'autorité responsable pour approbation finale. Une fois approuver cette liste pourra être utilisée dans le cadre des promotions. Le nombre de promotions requis pour l'année en cours déterminera qui sera promu. Il arrive qu'il soit nécessaire pour une raison ou une autre de promettre une personne n'étant pas initialement dans la liste. Par exemple, une année où il y aurait cinq promotions, les cinq premiers sur la liste seront obligatoirement sélectionnés. Si la personne au huitième rang doit être promue, la sixième et septième le sera aussi.

4.4 Discussion

4.4.1 Aspect positif du SEPFC

Le RDP est un excellent formulaire et permet d'être adapté selon les besoins. De surcroit, il comprend tous les éléments nécessaires aux développements des employés. De l'entrevue initiale aux objectifs de carrière des individus. Les employés sont aussi inclus dans certaines étapes du RDP.

Un des aspects les plus positifs du RAP est définitivement l'attention qui lui est portée par la chaîne de commandement. Des vérifications ardues sont effectuées à chaque année pour s'assurer que chaque personne ciblée en reçoive un. De plus, beaucoup de temps est dédié à la rédaction et à la révision de chacun d'eux. Plusieurs personnes ont donc l'occasion de les réviser. Le produit final est normalement représentatif de ce qui aura été décidé par l'unité.

Un des avantages du RAP qui peut aussi s'avérer un inconvénient est sa rigidité. C'est le même formulaire qui s'applique à la majorité des militaires. La rédaction est donc facilitée, car, peu importe le grade ou le métier, la procédure restera la même. Le RAP emploie aussi plusieurs méthodes d'évaluation, le narratif (jusqu'à tout dernièrement), comparaison entre pairs et l'échelle de notation qui est basée sur un guide d'aide. Ce guide est très bien rédigé et son application facile.

4.4.2 Aspect positif du processus de promotion

La première partie est complètement objective. La sélection des candidats dont la filière sera soumise au comité de sélection est mathématique. La majorité des règles s'applique à l'ensemble des membres des FAC. Effectuer le comité à un endroit central permet d'être juste et équitable dans l'évaluation des filières.

CHAPITRE 5 – RECOMMANDATION AUX FAC

« Si les employés sont la ressource la plus importante qu'une organisation puisse posséder, ceux avec un haut potentiel sont donc essentiels. »¹³⁸
(traduction libre)

Claudio Fernandez-Araoz et coll., *How to hang on to your high potential*

Le contexte des FAC est particulier et unique en son genre, et la recension des écrits a été en mesure de démontrer qu'il n'existait pas de système parfait. Malgré ce fait, il demeure quand même possible d'améliorer le SEPFC tout en rendant le comité de sélection plus transparent.

L'organisation en dépend fortement de l'évaluation du rendement, car le RAP est l'outil principal utilisé lors de promotion. L'impact est d'autant plus important pour les membres, car une promotion est liée avec une augmentation salariale. L'utilisation du RAP comme outil de promotion a donc son utilité et demeurera. Il ne faut pas pour autant négliger les raisons d'être du processus d'évaluation du rendement.

Certaines problématiques demeureront, les évaluateurs seront toujours biaisés et cela peu importe ce qui pourrait être implémenté¹³⁹. Les superviseurs n'auront jamais assez de temps pour effectuer tout ce qu'ils aimeraient faire. Peu importe le système d'évaluation utilisé, ce système aura des forces et des faiblesses. Les recommandations

¹³⁸ Citation originale: « If people are your most important asset, as companies like to say, then high potentials are vital to your future » Fernandez-Araoz et coll., *How to Hang on to Your High Potentials*, p.81.

¹³⁹ Mayfield, *In Defense of Performance Appraisal*, p.82.

apportées n'auront donc pas la prétention d'être parfaites, mais permettraient aux FAC de bénéficier des aspects pertinents dénombrés dans la recension des écrits.

Afin de bien consolider les recommandations, elles suivront une suite logique qui sera basée sur un modèle d'implémentation d'un système d'évaluation du rendement. Cela permettra d'effectuer l'analyse du SEPFC d'une manière logique et cohérente.

5.1 Le modèle

Avant d'implémenter un processus d'évaluation du rendement au sein d'une organisation, il est primordial de suivre certaines étapes. Ces étapes ont été largement décrites dans les chapitres 2 et 3. Les recommandations seront dans l'ordre présentées par le tableau 5.1. C'est ce tableau qui servira de modèle d'analyse.

Tableau 5.1 – Modèle d'implémentation d'un processus d'évaluation

MODÈLE D'IMPLÉMENTATION D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDMENT	
Définir les objectifs du système	<ul style="list-style-type: none"> - Développement / administratif - Implication des employés - Description de travail - Priorité - Expertise disponible - Qui <u>devrait</u> évaluer - Qui <u>devrait être</u> évalué - La période d'évaluation
Définir la méthode à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> - Quoi évaluer - Structure des évaluations - Comment évaluer

5.2 Recommandation

5.2.1 Définir les objectifs du système

5.2.1.1 Développement/administratif

Le SEPFC est beaucoup trop axé sur l'aspect promotion et ne met pas assez l'accent sur le développement du personnel¹⁴⁰. Selon Racle, en 80 % et 100 % du produit extrant du RAP serait consacré à des besoins administratifs¹⁴¹. Le RAP étant effectué dans un but de promotion, il n'est pas surprenant de constater une telle statistique. Et cela malgré que l'objectif de l'évaluation du rendement soit de développer le personnel dans le but d'augmenter la productivité¹⁴².

Comme énoncée précédemment, beaucoup d'emphase est mise sur le RAP, mais ce n'est pas la même chose pour le RDP qui est souvent négligé. Pourtant le RDP est supposé être « un moyen uniforme de rétroaction grâce auquel le superviseur et le subordonné peuvent examiner le rendement, le potentiel et le perfectionnement professionnel du militaire »¹⁴³. Dans le guide d'aide seulement un chapitre y fait référence contrairement au RAP qui est largement couvert¹⁴⁴. Le SEPFC dispose de tous les outils

¹⁴⁰ S.G Racle, « Prioritizing developmental needs: Reorienting Performance Appraisal in the Canadian Armed Forces », (Travail rédigé dans le cadre du cours Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2014), p.4.

¹⁴¹ *Ibid.*, p.13.

¹⁴² Kohli et Deb, *Performance Management*, p.50.

¹⁴³ Ministère de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)*, (Ottawa: MDN Canada, version 2009.0.5), section 101.

¹⁴⁴ Racle, *Prioritizing developmental needs: Reorienting Performance Appraisal in the Canadian Armed Forces*, p.14.

nécessaires pour pouvoir bien développer l'ensemble des militaires. L'importance donnée au RAP est peut-être trop grande et pas assez pour le RDP.

Jusqu'en 2014¹⁴⁵ un effort considérable était investi dans le RAP. De longues heures de rédaction et révision y étaient consacrées. Depuis 2014, la politique a légèrement changé et l'aspect narratif n'a plus de place prédominante. Par exemple, lors de l'évaluation du critère gestion du changement, il faut tout simplement donner un exemple de ce qui a été fait dans cet aspect. Dans le passé le narratif était beaucoup plus descriptif, il était nécessaire de justifier la note attribuée.

Le narratif étant diminué, il sera dorénavant presque impossible d'utiliser le RAP comme moyen de rétroaction. Le RDP devient le seul document par lequel sera effectué le développement du personnel. Il serait donc nécessaire de mettre une plus grande emphase sur le RDP. Puisque les superviseurs ont tendance à faire ce qui leur est imposé,¹⁴⁶ il faut rendre obligatoire et même institutionnalisée l'utilisation du RDP. L'accent qui est maintenant mis sur le RAP devrait être orienté vers le RDP. C'est-à-dire que la chaîne de commandement devrait vérifier de manière assidue cette partie du processus. Il faudrait même aller jusqu'à mettre sur le RAP une mention telle que : *je confirme avoir reçu deux RDP durant l'année qui a précédé.*

¹⁴⁵ Canforgen 220/14 CMP 102/14 181519Z Dec 14, Changes to Canadian armed forces military personnel evaluation report for the 2014/2015 reporting year.

¹⁴⁶ Mayfield, *In Defense of Performance Appraisal*, p.84.

L'objectif du RDP devrait strictement être pour le développement et celui du RAP pour des besoins administratifs, en occurrence, pour des promotions. L'accent étant mis sur le RDP, le RAP devrait uniquement être un abrégé du contenu des RDP et représenté d'une manière graphique ou linéaire.

5.2.1.2 Implication des employés

L'implication des employés autant dans le processus de promotion que dans le SEPFPC est largement déficiente. Les employés devraient être impliqués dès le début du processus, c'est-à-dire dans la sélection des critères d'évaluation. Il est important de créer un lien de confiance entre le superviseur et les employés. Le RDP ne nécessite pas de changement et pourra être utilisé pour les rétroactions officielles. Deux rétroactions seraient obligatoires, mais des rencontres additionnelles pourraient aussi avoir lieu.

En plus d'impliquer les employés dans le processus d'évaluation, il serait aussi opportun de les impliquer dans le processus de promotion. Le RAP devrait être modifié pour inclure les aspects suivants :

- L'intérêt qu'a un employé à être promu et progresser dans les rangs. Pour cet aspect, un court narratif devrait aussi être inclus pour bien décrire les ambitions du membre. Dans un cas où une personne déciderait de ne pas recevoir de promotion, cette personne devrait quand même recevoir des rétroactions du développement (RDP) ainsi qu'un RAP annuel;

- La disponibilité du membre a changé géographiquement son milieu de travail. Un narratif devrait inclure, l'étendue géographique ainsi que d'autres éléments pertinents. (ex : disponible à déménager, mais seulement dans le cadre d'une promotion);
- Préférence au niveau des positions occupés; et
- Préférence en ce qui concerne les cours de carrières/développement professionnelles.

5.2.1.3 Description de travail

Le RDP étant flexible, le plan d'action initiale, les points forts, les endroits de perfectionnement et le plan d'action pourraient facilement être personnalisés selon le contexte. Le contenu pourrait varier selon le grade et l'emploi occupé. Par contre, c'est une tout autre chose pour le RAP qui possède une structure très rigide autant au niveau des critères que la manière de les évaluer.

Le RAP devrait avoir des critères suffisamment génériques pour qu'ils puissent être facilement adaptables. Cette adaptabilité permettrait à la chaîne de commandement d'en faire une utilisation qui varierait selon les besoins. Les attentes pour un sergent ne sont pas les mêmes que pour les généraux et même choses pour les tâches et responsabilité. En exemples, prenons le critère leadership qui pourrait être présent sur le RAP. Le tableau 5.2 permettra de bien comprendre l'étendue de l'application proposée.

Tableau 5.2 – Exemple de représentation de la structure pour le leadership

EXEMPLE DE REPRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'ÉVALUATION POUR LE LEADERSHIP		
Communication	Communique clairement Écoute, comprends et s'adapte à son audience Négociation et conciliation	
Pensée stratégique	Pense d'une manière stratégique Participe au processus décisionnel Démontre du jugement et de l'intelligence	

Le tableau 5.2 sur le critère leadership n'est qu'un exemple et pourrait posséder plus que deux sous-catégories et même chose pour les sous-sous catégories. Le leadership serait l'unique aspect présent dans le RAP. (tableau 5.3) Le superviseur d'un sergent pourrait utiliser pour évaluer le leadership la catégorie communication. Si le superviseur désire développer l'aspect négociation et conciliation, cet aspect ferait partie du RDP. Le superviseur d'un général pourrait utiliser toujours pour le leadership la pensée stratégique et participe au processus décisionnel. Il pourrait même aller plus loin en identifiant exactement quel processus décisionnel serait mis en cause. Ces éléments seraient utilisés pour le développement. Le RAP ne sera que la représentation graphique de ce qui aura préalablement discuté dans les RDP.

Tableau 5.3 – Représentation du critère leadership dans le RAP

	Inacceptable	Amélioration nécessaire	Perfectionnement	Habile	Au-dessus de la norme	Maîtrisé
LEADERSHIP						

5.2.1.4 Priorité

Puisque le temps est une ressource limitée, il serait nécessaire de prioriser les différentes étapes du processus d'évaluation¹⁴⁷. La priorité et l'emphase devraient être orientées vers le RDP, c'est à dire, rencontre initiale, implication des subalternes, observations des comportements et rétroaction. Passe ensuite la collecte d'information sur les employés pour le RAP ainsi que sa rédaction. Le RDP devra être intégré dans le calendrier des unités et imposé par la chaîne de commandement.

¹⁴⁷ Mayfield, *In Defense of Performance Appraisal*, p.82.

5.2.1.5 Expertise disponible

L'évaluateur est probablement l'aspect le plus critique du processus, car le gros de la responsabilité lui incombe¹⁴⁸. La réussite d'une formation officielle accréditée devrait être obligatoire avant de pouvoir faire l'évaluation du personnel. Ce processus est d'une telle importance¹⁴⁹ qu'il devrait être encadré de la même manière que les délégations financières. Le capitaine adjudant pourrait être la personne ressource pour faire le suivi des qualifications en plus d'être l'expert en la matière.

5.2.1.6 Qui devrait évaluer

L'autoévaluation et l'évaluation par les pairs ne sont pas des options malgré la grande efficacité de ces deux méthodes¹⁵⁰. Le superviseur immédiat devrait être la source principale de l'évaluation, car c'est la personne qui est la mieux placée pour effectuer cette tâche¹⁵¹. Pour ce qui est d'avoir une source secondaire pour valider l'évaluation, la manière de procéder présentement en place demeure sûrement un des moyens les plus efficaces. Les comités de révision d'unité ont leur côté négatif, mais ils permettent de pondérer les résultats et de les valider grâce à l'aide des autres superviseurs.

¹⁴⁸ Turgut, *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method*, p. 176.

¹⁴⁹ Schermerhorn et coll., *Comportement humain et organisation*, p.217.

¹⁵⁰ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.25.

¹⁵¹ K. Bhote, « Boss Performance Appraisal : A Metric Whose Time has Gone », *Employment Relations Today*, 21, no 1, printemps 1994, p.3.

5.2.1.7 Qui devrait être évalué

Présentement l'objet du RAP est d'être utilisé comme moyen administratif. Il est donc logique de ne pas évaluer l'ensemble des militaires. En ayant pour objectif le développement, il est recommandable que chaque employé fasse partie du processus complet. Il ne devrait pas avoir d'exception et chaque employé devrait recevoir deux RDP au minimum et un RAP. Cela devrait aussi inclure ceux qui ne veulent pas de promotion et qui ne sont pas éligibles. De même que ceux dont la promotion est automatique.

5.2.1.8 La période d'évaluation

Largement décrits jusqu'à maintenant, un minimum de deux RDP par année et une évaluation annuelle (RAP) seraient nécessaires. L'aspect touché ici fera aussi l'objet de la prochaine section et touche l'évaluation du potentiel. La recension des écrits a confirmé la complexité d'une telle tâche. L'analyse du potentiel des FAC est uniquement pour le prochain rang et majoritairement basée sur le passé. Dans le contexte, cela peut paraître approprié, mais cette manière de fonctionner a aussi des lacunes.

Premièrement cette méthode ne fait qu'identifier le potentiel au grade suivant. Cela ne permet pas de planification à long terme en plus d'être difficilement utilisable pour un plan de succession. Deuxièmement, vu que le potentiel est pour le prochain grade, une personne étant tout près d'une promotion aura souvent un potentiel hors pair. Par contre, une fois la promotion obtenue, cette personne aura probablement un potentiel

normal dans son évaluation. Puisque les comportements requis sont pratiquement les mêmes d'un grade à l'autre, il n'y a aucune raison pour qu'une personne avec un haut potentiel se retrouve avec un potentiel normal. Il devrait y avoir une distinction entre le potentiel et la capacité d'occuper le prochain grade. Une personne nouvellement promue peut toujours avoir du potentiel, mais cette personne n'est pas nécessairement prête à occuper le grade suivant. L'évaluation du potentiel dans cette optique peut s'avérer plus complexe. C'est pourquoi, évaluer le potentiel ne devrait pas être effectué sur une base annuelle, mais plutôt selon l'atteinte de certain niveau de carrière ou s'il y a un changement de rendement.

5.2.2 Définir la méthode à utiliser

5.2.2.1 *Quoi évaluer*

Décider quoi évaluer est probablement l'étape la plus difficile. Ce choix influencera les critères qui devront être choisis. Quatre choix s'offrent aux FAC, la gestion par les objectifs, les compétences¹⁵², les traits de personnalité¹⁵³ et les comportements¹⁵⁴. Le milieu militaire contrairement à un milieu comme celui de la vente alloue très peu d'importance sur les extrants. Une évaluation des comportements est

¹⁵² Ex : Habilités et compétences nécessaire pour accomplir ses fonctions.

¹⁵³ Ex : Loyauté, dynamisme, leadership, honnêteté, créativité, sociabilité, etc.

¹⁵⁴ Ex : L'ensemble des comportements observable précis manifesté par les employés.

probablement la méthode la plus facile à utiliser¹⁵⁵. Seul bémol cette méthode exige du temps et des efforts¹⁵⁶.

Puisque les données rapportées ont été directement observées, les risques d'erreur sont bien moindres¹⁵⁷ et l'information amassée fournit de l'information quantitative utile pour ce genre d'évaluation¹⁵⁸. Avec cette méthode, les employés sont en mesure de savoir d'une manière précise ce qu'ils doivent faire ou changer pour atteindre les résultats fixés ou pour améliorer leur rendement¹⁵⁹. Cette méthode est flexible permet et peut aussi être utilisée avec d'autres méthodes. L'évaluation du rendement peut donc s'effectuer avec les échelles fondées sur les études du comportement (BARS) ou avec les échelles d'observation du comportement (BOS).

5.2.2.2 Structure des évaluations

Le format du RDP est parfaitement adéquat pour répondre aux besoins proposés. Le RAP de son côté nécessiterait une révision complète. Les modifications (tableau 5.4) proposées permettront de mettre en application ce qui a été recommandé jusqu'à maintenant. Les éléments en foncé sont les éléments proposés.

¹⁵⁵ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.36.

¹⁵⁶ Schermerhorn et coll., *Comportement humain et organisation*, p.214.

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.333.

Tableau 5.4 – Structure du RAP proposé

SECTION DU RAP	ÉLÉMENTS
SECTION 1	Identification du candidat (Aucun changement)
SECTION 2	Généralités (Aucun changement)
SECTION 3	Occupations & Nouvelles qualifications & Développement professionnel
SECTION 4	Rendement <ul style="list-style-type: none"> • Disparition de la partie narrative • Échelle de notation (Aucun changement) • Facteur de rendement basé sur les comportements • Test de condition physique (Pointage accordé selon résultat obtenu) • Classement (SGPM au niveau d'unité selon le grade) • Évaluation effectué par superviseur immédiat (Aucun changement)
SECTION 5	Promotion au grade suivant <ul style="list-style-type: none"> • Prêt à occuper le prochain rang (non, perfectionnement, prêt et immédiatement) • Évaluation effectué par l'officier réviseur
SECTION 6	Entrevue et carrière <ul style="list-style-type: none"> • Prêt à effectuer des cours de carrière • Prêt à déménager • Prêt à accepter une promotion • Objectif de carrière (narratif) • Commentaire supplémentaires • Profil linguistique • Éducation
SECTION 7	Potentiel <ul style="list-style-type: none"> • Courte partie narrative • Aussi basé sur RAP précédent • Facteur de potentiel <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimension fondamentales ○ Dimension croissance ○ Dimension de carrière • Échelle de notation (Latéral, potentiel, Haut potentiel) • Évaluation effectué 3 niveau plus haut
SECTION 8	Pointage total alloué

La section 1 et la section 2 ne nécessitent aucun changement et la section 3 subirait que des changements cosmétiques. En gros, le rajout de la catégorie développement professionnel. La section 4 avec ses facteurs sur les comportements serait une représentation quantitative des RAP. Puisque le conditionnement physique est une priorité du Chef d'état-major de la défense (CEMD)¹⁶⁰, un pointage en lien avec les

¹⁶⁰ Ministère de la Défense nationale, *Chief of the defense staff Guidance to the Canadian Armed Forces*, (Ottawa: MDN Canada, 2013), p.16.

résultats obtenus serait attribué. Le Classement selon l'énoncé des tâches des Groupes professionnel militaire (SGPM) serait maintenant dans cette section et basé sur le rendement uniquement.

Pour la section 5, la recension des écrits a largement démontré qu'il y avait une distinction entre le potentiel d'atteindre le grade suivant et un potentiel exécutif (haut potentiel). De plus plusieurs organisations utilisent plus d'une catégorie pour identifier leur employé avec potentiel. Il y a une distinction entre le potentiel et la capacité immédiate d'occuper le grade suivant. Cette distinction n'est pas présente dans le RAP. Une personne nouvellement promue ne devrait pas voir son potentiel diminuer simplement parce qu'elle occupe un grade plus haut. Et l'inverse est aussi vrai, une personne à haut potentiel n'est pas nécessairement prête à occuper le grade suivant. Pour cette raison, une distinction devrait être faite entre les deux. La section 5 identifierait si une personne est prête ou pas à être promu.

Les employés qui ne sont présentement pas inclus dans le processus de rédaction du RAP, mais devraient dorénavant l'être. La section 6 serait orientée sur la carrière. Certain des éléments provenant directement de la filière personnelle comme le profil linguistique, le niveau d'éducation, les formations militaires, etc. Une autre partie avec de l'information qui proviendrait des employés. Les bénéfices d'inclure les employés dans le processus sont nombreux et les informations recueillies apporteraient de l'information très utile à la chaîne de commandement. De plus, comme nous avons pu voir au chapitre 3, un employé ne devrait peut-être pas être catégorisé comme ayant du potentiel

s'il n'est pas prêt à déménager. Le tout devrait être analysé d'une manière holistique et les réponses/objectifs des employés devraient influencer le potentiel.

La section 7 devrait être structurée et basée sur le modèle recommandé au chapitre 3. Contrairement au RAP présentement utilisé, le potentiel ne devrait pas changer suite à une promotion et devrait aussi être basé sur la contribution des employés. Un court narratif servirait à décrire le niveau de potentiel sélectionné (latéral, potentiel, haut potentiel) ainsi que d'autres éléments pertinents. Les RAP précédents devraient aussi être consultés, car le potentiel ne devrait pas changer d'année en année. Consulter les RAP précédents permettrait de voir s'il y a eu un changement. La personne signant cette section devrait se trouver 3 niveaux plus hauts que la personne évaluée. Ce faisant, le RAP passerait au travers de nombreuses vérifications.

À la fin, un système de pondération permettrait d'allouer un pointage final au RAP. Ce pointage majoritairement dédié à un usage administratif serait le résultat cumulé de chaque section. Ce pointage serait utilisé par le comité de sélection apportant ainsi plus de transparence au processus. L'attribution du pointage serait entièrement objective et les employés auraient accès au guide de pointage qui serait le même pour l'ensemble des FAC. Par exemple, chacun des éléments suivants : prêt à effectuer un cours de carrière, prêt à déménager et prêt à accepter une promotion pourrait valoir cinq points. Dépendamment de la réponse, un employé pourrait avoir de zéro à quinze.

5.2.2.3 Comment évaluer

L'analyse des différents moyens d'évaluation du chapitre 2 a démontré qu'il n'existait pas de méthode parfaite. Dans cette optique, il serait peut-être avantageux d'avoir recours à plus d'une méthode afin de profiter des avantages de chacun et ainsi palier aux aspects négatif.

Certaines méthodes peuvent facilement être éliminées, car elles ne sont pas applicables aux FAC. Le tableau 5.5 représente les méthodes proposées pour le RDP ainsi que pour le RAP.

Tableau 5.5 – Méthodes d'évaluation proposée au CAF

MÉTHODES	RDP	RAP
DESCRIPTIF (COMPOSITION)	✓	
DISTRIBUTION FORCÉE		
INCIDENTS CRITIQUES	✓	
CLASSEMENT		✓
COMPARAISON ENTRE PAIRS		✓
GESTION PAR OBJECTIF	✓	
BARS		
ÉVALUATION 360°		
ÉCHELLE D'OBSERVATION DU COMPORTEMENT		✓

L'évaluation par incidents critique met l'accent sur les aspects du comportement qui sont importants dans l'accomplissement des tâches et fonction¹⁶¹.

¹⁶¹ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal*, p.94.

Cette méthode est plus crédible que les autres, car elle se base sur des comportements observables qui sont directement reliés au travail. Comportement qui devra préalablement avoir été choisi et en lien avec le RAP. Reprenons l'exemple du tableau 5.2 sur le critère leadership. Si un superviseur choisirait communication et communique clairement. Le superviseur aurait la responsabilité d'observer son subalterne lorsqu'il communique et par la suite s'assurer de bien documenter le tout. Cette méthode est l'une des plus faciles à implémenter¹⁶² et l'information recueillie servira à la rédaction du RDP.

Puisque le RDP aurait comme objectif le développement, une explication narrative accompagnerait aussi les incidents critiques. Le narratif permet d'identifier facilement¹⁶³ les forces et faiblesses, identifier des endroits à améliorer et les objectifs à atteindre. La gestion par objectif devrait aussi pouvoir être utilisée. L'objectif étant d'avoir des critères permettant une grande flexibilité comme le leadership. Un superviseur pourrait être en mesure de donner des objectifs différents à chacun de ses employés. Le tout orienté vers le développement.

Le RAP, en plus d'être le résultat cumulatif des RDP comprendrait un classement qui serait basé sur la comparaison entre pairs. L'objectif et d'apporter de l'objectivité et de la conformité dans le processus en plus d'obliger différent niveau de la chaîne de

¹⁶² St-Onge, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.182.

¹⁶³ Jafari et coll., *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal*, p.94.

commandement de participer au processus. Le résultat obtenu serait seulement pour le rendement, car le potentiel nécessite une évaluation holistique des différents éléments. Le pointage final aurait aussi un caractère unique.

5.2.3 Le processus de promotion

Le total obtenu sur les RAP est utilisé comme première étape pour identifier les meilleurs de chaque métier du même grade. Dépendamment du nombre de promotions et du résultat obtenu lors de la première étape, un individu passera à la deuxième étape du processus de promotion. Cette étape mathématique est transparente, car la sélection est uniquement basée sur le pointage des RAP.

Mais le RAP n'est que la première étape. Pour la deuxième étape, le comité de sélection utilise des facteurs qui sont objectifs, le pointage sera attribué selon l'information contenue dans la filière du militaire. Par exemple, des points seront accordés selon le profil linguistique et même chose pour les qualifications et le niveau de scolarité (officiers). Mais la majorité des facteurs sont subjectifs et l'interprétation du pointage laissée à la discrétion des membres et impossible de connaître les facteurs de pondération spécifique.

Jusqu'à maintenant, l'attribution d'un pointage sur les RAP et l'ajout de critère ont été proposés. Certains des critères se retrouvent présentement sur le guide de pointage utilisé par le comité de sélection. Ces critères qui seraient

directement transférés sur le RAP représenteraient un pas dans la bonne direction. Le comité de sélection qui est efficace et objectif par sa nature devrait continuer d'exister tout en gardant sa structure et sa manière de procéder.

Une analyse détaillée des facteurs de pondération serait nécessaire pour enlever toute ambiguïté au déroulement du processus. La grande majorité du pointage alloué par le comité devrait provenir directement du RAP. Détailler les détails concernant l'allocation des points pour chaque critère nécessiterait beaucoup de travail dû à l'étendue de certains d'entre eux. Une fois cette étape passée, l'attribution des points serait grandement facilitée. Les résultats devraient être dévoilés à chaque individu une fois le processus terminé et les résultats approuvés. Le processus dans son ensemble devrait être le même pour l'ensemble des FAC. Les facteurs ainsi que la pondération pourraient varier d'un grade à l'autre tout en gardant la même transparence. Un autre aspect complexe qui alimente beaucoup de conversation est lié à l'âge des candidats. La complexité légale de certains facteurs comme l'âge a été couverte précédemment. Si l'âge est un facteur que l'organisation aimerait considérer, elle devrait mettre en place des politiques officielles. Dans cas contraire, cela devient une discrimination circonstancielle basée sur le goût du jour.

5.3 Conclusion

Ce projet de recherche avait comme objectif de démontrer la nécessité d'améliorer le processus d'évaluation des FAC ainsi que son processus de promotion. Ces éléments

étant relié et indissociables, il était nécessaire d'avoir une approche holistique. La structure hiérarchique des FAC est basée principalement sur le RAP. Ce faisant, cela devient le processus administratif le plus important pour l'organisation ainsi que pour ses membres.

Une révision approfondie des différentes recherches académiques et littérature a été effectuée. Le tout sur des sujets touchant de près ou de loin le rendement, la performance, le potentiel et les plans de succession. Cette analyse devait nécessaire pour répondre aux questions initiales qui étaient : comment les FAC pourraient améliorer le SEPFC et qu'est-ce que pourraient faire les FAC pour instaurer plus de transparence dans le comité de sélection.

Le chapitre 2 permettait de mieux comprendre ce qu'est le rendement et de quelle manière il pouvait être évalué. Dans le cas des FAC, l'objectif de l'évaluation de rendement est majoritairement d'ordre administratif. Il n'existe malheureusement pas de méthode parfaite pour évaluer le rendement. Chacune des méthodes, possédant des avantages et des inconvénients. De nombreuses erreurs sont aussi courantes lors de l'évaluation, majoritairement du côté de l'évaluateur qui devrait être mieux formé et encadré pour accomplir une tâche aussi importante. Le contexte ainsi que l'objectif organisationnel devraient être considéré avant de déterminer qui sera évalué, quoi évaluer et comme l'évaluer.

Le chapitre 3 a démontré quant à lui la complexité du potentiel. Autant par sa définition que par sa manière de l'évaluer. Malgré qu'il soit basé dans la majorité des cas sur le rendement, ce n'est pas toujours représentatif. Le potentiel qui est la capacité d'assumer des responsabilités supérieures ne devrait pas uniquement être orienté uniquement vers le prochain grade. Déterminer qui aura du potentiel pour le prochain grade est chose facile comparée à déterminer ceux ayant du potentiel pour deux ou trois échelons de plus. Les critères à évaluer pour le rendement sont souvent liés au poste de l'employé ou aux objectifs de la compagnie. Tandis que pour le potentiel, il a été possible d'identifier une certaine quantité de détail approprié. La description du SEPFC ainsi que celle du processus de promotion ont été présentées dans le chapitre 4.

Cette recherche a démontré que le SEPFC n'était pas dépourvu de qualité et dans l'ensemble un processus efficace. Malgré cela, certains changements s'avèreraient nécessaires afin d'améliorer le processus d'évaluation. Parmi ces recommandations, mettre l'accent sur le RDP pour permettre le développement des employés, séparer l'évaluation du potentiel et la capacité d'occuper le prochain grade, inclure les employés dans le processus et simplifier la rédaction du RAP.

Le processus de promotion nécessiterait peu de changement pour améliorer sa transparence. La recommandation serait de développer des échelles de pointage précises avec des critères d'évaluation basés uniquement sur ce qui est observable et quantifiable. Il serait recommandable d'enlever toute subjectivité dans le processus. Certains des

critères présentement évalués par le comité de sélection devraient être transférés dans le RAP.

Peu d'effort serait nécessaire pour améliorer l'évaluation du personnel ainsi que pour rehausser le niveau de transparence du processus de promotion. Par contre, l'organisation et ses membres en bénéficieraient grandement. Compte tenu des limites de ce travail, certains aspects traités nécessiteraient d'être approfondi afin d'être implémenté. Cependant ceci demeure une piste de solution facilement exploitable.

BIBLIOGRAPHIE

Affaires RH, Pour gérer vos employés de manière éclairée, « Rendement et potentiel élevé : essentiels à la gestion des talents », consulté le 2 février 2014, <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=427632>

Charles-Pauvers, Brigitte, Nathalie Comeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel, « Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. » accédé le 5 mars 2015,

Bhote, K., « Boss Performance Appraisal : A Metric Whose Time has Gone », *Employment Relations Today*, 21, no 1, printemps 1994, p. 1-9.

Bouskila-Yam, Osnat, et Avraham N. Kluger, « Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.131-147.

Byham, William C., « Grooming Leaders », extrait de *Executive Excellence*, juin 1999, p.18.

Byham, William C., « Identifying Potential - Achieve gold-medal results. », extrait de *Executive Excellence*, mai 2013, p.9.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Chief of the defense staff Guidance to the Canadian Armed Forces*, Ottawa: MDN Canada, 2013.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes*, Ottawa : MDN Canada, 2009.

Charam, Ram, « Leadership Potential: Look for the right indicators », extrait de *Leadership Excellence*, mai 2009, p.15.

Dries, Nicky, et Roland Pepermans, « Using Emotional Intelligence to Identify High Potential: A Metacompetency Perspective », extrait de *Leadership & Organization Development Journal* 28, no. 8, 6 novembre 2007, p.749-770.

Eremin, Dmitry V, James F. Wolf, et Colleen A. Woodard, « Systemic Bias in Federal Performance Evaluations: Does Hierarchy Trump a Performance Management Process? », extrait de *Public Performance & Management Review* 34, no. 1, 1er septembre 2010, p.7-21.

États-Unis. Department of the Army. *Army Regulation 623-3, Personnel Evaluation: Evaluation Reporting System*, Washington, DC, 31 March 2014

Falcone, Paul, « The Integrated Performance Appraisal. » extrait de *Management Review* 84, no. 12 (12, 1995) : 46, <http://search.proquest.com/docview/206682711?accountid=9867>.

Fernandez-Araoz, Claudio, Boris, Groysberg, et Nitin Nohria, « How to Hang on to Your High Potentials. », extrait de *Harvard Business Review* 89, no. 10, octobre 2011, p.76-83.

Fleenor, John W., Sylvester Taylor, et Craig Chappelow, *Leveraging the impact of 360-degree feedback*, San Francisco : John Wiley & Sons, 2008.

Gruman, Jamie A., et Alan M. Saks, « Performance Management and Employee Engagement », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.123-136.

Harvard Business Review, « An Uneasy Look at Performance Appraisal », accédé le 6 janvier 2015, <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal/ar/1>.

Herzberg, F « One more time: How Do You Motivate Employees? », extrait de *Harvard Business Review* [Serial online], janvier 2003:81(1):87-96.
<http://banques.enap.ca:4323/ehost/detail/detail?sid=e88a6de3-2326-452d-a138-a3b74f730d7e%40sessionmgr4003&vid=2&hid=4107&bdata=Jmxhbmc9ZnImc2l0ZT11aG9zdC1saXZl#db=bth&AN=8796887>

Hogan, Joyce, Suzan L. Rybicki, et Walter C. Borman, « Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement », extrait de *Human Performance* 11, no. 2-3, juin 1998, p189-207.

I. Norton Jr, William, Monique L. Ueltschy Murfield, et Melissa S. Baucus, « Leader Emergence: The Development of a Theoretical Framework », extrait de *Leadership & Organization Development Journal* 35, no. 6, 29 juillet 2014, p.513-519.

Jafari, Mostafa, Atieh Bourouni, et Roozbeh Hesam Amiri, « A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method », extrait de *European Journal of Social Sciences* 7, no. 3, 2009.

Kohli, A.S., et T. Deb, *Performance Management*, New York, Oxford Higher Education, 2008.

Larousse, « Dictionnaire de français », accédé le 5 mars 2015, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rendement/68142?q=rendement#67390>

Levinson, Harry, « *Appraisal of what performance?* » *Harvard Business Review Case Services*, 1976.

Mayfield, Harold, « In Defense of Performance Appraisal » extrait de *Management of the Personnel Function*, 1962, p.376-387.

McKenna, Steve, Julia Richardson, et Laxmikant Manroop, « Alternative Paradigms and the Study and Practice of Performance Management and Evaluation », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.148-157.

McKenna, Steve, Julia Richardson, et Laxmikant Manroop. « Alternative Paradigms and the Study and Practice of Performance Management and Evaluation », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.148-157.

Merritt, Deanna M., « Appraising the Performance Appraisal » *SuperVision* 68, no. 4, mars 2007, p.3-5, <http://search.proquest.com/docview/195599828?accountid=9867> (accessed February 4, 2015).

Milkovich, George T., et John W. Boudreau, « *Human Resource Management.* » Burr Ridge, IL : Richard D. Irwin Inc., 1997.

Oberg, Winston. *Make performance appraisal relevant.* Harvard Business Review, 1972.

Peters, Tom., « Potential and Performance », extrait de *leadership excellence essentials*, janvier 2014, p.89.

Racle, S.G. « Prioritizing developmental needs: Reorienting Performance Appraisal in the Canadian Armed Forces », Travail rédigé dans le cadre du cours Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2014.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, et Claire de Billy. *Comportement humain et organisation*, 3^e édition, St-Laurent, Québec, Erpi, Édition du nouveau pédagogique, 2006.

Silzer, Rob, et Allan H.Church, « The Pearls and Perils of Identifying Potential. », extrait de *Industrial & Organizational Psychology* 2, no. 4, décembre 2009, p.377-412.

St-Onge, Sylvie. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal : G. Morin, 1998.

The Myers & Briggs foundation. « MBTI Basics », accédé le 30 avril 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

Turgut, Hakan et Ibrahim Sani Mert, « Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method » extrait de *International Business Research* 7, no. 10 , octobre 2010, p. 170-178,
<http://search.proquest.com/docview/1618166575?accountid=9867> (accessed February 4, 2015).

Yarnall, Jane, « Maximising the Effectiveness of Talent Pools: A Review of Case Study Literature », extrait de *Leadership & Organization Development Journal* 32, no. 5, 19 juillet 2011, p.510-526.

RAPPORT D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL (RAP)

Défense nationale		PROTÉGÉ B (UNE FOIS REMPLI)		RAPPORT D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL (RAP)		
SECTION 1: IDENTIFICATION						
NM	NOM	INIT	GRADE	COMPOSANTE	SGPM	SGPM ID SOUS SGPM ID
SECTION 2: GÉNÉRALITÉS						
GENRE DE RAPPORT	ANNUUEL	PÉRIODE D'ÉVALUATION DE	01 avr 14	31 mars 15	ANCIENNETÉ DANS CE POSTE (MOIS)	12
					NOMBRE DE SUPALTERNES	0
Langue demandée pour l'exposé narratif	Anglais Français L'un ou l'autre			UNITÉ	OUI NON	
SECTION 3: RENSEIGNEMENT SUR L'EMPLOI/LES NOUVELLES QUALIFICATIONS						
POSTE OFFICIEL/FONCTIONS			NOUVELLES QUALIFICATIONS ET ABILITÉS			
SECTION 4: RENDEMENT (Classé par le/la surveillant(e))						
		N	S	I	AN	DM
		Insuff	Adm	Int	Adm	M
		1. Supervision	2. Éval et développ des sub	3. Promotion du travail en équipe	4. Gestion du changement	5. Travail avec autrui
		6. Solution des problèmes	7. Prise de décisions	8. Efficacité	9. Initiative	10. Communication verbale
		11. Communication écrite	12. Appl connaissances/aptitudes	13. Gestion des ressources	14. Responsabilité	15. Fiabilité
		16. Éthique et valeurs				
		17. Conduite au travail ou ailleurs				
		Inacceptable	Acceptable			
TEST DE CONDITION PHYSIQUE						
		RÉUSSITE	EXEMPTION	EXEMPTION MÉD	ÉCHEC	NON ÉVALUÉ
NM, GRADE, NOM, SGPM, POSTE				SIGNATURE		Date []/[/]/[]
SECTION 5: POTENTIEL (Classé par l' OFFICIER RÉVISEUR, pour promotion au grade suivant)						
		F	N	DM	HP	
		1. Leadership	2. Développement professionnel	3. Aptitudes à communiquer	4. Aptitudes à planifier et à organiser	5. Administration
		6. Dévouement				
CLASSEMENT DU POTENTIEL						
		CLASSEMENT	0	SUR	0	DANS SON SGPM ET GRADE À L'UNITÉ
RECOMMANDATION DE PROMOTION						
		NON	PERFECTIONNEMENT	PRÊT	IMMÉDIATEMENT	
NM, GRADE, NOM, SGPM, POSTE				SIGNATURE		Date []/[/]/[]
SECTION 6: EXAMEN SUPPLÉMENTAIRE						
NM, GRADE, NOM, SGPM, POSTE				SIGNATURE		Date []/[/]/[]
SECTION 7: MILITAIRE						
J'AI PRIS CONNAISSANCE ET DISCUTÉ DE CE RAPPORT		Signature du membre		Date []/[/]/[]	Réservé	
Version RAP MDN 2009		PROTÉGÉ B (UNE FOIS REMPLI)		1		


REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP) SECTION 1 ET 2

Défense nationale		PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)			
REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP)					
IDENTIFICATION					
NH	NOM	INIT	GRADE	COMPOSANTE	SGPM
Langue demandée pour l'exposé narratif		Anglais	Français	L'un ou l'autre	UNITE
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	CIU
SECTION 1: ENTREVUE INITIALE					
Description d'emploi					
Tâches Critiques			Résultats Attendus		
	Tâches Critiques	Résultats Attendus			
*					
SECTION 2: PLAN D'ACTION INITIAL					
	Nom en Lettres Moulées	SIGNATURE		Date (JJ/MM/AA)	
Surveillant					
Militaire					
Révisé Par					
PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)				Version RDP	2009

REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP) SECTION 3 ET 4

Défense nationale		PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)					
REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP)							
IDENTIFICATION							
NH	NOM	INIT	GRADE	COMPOSANTE	SGPH	SGPH ID	SGPH ID
Langue demandée pour l'exposé narratif		Anglais	Français	L'un ou l'autre	UNITÉ	CIU	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
SECTION 3: RÉALISATIONS DU MILITAIRE							
PÉRIODE D'ÉVALUATION		DE		à			
			JJ/MM/AA		JJ/MM/AA		
SECTION 4: OBJECTIFS DE CARRIÈRE DU MILITAIRE							
PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)				Version RDP	2009		

REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP) SECTION 5

 Défense nationale		PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)			
REVUE DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (RDP)					
IDENTIFICATION					
NM	NOM	INIT	GRADE	COMPOSANTE	SGPM
Langue demandée pour l'exposé narratif		<input type="radio"/> Anglais <input type="radio"/> Français <input type="radio"/> L'un ou l'autre		UNITE	CIU
SECTION 5: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE ET LE POTENTIEL					
PÉRIODE D'ÉVALUATION		DE		à	
			JJMM/AA		JJMM/AA
SECTION 5a: POINTS FORTS					
SECTION 5b: ENDROITS DE PERFECTIONNEMENT					
SECTION 5c: PLAN D'ACTION					
	Nom en Lettres Moulées	SIGNATURE			Date (JJ/MM/AA)
Surveillant					
Militaire					
Révisé Par					
PROTÉGÉ A (UNE FOIS REMPLI)				Version RDP	2009

GUIDE DE POINTAGE POUR LE COMITÉ DE SÉLECTION
MAJOR

Board 8		ARMY SELECTION BOARD SCORING GUIDE	
Cbt Arms Maj to LCol		OFFICERS - MAJOR	
Updated- 23 July 2014		Fall Selection Boards 2014 for 2015	
CRITERIA	PTS	SUGGESTED POINT ALLOCATION	
Performance	60	A performance assessment is a qualitative assessment of Section 4, focussing on the last three PERs; however Board may review additional PERs.	
		This assessment may include the narrative and the AF within this section. Assessment may also include any special awards (e.g. MID, CDSC, CLSC), performance on relevant courses and any letters of commendation.	
		Continuously Mastered PERs (Only top performers can be awarded scores in this bracket based on high range employment as determined by MOSID).	50-60
		Continuously Mastered (e.g. 3 x Mastered PERs)	40-49
		Periodically Mastered (e.g. min 1 x Mastered and 2 x Exceeded Std PERs)	30-39
NOTE: FOR PERs in a Previous Rank and/or occupation, performance scores are to be reduced by exactly 50% when assessing the individual at the current rank and occupation (Annex H to Selection Board Guidance Manual)		Continuously ES (e.g. 3 x ES PERs)	20-29
		Periodically ES (e.g. 2x ES PERs)	10-19
		SECOND LANGUAGE ABILITY	
		Language Ability	5
		POTENTIAL	
Education/ Professional Certification and Self-Development	5	Technologist Diploma or College Degree	1
		or - Baccalaureate Degree and/or LFTSP	2
		Masters Degree (including MDEM/RMCS/ATO)	+3
		Professional Certification (e.g. PEng, PMP)	+1
		Formal Education Upgrading for post grad (Masters) at the current rank as a "student in good standing". (Transcripts of completed credits)	+2
Military PD	2	JCSP or Equivalent Completed	2
		CAREER FACTORS	
Employment /Breadth of Experience	8	Employment over a range of MOC and ERE positions. Requires a qualitative assessment on various employment, but specifically command. Sub-Unit Command = (Sqn/Coy/Bty, Maint Coy, Admin Coy, Fd Wksp, BCEO, including Corps Schools)	0 - 3
		Training System = (National and Army Schools and Trg Centres)	+ 1
		Mid Range = (General Staff at Tactical, Operational or Strategic Level)	+ 2
		High Range = 3-5 pts (Senior Staff at Tactical, Operational or Strategic Level), Career Manager, CO CFRC and other positions noted by MOSID.	+ 3 to 5
		Op tour (in rank) = 1 pt	1
Leadership	10	Assessment consists of the evaluation focusing on but not limited to the three most recent PERs and the PERs of the officer in command (OC), key/challenging positions. Assessments should consider applicable occupation and leadership course reports when assessing overall leadership. Assessment must include Section 5 Potential Factors and the narratives contained in Sections 5 and 6 of the PERs. Command Appointment; Key Challenging Assignment; Teamwork; Decision Making; Example to Subordinates; Effecting Change; Visioning/Strategic Thinking; Working with Ambiguity; Staff Appointment will also be considered. An officer who has not completed a successful sub-unit command is limited to 5 pts.	0-5 No sub-unit comd
			0-10 Sub-unit command
Promotion and employment recommendation	10	Assessment includes but is not limited to the three most recent PERs and considers the Section 5 Potential Factor assessment. Assessment will consider MOC potential ranking, promotion recommendation and narratives of Sections 5 and 6 of the PERs. Assessment should also consider any recommendations for future employment. Board may allocate pts when mbr has successfully completed or is currently completing an appointment at the next rank. Mbr may also have displayed strong potential while filling this acting appointment. <u>Inflexibility in mobility should be considered</u>	0-10
Total	100		