

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## LE SEPFC COMME INSTRUMENT DE RÉTENTION : COMMENT UTILISER LES THÉORIES DE MOTIVATION POUR ACCROÎTRE LA VALEUR DE SEPFC

Maj Christian Picard

**JCSP 44**

***Exercice Solo Flight***

**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, 2018.

**PCEMI 44**

***Exercice Solo Flight***

**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, 2018.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
JCSP 44 – PCEMI 44  
6 May 2018 / 6 mai 2018

DS 554 – Advance Topics in Institutional Policy / Thèmes spécialisés sur l'élaboration  
de politiques institutionnelles

Solo Flight

**LE SEPFC COMME INSTRUMENT DE RÉTENTION : COMMENT UTILISER  
LES THÉORIES DE MOTIVATION POUR ACCROÎTRE LA VALEUR DU  
SEPFC**

Par le major Christian Picard

*“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: 5,956

*“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 : 5 956

## INTRODUCTION

La rétention du personnel qualifié a été identifiée comme un problème important auquel font face les Forces armées canadiennes (FAC). Il s'agit d'une problématique critique et elle est reconnue comme telle dans la plus récente politique de défense du Canada<sup>1</sup>. Plus précisément, la politique suggère de développer un environnement de travail plus accueillant et motivant pour notre personnel. Alors que plusieurs groupes se penchent sur ce questionnement, toutes les avenues sont explorées. Et si une partie de la solution était plus proche que l'on ne pense?

Les systèmes d'évaluation du rendement font partie du paysage des organisations depuis longtemps et sont pour les ressources humaines un des processus centraux. Il en va de même à l'intérieur des FAC. Le système utilisé actuellement, soit le Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC) existe depuis 1999<sup>2</sup>. Avec les années, il est devenu un processus connu et commun. De plus, les vingt années d'utilisation du SEPFC ont fait des évaluations de performance un événement routinier, représentant ni plus ni moins que la fin d'un cycle.

Le SEPFC demeure avant tout utile pour évaluer la performance passée du membre. Les FAC utilisent les résultats de ce processus pour la sélection des futurs titulaires de postes clés mais leur utilité première est de déterminer l'ordre de promotion en extrapolant les résultats et déterminer le potentiel d'un membre pour performer au grade suivant. Cependant, la place laissée au SEPFC pour faire la

---

<sup>1</sup> Canada Department of National Defence, *Strong, Secure, Engaged* (Ottawa: National Defence, 2017), p. 107.

<sup>2</sup> Plus couramment connu sous son acronyme anglais 'CFPAS pour *Canadian Forces Performance Appraisal System*.

gestion individuelle de ce potentiel – un processus couramment appelé ‘gestion du talent’ autant dans les entreprises que dans le service public – est minime, et dans certains cas nulle. Dans une période où le service de recrutement peine à combler la demande, les FAC devraient mettre l’accent sur le développement du talent dans ses rangs, et l’outil SEPFC pourrait voir son rôle bonifié et être utilisé à cette fin.

Ce texte soutient qu’une utilisation plus poussée et plus spécifique du SEPFC peut être faite dans le but d’augmenter la motivation des membres des FAC et ainsi contribuer positivement à la rétention du personnel.

La première partie du texte s’attarde sur le système actuel d’évaluation du personnel dans les FAC ainsi que ceux utilisés par quatre services militaires aux États-Unis, et les compare à une des tendances actuelles répandue dans les organisations civiles. Ces comparaisons font ressortir que les nouvelles méthodes utilisées s’éloignent des systèmes militaires. La section argumente que, bien que les FAC ne puissent pas suivre à la lettre ces tendances, les FAC doivent s’inspirer des organisations civiles et offrir de nombreuses sessions de rétroaction et d’évaluation à leur membres.

La seconde partie examine quelques thèmes récurrents dans la littérature académique qui traite des évaluations de rendement et de la gestion du talent. Une brève description de ces thèmes donne une idée générale des concepts et de leur applicabilité. Ces théories montrent que, lorsque bâtie d’une certaine façon, les sessions de rétroaction servent à augmenter la satisfaction des travailleurs envers leur emploi, ce qui génère une plus grande motivation à cet égard.

Finalement, en troisième partie, le texte s'appuie sur des travaux de recherche et démontre qu'une motivation plus élevée chez les employées est un élément clé afin d'augmenter la rétention du personnel. Du même coup, on comprend que l'outil SEPFC pourrait être utilisé de façon plus optimale et permettre une gestion proactive du talent ayant comme effets une plus grande satisfaction, une augmentation de la motivation, et un niveau de rétention supérieur.

## **I - ÉVALUATIONS DU RENDEMENT ET TENDANCES ÉMERGENTES**

Dans cette section, le texte s'attarde sur les tendances actuelles dans le domaine des évaluations du rendement du point de vue de grandes entreprises civiles. Cette constatation est suivie d'un survol de ce qui se fait dans les FAC et dans les différents services de la profession des armes aux États-Unis. Ces descriptions viennent démontrer que les entreprises qui suivent la tendance obtiennent de meilleurs résultats et que les systèmes utilisés dans le monde militaire nord-américain ne sont que rarement en phase avec ceux du reste de la société.

### **La fin de l'évaluation annuelle chez plusieurs grandes compagnies**

Cette tendance qui consiste à délaissé les évaluations formelles du rendement des employés est pratiquée depuis plusieurs années déjà mais son adoption officielle par un nombre critique d'organisations de premier plan est récente et date de quelques années à peine<sup>3</sup>. En laissant tomber l'évaluation de la performance telle qu'elle est largement pratiquée depuis plus de 50 ans, les entreprises reconnaissent qu'une plus

---

<sup>3</sup> Forbes, « Ten Good Reasons To Abolish Performance Reviews », consulté le 13 avril 2018, <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/09/07/ten-good-reasons-to-abolish-performance-reviews/#b9261f824895>

grande valeur est retirée du processus lorsqu'il s'agit de développer et maximiser le potentiel d'un individu plutôt que d'évaluer le rendement passé<sup>4</sup>. Afin de favoriser le développement des employées et par le fait même obtenir une meilleure performance, les organisations ont remplacé le cycle annuel strict d'évaluation par des rétroactions informelles et fréquentes entre les superviseurs et les employés en dédiant plus de temps à regarder vers le futur<sup>5</sup>.

Trois raisons importantes semblent émerger et former une tendance commune chez les nombreuses grandes compagnies qui ont adopté cette nouvelle approche. La première est celle d'un retour vers des processus internes de développement du personnel. Un retour puisque, historiquement, cette tendance a déjà été observée dans le passé. L'origine de cette pratique vient de la deuxième guerre mondiale, période durant laquelle l'armée américaine avait développé un système d'identification et de développement pour les soldats issus de la conscription qui démontraient un potentiel pour devenir officiers. Bien que ne constituant qu'une niche dans les entreprises à ce moment, cette pratique s'est popularisée, devenant même la norme vers la fin des années 50 et le début des années 60 alors que les industries faisaient face à une rareté dans le talent de niveau de superviseurs<sup>6</sup>. La tendance avait disparu dans les années 70 alors qu'une période d'inflation importante faisait rage et que les salaires basés sur le mérite ont pris une plus grande importance, faisant du même coup remonter

---

<sup>4</sup> HR.com, « Time to Stop Performance Appraisals?: Reinventing performance management with coaching culture », consulté le 23 mai 2018, [https://www.hr.com/en/topleaders/all\\_articles/time-to-stop-performance-appraisals-reinventing-pe\\_ijik14qc.html](https://www.hr.com/en/topleaders/all_articles/time-to-stop-performance-appraisals-reinventing-pe_ijik14qc.html)

<sup>5</sup> Business.com, « 4 Reasons Your Annual Performance Appraisal is a huge Waste of Time », consulté le 24 avril 2018, <https://www.business.com/articles/stuart-hearn-annual-performance-appraisal/>

<sup>6</sup> Peter Cappelli et Anna Travis, « The Performance Management Revolution », *Harvard Business Review*, October 2016, p. 33.

l'importance de l'évaluation du personnel et de l'obtention d'un classement pour fin de comparaison.

Une deuxième raison importante pour laisser tomber les évaluations du personnel et se tourner vers de nombreuses rétroactions informelles et fréquentes est le besoin qu'éprouvent les organisations pour une plus grande agilité<sup>7</sup>. Les environnements changeant rapidement font en sorte qu'un cycle annuel d'évaluation du personnel n'est plus suffisamment adapté au modèle d'affaire des entreprises. En utilisant un système plus souple de rétroactions informelles, il est possible de capitaliser plus rapidement sur les expériences – bonnes ou moins bonnes – et d'ainsi offrir aux employés une possibilité de développement plus rapide. Les périodes de rétroactions arrimées à la complétion d'un projet, lors de l'atteinte d'un jalon, lorsqu'un problème surgit, etc. permettent à une organisation de développer son agilité<sup>8</sup>.

Finalement, une troisième raison qui pousse les compagnies à suivre cette tendance est que laisser tomber les classements et les comparaisons entre les individus favorise le travail d'équipe<sup>9</sup>. Avec un système basé sur les rétroactions fréquentes sans évaluation annuelle et classement forcé, les compagnies œuvrant dans le commerce au détail telles que Sears USA et Gap rapportent une satisfaction

---

<sup>7</sup>ACAS UK, « Appraisals – Could do better? », matériel de cours de HR & Management Masterclass – March 2017, p.11.

<sup>8</sup> Lilian Cunningham, « Accenture CEO explains why he's overhauling performance reviews », *The Washington Post*, (23 July 2015), p. 7.

<sup>9</sup> Ioanna Papasolomou-Doukakis, « The role of employee development in customer relations - The case of UK retail banks », *Corporate Communications* Vol. 7, issue 1 (2002), p. 64; Minna Janhonen et Sara Lindström, « Routes to team goal attainment in retail », *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 43, Issue 1 (2015), p. 26.

beaucoup plus grande envers les processus de performance et des succès record dans l'atteinte des buts et objectifs par magasins<sup>10</sup>.

Les entreprises ayant adopté cette pratique aujourd'hui sont nombreuses. Les premiers à opter pour mettre fin aux évaluations annuelles ont été Juniper Systems, IBM, Microsoft, Adobe et Dell<sup>11</sup>. Mais il serait faux de croire que cette tendance est réservée aux technologies de l'information : Accenture, Gap, PwC, Lear, KPMG, Deloitte et GE sont quelques-unes des compagnies majeures qui sont aussi du nombre. D'ailleurs, en considérant que certaines de ces compagnies – Accenture, Deloitte, KPMG – ont comme but principal d'offrir des conseils de gestion, cette tendance a beaucoup de poids.

### **Les évaluations de performance dans les Forces armées canadiennes**

À l'opposé des changements qui surviennent dans plusieurs organisations importantes, le système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes a fait ses débuts en avril 1999 et n'a subi que quelques changements mineurs au fil des ans. Demeuré assez fidèle à sa version originale, il est composé de deux volets étroitement liés, tous deux administrés par les unités : la revue du développement du personnel (RDP), et l'évaluation du personnel.

La RDP sert à informer périodiquement les membres des FAC de leur rendement. Son but est 'de fournir [aux] militaires ... un moyen uniforme de

---

<sup>10</sup> Harvard Business Review, « The Future of Performance Reviews », consulté le 9 mars 2018, <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.

<sup>11</sup> Fortune.com, « IBM is Blowing Up Its Annual Performance Review », consulté le 9 mars 2018, <https://www.fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/> ; HR Daily Advisor, « Is it Time to Ditch the Performance Review? », consulté le 9 mars 2018, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/04/06/time-ditch-performance-review/>

rétroaction grâce auquel le superviseur et le subordonné peuvent examiner le rendement, le potentiel et le perfectionnement professionnel<sup>12</sup>. La RDP comporte deux étapes. La formulation des tâches essentielles et des résultats attendus composent la première étape en début de cycle et les rencontres de rétroactions composent la deuxième. Cependant, la pratique montre que ces rencontres sont souvent inexistantes ou, au mieux, rares et infréquentes<sup>13</sup>.

L'évaluation du personnel est le deuxième volet du SEPFC. Sous la forme d'un rapport annuel, le rapport d'appréciation du personnel (RAP) est premièrement une évaluation du rendement du subordonné par rapport à un barème fixe en vertu des exigences liées à son grade. Cette section du RAP se concentre sur les accomplissements passés du membre évalué. En deuxième partie, le RAP examine le potentiel d'avancement du subordonné en fonction des normes professionnelles. Comme dans la section des performances, cette deuxième partie se base sur une évaluation quantitative de facteurs de potentiel et est aussi supportée par un court narratif. Cependant, le potentiel est évalué en fonction de la *façon* dont la personne a performé et a accompli ses tâches. Cette section revêt une grande importance lors des conseils de promotion.

Le RAP a aussi une grande importance dans la progression de carrière d'un membre des FAC car il est l'outil principal utilisé au Quartier général de la défense (QGDN) à des fins de sélection. Il servira entre autre à déterminer les promotions,

---

<sup>12</sup> « Fichier d'aide SEPFC section 101 », extrait de *Formulaire du SEPFC*, (Pittsburgh : Component One LLC, 2009)

<sup>13</sup> S.G. Racle, « Prioritizing Developmental Needs : Reorienting performance appraisal in the Canadian armed forces » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2014), p. 14.

décider des conditions de service qui seront offertes, et pour sélectionner des candidats pour des affectations et nominations spéciales. De plus, certaines formations professionnelles seront offertes à des candidats dépendamment de leurs plus récents RAP. Le RAP peut aussi avoir une influence sur les demandes de changement de métier, les révisions administratives, certaines récompenses et distinctions honorifiques, etc.

En résumé, le SEPFC est un processus périodique strict qui résume en quelques points et quelques phrases la qualité du travail effectué par une personne durant la période et qui donne une évaluation des capacités de la personne à recevoir les responsabilités inhérentes à un grade plus élevé. Son plus grand problème relève du fait qu'il est cyclique, basé sur des RDP lorsqu'ils existent<sup>14</sup>, et est souvent effectué par un superviseur qui préconise le « tire et oublie », ne laissant que peu de valeur à l'évaluation une fois terminée. Un contraste frappant avec les tendances des organisations civiles.

### **Les évaluations de performance dans les services militaires américains et britanniques**

Afin de rendre le processus d'évaluation du rendement des FAC plus performant, il est tout d'abord utile de le comparer aux outils utilisés par des organisations semblables. En observant les différents services militaires aux États-Unis, on se rend compte que des systèmes d'évaluation différents existent pour le Corps des Marines, pour l'Army, pour l'Air Force et pour la Navy. Lorsqu'on s'y

---

<sup>14</sup> R.F. Lagacé, « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les forces armées canadiennes : vers un modèle systématique et transparent » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2015), p. 75.

attarde plus en détails, on s'aperçoit que ces systèmes ont des buts et des objectifs qui se ressemblent beaucoup et qui sont plus ou moins des équivalents du système SEPFC.

Lewis note dans sa comparaison des systèmes d'évaluation utilisés par les forces armées américaines que même si les quatre services ont des approches différentes, le but de chacun de ces services est de 'documenter la carrière militaire d'un individu et de fournir un flot continu d'information fiables pour les conseils de promotion et de sélection'<sup>15</sup>. Dans son analyse, Lewis fait état d'une seule différence majeure entre les systèmes. Il souligne que l'Army est le service qui est le plus efficace dans son effort de mentorat et de développement de ses officiers et cela s'explique par l'utilisation que ce service fait de son 'Officer Evaluation Report Support Form', l'équivalent de la RDP canadien. L'Army en a fait un document collaboratif entre l'individu évalué et l'évaluateur. De plus, le succès de ce système énoncé par Lewis est largement dû sur l'importance que Army met sur le processus de développement et de mentorat par 'une communication continue pour mettre à jour et réviser les objectifs de performance'<sup>16</sup>.

Similairement, le système d'évaluation du rendement individuel de l'armée britannique fonctionne dans un système semblable et a pour but de 'définir comment l'individu évalué a performé et comment il pourrait le faire dans le futur'<sup>17</sup>. Le système, comme les autres processus d'évaluation militaires discutés précédemment,

---

<sup>15</sup> Jay S. Lewis, « Military Officer Appraisal, an Examination » (mémoire de maîtrise, Air Command and Staff College, Air University, 1999), p. v.

<sup>16</sup> *Ibid.* p. 29.

<sup>17</sup> Thomas Denlegh Maxwell, « A Qualitative Study to Evaluate the Purpose and Comprehensiveness of the British Army's Annual Individual Performance Appraisal System », *The International Journal of Business & Management* Vol. 3, Issue 4 (April 2015), p. 228.

contient une composante d'entrevues formelles et informelles qui a pour but de suivre et diriger la progression d'un individu sans aller jusqu'à représenter un mentorat en bonne et due forme. Cependant, il est admis que le coaching est 'largement laissé au style, expérience et compétence du l'officier évaluateur, ce qui peut causer des inconsistances'<sup>18</sup>.

Certains liens intéressants découlent de notre examen des différents systèmes d'évaluation. On remarque une tendance. Premièrement le SEPFC est utilisé dans sa plus stricte capacité en s'appuyant principalement sur les RAP tout en délaissant grandement les RDP et le système obtient un résultat nominal. Deuxièmement, les services militaires américains ont tous des systèmes différents mais l'esprit est semblable entre eux et avec le SEPFC. Ceux-ci obtiennent des résultats similaires à une exception près : Lewis considère que Army est le service qui fait le meilleur travail de développement de ses membres. Ce qu'il faut remarquer, c'est que le système qui obtient les meilleurs résultats chez les Américains est aussi celui qui se rapproche le plus de ce qui est devenu la tendance dans les organisations civiles, soit la rétroaction fréquente, autant formelle qu'informelle. Le système britannique, lui aussi composé de rétro action fréquente, semble obtenir de bons résultats.

La section qui suit explique pourquoi cette méthode de communication en continue entre les employés et leurs superviseurs a plus de succès que les procédés cycliques utilisés par les FAC.

---

<sup>18</sup> Thomas Denlegh Maxwell, « A Qualitative Study to Evaluate the Purpose and Comprehensiveness of the British Army's Annual Individual Performance Appraisal System », *The International Journal of Business & Management* Vol. 3, Issue 4 (April 2015), p. 228.

## II - LITTÉRATURE ACADÉMIQUE

La littérature académique abonde lorsqu'il est question du rendement des individus au travail. Le texte se penche ici sur deux théories qui sont généralement acceptées par le milieu<sup>19</sup>. Les théories sont expliquées et les détails pertinents sont mis en contexte avec les concepts d'évaluation de performance et de gestion du talent. À l'aide de cette littérature, la section explique que les rencontres fréquentes entre superviseurs et employés contribuent à augmenter le niveau de satisfaction au travail qui, en retour, améliore la motivation des individus.

### La théorie des deux facteurs de Herzberg

Cette théorie, aussi appelée la théorie 'motivation-hygiène', démontre que certains facteurs dans le milieu du travail causent de la satisfaction et que d'autres, lorsque absents, causent de l'insatisfaction<sup>20</sup>. Bien qu'elle semble s'apparenter à la pyramide des besoins de Maslow qui présente une hiérarchie dans les besoins<sup>21</sup>, la théorie de Herzberg est différente en affirmant que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont les résultats de deux types de facteurs distincts<sup>22</sup>. Le premier type, les 'motivateurs', sont les éléments qui procurent de la satisfaction. Ceux-ci relèvent des conditions au travail telles que la reconnaissance, la réussite et la croissance personnelle<sup>23</sup>. Le deuxième type, les 'facteurs d'hygiène', sont les éléments qui,

---

<sup>19</sup> Kelli Burton, « A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving », (Mémoire de maîtrise, Indiana University, 2012), p. 2; Juliánna Katalin Soós et Ildikó Takács, *Psychology*, Budapest : Typotex Kiadó, 2013), p.27.

<sup>20</sup> Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland : The World Publishing Company, 1966), p. 86.

<sup>21</sup> Abraham H Maslow, *Maslow on Management* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998), p. xx.

<sup>22</sup> Frederick Herzberg, *The Managerial Choice* (Homewood : Dow Jones-Irwin, 1976), p. 84.

<sup>23</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 91.

même s'ils sont présents, ne procureront pas de satisfaction, mais qui, lorsque absents, créeront de l'insatisfaction<sup>24</sup>. Les facteurs les plus courants de ce type sont les politiques de la compagnie, les pratiques de supervision et les salaires<sup>25</sup>. En somme, la théorie implique que ces deux types ne fonctionnent pas sur une échelle continue unique où une diminution de l'un représente une augmentation de l'autre<sup>26</sup>.

Plus en détails, la théorie dit qu'il faut s'occuper des deux types de facteurs (motivateurs et hygiène). Cependant Herzberg lui-même met une importance relative plus élevée aux facteurs de type motivateurs : 'La nature même des motivateurs, à l'opposé des facteurs d'hygiène, sont qu'ils ont un effet à beaucoup plus long terme sur l'attitude des employés'<sup>27</sup>. L'application de cette théorie à la gestion de talent dans les FAC devrait donc se concentrer principalement sur les motivateurs sans pour autant négliger les facteurs d'hygiène. Cette conclusion est en ligne avec la structure des FAC et sa subordination au gouvernement de Canada : les superviseurs n'ont que peu de liberté du côté des facteurs d'hygiène. Par exemple, bien que certaines politiques lui soient propres, il n'est pas du ressort des FAC de changer les politiques du gouvernement, d'augmenter les salaires ou de donner des bonus. Bien que certains ajustements d'hygiène puissent être effectués par les superviseurs, la majorité des efforts devra donc être dirigée vers les motivateurs.

---

<sup>24</sup> Frederick Herzberg, « Motivation-Hygiene Profile : Pinpointing what ails the organization », *Organizational Dynamics* Volume 3, issue 2 (1974), p. 18.

<sup>25</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 91.

<sup>26</sup> B.B. Snyderman, B. Mausner et F. Herzberg, « The motivation to Work », *Revue française de sociologie* Volume 1, Issue 2 (Janvier 1960), p. 244.

<sup>27</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 96.

Parmi ces motivateurs, Herzberg cite entre autre la réalisation, la réussite et l'avancement, soit des facteurs à saveur personnelle. Dans la troisième partie de ce texte, un rapprochement entre la théorie des deux facteurs de Herzberg et la façon dont les RDP peuvent être utilisés pour favoriser une plus grande satisfaction sera démontré.

### **La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham**

La théorie la plus connue de Hackman et Oldham se concentre sur les caractéristiques des emplois pour améliorer la satisfaction. Ils affirment que des conditions de travail stimulantes se trouvent dans l'emploi lui-même, comme la reconnaissance du travail accompli, les responsabilités, les opportunités d'accomplir des choses importantes, une implication dans le processus de décision, etc<sup>28</sup>.

La théorie des caractéristiques des emplois est plus complexe que celle de Herzberg, mais aussi plus complète et plus actuelle. Elle affirme entre autre que les besoins organisationnels et individuels peuvent être satisfaits simultanément grâce à une manipulation judicieuse de certaines caractéristiques des emplois<sup>29</sup>. À la base, on trouve la même prémisse que dans la théorie de Herzberg : la simplicité des tâches répétitives et routinières augmente initialement la productivité mais finit par créer une insatisfaction chez l'employé par son incapacité à se valoriser à travers ces tâches<sup>30</sup>. Cette insatisfaction crée une baisse de productivité plus grande que la hausse créée

---

<sup>28</sup> Richard Hackman et Greg Oldham, « Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational Behavior and Human Performance* volume 16, issue 2 (August 1976), p. 251.

<sup>29</sup> Clermont Barnabé, « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », *McGill Journal of Education* Volume 29 No 003 (1994), p. 310.

<sup>30</sup> J. Richard Hackman et Edward E. Lawler III, « Fundamentals of Organizational Behavior », *Employee Reactions to Job Characteristics* (London : SAGE Publications, 2002), p. 3.

par la simplicité de la tâche. Hackman et Oldham proposent donc qu'un travail doit être enrichi dans le but d'augmenter la motivation de l'employé au lieu de demander une répétition simple de tâches routinières<sup>31</sup>.

En des termes plus concrets, cette théorie décrit les conditions qu'un travail doit offrir pour éveiller de l'intérêt et de la motivation. Selon Hackman et Oldham, la motivation naît ainsi de l'équilibre entre trois dimensions psychologiques : le travail doit être valorisant, la personne doit se sentir responsable de ses résultats, et elle doit être constamment informée de ses résultats<sup>32</sup>. Pour bien visualiser la théorie, les auteurs ont mis au point une formule. Les composantes de cette formule sont exposées ici-bas. En gros, il s'agit des 'caractéristiques de l'emploi' qui créent des 'états psychologiques critiques' qui eux-mêmes créent des résultats. Les voici en détails.

Afin d'atteindre cet équilibre, la théorie affirme que l'on doit s'appuyer sur les caractéristiques de l'emploi suivant<sup>33</sup> :

- Variété des compétences. Comprend l'ensemble des talents exigés pour un poste. La valorisation de l'employé viendra d'une grande variété dans des tâches qui mobilisent un grand nombre de compétences.
- Identité de la tâche. Il s'agit du degré d'achèvement du travail. Un suivi de A à Z d'une tâche fait naître une identité plus grande qu'un travail segmenté.

---

<sup>31</sup> Richard Hackman et Greg Oldham, « Not what it was and not what it will be: The future of job design research », *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), p. 463.

<sup>32</sup> Pole Emploi, « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham », consulté le 14 avril 2018, <https://www.pole-emploi.fr/employeur/la-theorie-des-caracteristiques-des-emplois-de-hackman-et-oldham-@/article.jspz?id=515240>.

<sup>33</sup> Rickey J. Casey et Jay Robbins, « The Hackman and Oldham Job Characteristics Model : Implications from four Industries », *International Journal of Business & Public Administration* Volume 7, Issue 2 (Fall 2010), p. 77.

- Importance des tâches. C'est la valeur de la tâche et l'impact qu'elle a dans l'organisation ou la société.
- Autonomie. Inclut la liberté d'exercer dans son travail dans les procédures, l'horaire, l'organisation personnelle. Le sens des responsabilités est renforcé lorsque l'autonomie est grande.
- Rétroaction. Il s'agit de l'information individuelle et personnalisée que l'employé reçoit sur ses performances.

Une combinaison des caractéristiques de l'emploi crée les états psychologiques critiques suivants<sup>34</sup> :

- Sens de l'importance du travail.
- Sens de responsabilité des résultats du travail.
- Connaissance des résultats des activités du travail.

Finalement, la théorie affirme que les états psychologiques créés auront les résultats chez l'employé seront les suivants<sup>35</sup> :

- Augmentation de la motivation interne envers le travail,
- Augmentation de la satisfaction au travail,
- Augmentation de la qualité du travail,
- Augmentation de la quantité de travail,
- Diminution de l'absentéisme et de la rotation de personnel.

---

<sup>34</sup> J. B. Milner, «Organizational Behavior 4 : From Theory to Practice », *From Greg Oldham and Richard Hackman's Job Characteristics Theory to Their Approach to Job Enrichment* (Armonk : Routledge, 2007), p. 56.

<sup>35</sup> David A. Kolb, Joyce S. Osland et Irwin M. Rubin, « The Organizational Behavior Reader », *Job Design and Job Involvement – A New Strategy for Job Enrichment* (Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995), p. 636.

La formule de Hackman et Oldham donne l'indice de potentiel de motivation<sup>36</sup>

(IPM)<sup>37</sup>:

$$IPM = \frac{\textit{Variété des compétences} + \textit{Identité de la tâche} + \textit{Importance de la tâche}}{3} \times \textit{Autonomie} \times \textit{Rétroaction}$$

Figure 1 – Indice de potentiel de motivation

Cette formule résume l'importance relative des caractéristiques de l'emploi, en mettant plus d'emphase sur l'autonomie et la rétroaction. Cette compréhension s'avère critique lors de la mise en place d'un plan pour augmenter la motivation. Des détails et des applications concrètes se trouvent dans la section III de ce document.

En analysant les deux théories présentées dans ce texte et en recoupant les informations et les concepts contenus dans chacune d'elles, un thème commun peut être identifié. Autant la théorie des deux facteurs que la théorie des caractéristiques de l'emploi affirment que, pour augmenter la performance au travail des individus, il est possible de traiter avec certaines variables afin d'augmenter le niveau de satisfaction de l'individu. C'est cette augmentation de satisfaction qui influence positivement la performance des individus. Dans la section III le texte revient sur ce thème commun et en tire des conclusions qui peuvent être utiles pour les FAC.

<sup>36</sup> J. B. Milner, «Organizational Behavior 4 : From Theory to Practice », *From Greg Oldham and Richard Hackman's Job Characteristics Theory to Their Approach to Job Enrichment* (Armonk : Routledge, 2007), p. 56.

<sup>37</sup> En anglais MPS pour *Motivation Potential Score*.

### **III – LES ECARTS ENTRE LES CONCEPTS ACADÉMIQUES, LES TENDANCES ACTUELLES ET LE SEPFC**

Dans les sections précédentes, le texte montre que des sessions de rétroaction fréquentes et continues mènent à une satisfaction plus élevée chez les employés, ce qui se traduit par une motivation supérieure envers l'emploi et contribue à un meilleur taux de rétention. La section qui suit fait les liens entre les concepts académiques, les tendances actuelles et le SEPFC. En somme, le texte montre qu'un outil supplémentaire est disponible pour favoriser la rétention du personnel : en s'appuyant sur une utilisation intensive du SEPFC pour établir un lien et des rétroactions fréquentes et continues, il est possible d'augmenter le niveau de satisfaction et de motivation.

L'analyse se base sur le thème général qui est ressorti de la revue des théories de la section II soit qu'il est possible d'influencer positivement la satisfaction des employés en s'assurant que certains facteurs spécifiques soient présents, en évitant la présence de certains autres, ou en modifiant certains paramètres intrinsèques à l'emploi lui-même<sup>38</sup>.

#### **Les deux facteurs de Herzberg et le SEPFC**

La théorie des deux facteurs de Herzberg affirme que la présence de certains facteurs – les 'motivateurs' – et l'importance qu'une organisation met sur ceux-ci

---

<sup>38</sup> Ronald F. Piccolo et Jason A. Colquitt, « Transformational Leadership and Job Behaviors : The Mediating Role of Core Job Characteristics », *Academy of Management Journal* Volume 49, Issue 2 (April 2006), p. 329.

vont jouer un rôle important. Parmi ces motivateurs, les plus couramment cités sont la reconnaissance de la réussite et la croissance personnelle<sup>39</sup>.

La reconnaissance de la réussite d'un employé par le superviseur ou, si le mérite est grand, par des niveaux supérieurs de l'organisation, peut être réalisée de plusieurs façons, chacune d'elles ayant leur propres avantages. Les FAC maîtrisent relativement bien ce concept et l'organisation comprend l'importance de reconnaître et célébrer les bonnes performances de son personnel<sup>40</sup>. Cependant, ces gestes officiels de reconnaissance existent pour un minime pourcentage des tâches qui ont eu un impact énorme. Cela revient à dire que la quasi-totalité des actions d'une personne ne sont pas reconnues par les programmes de distinctions honorifiques. Ne pas en tenir compte constitue une opportunité de développement manquée.

Les tendances observées au début de ce texte démontrent qu'une rétroaction en continue aide à la satisfaction de l'employé. Cependant, cette action n'aura pas d'effet dans un vacuum; pour avoir un effet puissant et durable sur la motivation et le développement, l'organisation doit insérer cette reconnaissance dans un contexte d'apprentissage<sup>41</sup>. L'utilisation de la RDP sied bien à cette situation.

Malheureusement, la RDP est majoritairement utilisée comme méthode pour faire

---

<sup>39</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 91; Ikwukananne I. Udchukwu, « Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory », *Public Personnel Management* Vol. 38 No. 2 (Summer 2009), p. 78.

<sup>40</sup> Entre autres programmes et textes officiels, *Les decorations, drapeaux et la structure du patrimoine des Forces canadiennes*, A-AD-200-00/AG-000 en ce qui a trait aux honneurs et récompenses institutionnelles de plus hauts niveaux, et les multiples programmes d'employés du mois, de *serviceman of the year*, de mentions élogieuses, de BZ, etc.

<sup>41</sup> John Hattie et Helen Timperley, « The Power of Feedback », *Review of Education Research* 77, no.1 (03, 2007), p. 82.

face à une mauvaise performance<sup>42</sup>. Les FAC, à l'aide du SEPFC, gagneraient à faire des RDP hors cycle concernant des réussites ponctuelles sous la forme de rapports écrits avec d'abondantes descriptions et remis immédiatement à l'employé. Une telle RDP à sujet unique, écrit de façon élaborée et détaillée, synchronisé avec l'accomplissement en question, démontrerait toute l'importance que l'organisation attache à cette réalisation (caractéristique de l'emploi), de quoi augmenter la satisfaction du travail bien accompli (théorie de Hackman et Oldham) chez l'employé et favoriser la répétition de ses efforts dans l'avenir.

Aussi, afin de favoriser la croissance personnelle – le deuxième motivateur souvent cité par les adeptes de la théorie de Herzberg<sup>43</sup> – les organisations doivent avoir un outil de gestion du talent pour renforcer la motivation des employés à utiliser leurs propres aptitudes<sup>44</sup>. Ici, une modification légère du SEPFC conviendrait totalement. La majorité des sections se retrouvant dans la version actuelle de la RDP est concentré sur les attentes et les performances. Sur les cinq sections que comporte une RDP, seules la petite section 4 et la section 5c traitent furtivement du développement de l'employé. L'expérience dicte aussi que ces sections ne sont que sommairement remplies, avec peu d'interaction entre le supérieur et le subordonné, et ne comprennent généralement que peu de suivi<sup>45</sup>. Une version améliorée de la RDP

---

<sup>42</sup> R.F. Lagacé, « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les forces armées canadiennes : vers un modèle systématique et transparent » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2015), p. 75.

<sup>43</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 91.

<sup>44</sup> Oksana Nikolaevna Borisova, « Talent management as an essential element in corporate personal strategy », *Academy of Strategic Management Journal* Vol. 16, Special Issue 1, (2017), p. 35.

<sup>45</sup> R.F. Lagacé, « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les forces armées canadiennes : vers un modèle systématique et transparent » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2015), p. 75.

comprenant une annexe complète sur le développement du talent d'une personne renforcerait les facteurs de motivation de Herzberg<sup>46</sup>. Des outils concrets devraient être énumérés afin de développer une stratégie d'action plus complète que ce qui est présentement en pratique. Si les FAC suivaient les tendances actuelles de tenir de nombreuses séances de rétroaction, les mots auraient tendance à être transformés en actions; le subordonné et le supérieur s'informerait mutuellement de leurs actions en ce sens et mettraient à jour la stratégie de développement. Un effort réel par l'organisation pour développer les employés de façon personnalisée démontre l'importance de ceux-ci, donne à l'individu l'opportunité de s'impliquer et favorise l'augmentation de la satisfaction au travail.

Herzberg relève aussi certains facteurs d'hygiène dans sa théorie, ceux-ci créant de l'insatisfaction lorsqu'ils sont absents. Bien que la majorité des éléments qui sont avancés dans la théorie<sup>47</sup> soient hors du contrôle des FAC, toutes ne sont pas inaccessibles. Certaines politiques propres aux FAC peuvent être ajustées alors que la majorité qui émane du Gouvernement du Canada est moins flexible. De leur côté, les salaires, les bonus et les primes ne sont pas des options possibles dans le contexte des FAC. Cependant, les pratiques de supervision sont une cible facile à atteindre. Les paragraphes précédents ont montré qu'il est possible d'optimiser les efforts déployés par l'organisation pour développer le talent, favoriser la croissance personnelle et augmenter la reconnaissance pour les accomplissements d'un individu. Ces pratiques s'alignent avec le besoin d'avoir une méthode de supervision adaptée

---

<sup>46</sup> Frederick Herzberg, « Motivation-Hygiene Profile : Pinpointing what ails the organization », *Organizational Dynamics* Volume 3, issue 2 (1974), p. 18.

<sup>47</sup> Frederick Herzberg, « One More Time: How do You Motivate Employees », *Harvard Business Review* 81, no. 1 (01, 2003), p. 92.

aux désirs du subordonné. De plus, à l'intérieur des FAC, les superviseurs sont encouragés à utiliser leur leadership et à pratiquer une supervision qui sied à la situation. Le temps et l'habitude sont des outils pour arriver à la sélection des méthodes appropriées, mais l'utilisation de la rencontre initiale ou de toutes autres séances de rétroaction dans le cadre du processus de la RDP peuvent donc servir à bien communiquer les attentes de chacun en termes de relations de travail et ainsi mettre en place un environnement harmonieux pour ses subordonnés. Ce facteur d'hygiène en place assure une plus grande satisfaction au travail<sup>48</sup>.

Ces théories mettent en lumière l'importance pour les FAC de développer un système qui s'occupe du développement du potentiel individuel, non seulement pour développer le potentiel de l'individu mais aussi pour augmenter sa motivation envers le travail. Le type de gestion de carrière préconisé par les FAC n'est pas suffisant pour développer à fond les talents, exciter l'intérêt et générer de la satisfaction chez les personnes. Selon le magazine Forbes, il faut, dans cet esprit de groupe que sont les FAC, développer un parcours unique, personnalisé à l'individu, à ses intérêts et à l'environnement dans lequel il évolue<sup>49</sup>.

Il est intéressant de remarquer que la plupart des recommandations de Forbes à ce sujet peuvent être mises en place à l'aide du SEPFC en effectuant seulement quelques modifications à celui-ci. En suivant ces conseils, et en développant un réel

---

<sup>48</sup> Edward P. Lazear, « The Value of Bosses », *The Journal of Labor Economics* Vol. 33, No 4 (October 2015), p. 22.; ADP, « Manager Relationship with Employees Can Boost Retention », consulté le 14 avril 2018, <https://adp.com/boost/articles/2017/07/manager-relationships-with-employees-can-boost-retention.aspx>

<sup>49</sup> Forbes, « 13 Ways to Regularly Support Your Employees' Personal Development », consulté le 14 avril 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/31/13-ways-you-can-regularly-support-your-employees-personal-development/#1493b144647f>

système de gestion et de développement du talent à l'intérieur de l'organisation, plusieurs impacts positifs seront créés. En offrant plus qu'un simple salaire en rétribution d'un travail honnête, la motivation des employés sera augmentée : de larges études faites en Australie démontrent que 91% des employés désire plus qu'un salaire pour se sentir engagé et motivé<sup>50</sup>. La mise en place d'un tel système répond à ces attentes et même plus. En plus de cette augmentation de la motivation, d'autres bénéfices en sont aussi normalement tirés<sup>51</sup> : un attrait plus grand (recrutement), une augmentation des performances des employés, un taux de roulement plus faible (rétention), etc.

### **Les caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham et le SEPFC**

De façon similaire, il est possible d'utiliser l'outil SEPFC pour améliorer les la motivation et la rétention dans les FAC en se basant sur la théorie des caractéristiques des emplois. Hackman et Oldham affirment qu'un travail doit être enrichi, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas simplement d'un ramassis de tâches routinières et simples à accomplir. En bonifiant les caractéristiques d'un emploi, on crée chez l'employé des états psychologiques critiques qui amènent les résultats recherchés<sup>52</sup>. La figure 2 démontre les relations entre les caractéristiques de l'emploi et les résultats au travail. Ces relations sont exposées sous une autre forme dans l'équation de

---

<sup>50</sup> Chandler Macloed, « The Future of Work – Unleashing the Untapped Potential », consulté le 9 mars 2018, <https://unleashingpotential.com.au/future-of-work/>

<sup>51</sup> Talent Management 360, « The Difference Between Performance Management and Performance Appraisal », consulté le 9 mars 2018, <https://talentmanagement360.com/the-difference-between-performance-management-and-performance-appraisal/> ; Mona Momtazian, « What Is Talent Management And Why Is It Important? », *Expert 360* (Janvier 2018), p.2.

<sup>52</sup> Richard J. Hackman et Greg R. Oldham, « Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational Behavior and Human Performance* Volume 16, p.256.

l'indice de potentiel de motivation à la section II. Pour bien comprendre l'application de cette théorie, il faut analyser les caractéristiques individuellement.

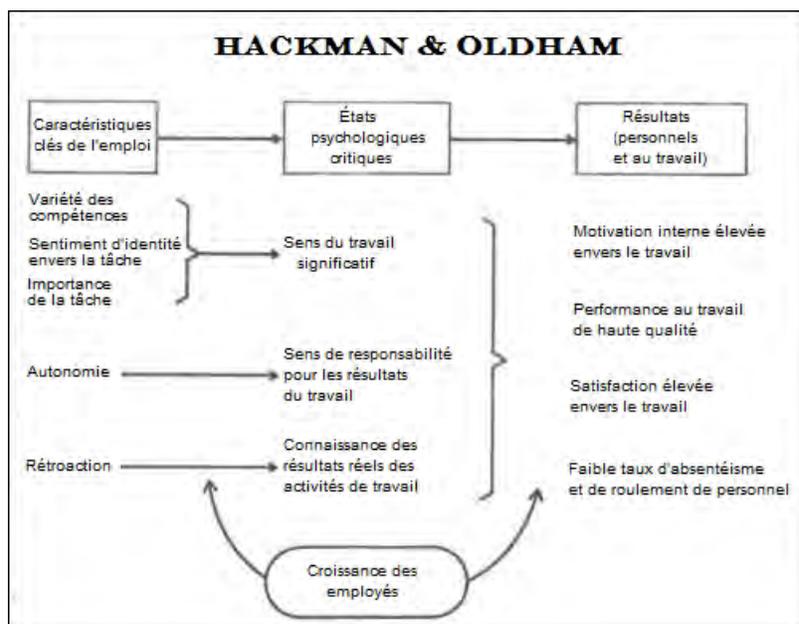


Figure 2 – Théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham

La variété des compétences est un élément qui peut être discuté lors de l'entretien initial et aussi durant les rencontres de rétroactions subséquentes, à l'intérieur du processus des RDP<sup>53</sup>. Cette responsabilité repose autant sur le subordonné que sur le supérieur. Établir formellement dès le départ quelles sont les compétences que l'individu désire utiliser et celles qu'il veut développer servira à établir un plan clair<sup>54</sup>. De plus, un suivi est essentiel pour valider que la structure de l'emploi continue à mettre au défi les capacités de l'employé, et pour identifier de

<sup>53</sup> « Fichier d'aide SEPFC section 101 », extrait de *Formulaire du SEPFC*, (Pittsburgh : Component One LLC, 2009).

<sup>54</sup> J. R. Hackman, « Work redesign and motivation », *Professional Psychology* volume 11, No. 3 (June 1980), p. 449.

nouvelles compétences ou de nouveaux niveaux à développer. Des séances rétroactions fréquentes à l'aide du processus de RDP sont la meilleure façon d'obtenir des résultats satisfaisants dans ce domaine et de maintenir un niveau de motivation élevé.

La mise en place d'un sentiment d'identité fort envers la tâche peut présenter des difficultés. Le sentiment d'identité se développe de façon optimale lorsque le degré d'achèvement d'une tâche est élevé, c'est-à-dire lorsqu'une personne s'occupe de celle-ci du début à la fin<sup>55</sup>. Le contexte propre aux FAC possède une forte propension à favoriser le travail d'équipe et appelle les membres à changer fréquemment de position. L'importance de définir les tâches clairement dès le début du cycle de RDP est encore mise en évidence : pour posséder un certain contrôle sur le sentiment d'identité envers la tâche, il faut que l'état final recherché soit identifié<sup>56</sup>.

L'importance de la tâche pour l'organisation doit être communiquée non seulement au responsable mais aussi à l'ensemble de l'organisation à laquelle cette tâche s'applique. Il faut aussi une continuité dans cette communication : le message doit être homogène à tous les niveaux, obtenir une adhérence de la chaîne de commandement et continuer à être visible dans les actions de l'organisation. Une perception d'importance demande une certaine rigidité dans les actes pour demeurer crédible mais elle peut facilement être perdue si les actes ne suivent pas les paroles. Dans des séances formelles et informelles entre superviseurs et employés, l'utilisation

---

<sup>55</sup> Prisca J. Choge, « Effect of Task Identity on Employee Motivation », *European Journal of Business and Management* volume 6, No. 33 (2014), p. 74.

<sup>56</sup> Donald J. Campbell, « Task Complexity : A Review and Analysis », *The Academy of Management Review* Volume 13, No. 1 (1988), p. 43.

de la RDP peut contribuer à établir cette importance et à donner à l'employé une valeur juste du poids de la tâche.

Dans le contexte spécifique aux FAC tel qu'expliqué ci-haut, une autre caractéristique d'emploi identifiée dans la théorie vient renforcer le sentiment d'identité : l'autonomie. En déléguant certains pouvoirs de décisions au subordonné, il lui est plus facile de développer un sens des responsabilités et d'appartenance envers la tâche<sup>57</sup>. Ces pouvoirs peuvent aller de la composition de son équipe, de l'horaire, des méthodes utilisées, etc. L'autonomie est une des deux caractéristiques des emplois qui influencent le plus l'indice de potentiel de motivation<sup>58</sup>. Il est donc primordial d'y accorder une grande importance. Lorsque bien encadré et faisant l'objet d'un suivi rigoureux et assidu, comme en utilisant les RDP, il peut s'agir d'un outil très puissant dans le développement d'un subordonné, et être un facteur vigoureux dans l'obtention d'un haut degré de satisfaction et de rétention<sup>59</sup>.

Au même titre que l'autonomie, la rétroaction est une des caractéristiques des emplois les plus importantes. Les exemples cités dans ce texte expriment clairement pourquoi et comment ces séances doivent être structurées et ce qu'elles doivent contenir. De plus, des séances bien façonnées dans l'intention précise de rencontrer les demandes des subordonnées en terme de besoins au travail aide à former une

---

<sup>57</sup> J. Peter Venton, « A General Theory of Delegation, Accountability and Empowerment », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 12, No 2 (1997), p. 167.

<sup>58</sup> J. B. Milner, « Organizational Behavior 4 : From Theory to Practice », *From Greg Oldham and Richard Hackman's Job Characteristics Theory to Their Approach to Job Enrichment* (Armonk : Routledge, 2007), p. 56.

<sup>59</sup> Robert Eisenberg et coll., « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3 (2002), p. 565.

perception positive envers l'organisation. Cette perception agit comme un catalyseur qui renforce les attitudes positives de la personne<sup>60</sup>.

Les liens démontrés entre les théories de motivation au travail et le SEPFC sont relativement clairs. Mais pourtant, bien que celui demeure utilisé pour la rédaction des RAP, son utilisation pour les RDP est sous-optimale. Dans la conclusion de ce texte, certaines raisons sont évoquées pour expliquer ce phénomène.

## CONCLUSION

Ce texte avait comme objectif de démontrer la possibilité d'utiliser le système s'évaluation du personnel des Forces canadiennes comme outil de développement du talent et que cette utilisation aurait ultimement un impact positif sur la rétention du personnel. Deux théories académiques couramment utilisées dans les relations de travail ont été utilisées pour démontrer les liens entre les tendances actuelles dans le domaine des évaluations de rendement et la motivation au travail. Le thème commun de ces deux théories est qu'une augmentation de la satisfaction chez les employés entraîne une augmentation de motivation à travailler. La théorie des deux facteurs de Herzberg explique que si l'organisation se concentre sur la mise en place de certains motivateurs spécifiques elle augmentera la satisfaction. Similairement, si l'organisation s'assure que certains éléments propres à l'environnement sont présents – facteurs appelés 'd'hygiène' – le degré d'insatisfaction demeurera bas.

Les caractéristiques de l'emploi, la théorie mise de l'avant par Hackman et Oldham, s'avère aussi très efficace pour influencer positivement le niveau de

---

<sup>60</sup>Laura K. Guerrero et coll., *Close Encounters; Communication in Relationships*, 2<sup>nd</sup> ed. (Portland : Ringgold Inc, 2007), p.x.

satisfaction des travailleurs. En s'assurant d'offrir un ensemble de tâches variées, de créer un sentiment d'identité envers les tâches et en implémentant une perception positive quant à l'importance des tâches, l'employeur parvient à influencer l'indice de potentiel de motivation de la personne. Il en va de même pour une méthode de supervision qui offre un haut niveau d'autonomie. Le texte a démontré que le SEPFC est un outil tout indiqué pour mettre en place chacune des composantes nécessaires de la théorie de Hackman et Oldham, avec comme résultat une satisfaction élevée et un taux de roulement de personnel bas.

Le texte a aussi observé les types d'évaluation du rendement utilisés par quatre services militaires aux États-Unis pour valider la méthode utilisée au Canada. Il en résulte que même si les détails et les formats sont différents, tous ces systèmes se concentrent sur les performances passées pour évaluer le potentiel et que, même si elles sont prescrites par les directives, les séances de rétroactions sont minimales ou inexistantes. Ceci est similaire à la méthode utilisée au Canada.

Ensuite, le texte a montré qu'une des tendances actuelles dans les grandes corporations est de laisser tomber complètement les méthodes formelles d'évaluation des performances et de remplacer celles-ci par une série de séances de rétroaction formelles et informelles. Cette tendance n'est pas complètement applicable aux FAC car le système de promotion diffère grandement du monde corporatif et qu'un classement des individus selon leur performance et leur potentiel est nécessaire et fait partie de la culture militaire. Aussi, comme les FAC sont un service 'public', le besoin de rendre des comptes est omniprésent et les évaluations font partie de ce système de responsabilités. Cependant, le concept de rétroactions fréquentes est

totallement adapté. Une utilisation beaucoup plus poussée des RDP assurerait un développement du personnel des FAC et améliorerait la satisfaction ce qui, en retour, augmenterait la quantité et la qualité du travail. Le tout formerait une spirale vertueuse, ferait des FAC un environnement de travail encore meilleur et améliorerait ainsi la rétention du personnel.

Pour faire du SEPFC un outil de gestion du talent et pour que cette pratique soit généralisée à l'ensemble des FAC, un changement de culture est cependant nécessaire. La stratégie de mise en place de cette culture devrait être le sujet d'une autre étude.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

Burton, Kelli. « A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving », mémoire de maîtrise, Indiana University, 2012.

Canada Department of National Defence, Strong, Secure, Engaged (Ottawa: National Defence, 2017).

Guerrero, Laura K. et coll., *Close Encounters; Communication in Relationships*, 2<sup>nd</sup> ed, Portland : Ringgold Inc, 2007.

Hackman, J. Richard et Edward E. Lawler III, *Fundamentals of Organizational Behavior, Employee Reactions to Job Characteristics*, London : SAGE Publications, 2002.

Hertzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*, Cleveland : The World Publishing Company, 1966.

Hertzberg, Frederick, *The Managerial Choice*, Homewood : Dow Jones-Irwin, 1976.

Kolb, David A., Joyce S. Osland et Irwin M. Rubin, *The Organizational Behavior Reader, Job Design and Job Involvement – A New Strategy for Job Enrichment*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995.

Lagacé, R.F. « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les FAC : vers un modèle systématique et transparent », travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2015.

Lewis, Jay S. « Military Officer Appraisal, an Examination », mémoire de maîtrise, Air Command and Staff College, Air University, 1999.

Maslow, Abraham H. *Maslow on Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Milner, J. B., *Organizational Behavior 4 : From Theory to Practice, From Greg Oldham and Richard Hackman's Job Characteristics Theory to Their Approach to Job Enrichment*, Armonk : Routledge, 2007.

Racle, S.G. « Prioritizing Developmental Needs : Reorienting performance appraisal in the Canadian armed forces », travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 2014.

Soós , Juliánna Katalin et Ildikó Takács, *Psychology*, Budapest : Typotex Kiadó, 2013.

### Périodiques

ACAS UK. « Appraisals – Could do better? », extrait de matériel de cours de HR & Management Masterclass (March 2017), p.11.

Barnabé, Clermont. « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », extrait de *McGill Journal of Education* Volume 29 No 003 (1994), p. 310.

Borisova, Oksana Nikolaevna. « Talent management as an essential element in corporate personal strategy », extrait de *Academy of Strategic Management Journal* Vol. 16, Special Issue 1, (2017), p. 35.

Campbell, Donald J. « Task Complexity : A Review and Analysis », extrait de *The Academy of Management Review* Volume 13, No. 1 (1988), p. 43.

Cappelli, Peter et Anna Travis. « The Performance Management Revolution », extrait de *Harvard Business Review* (October 2016), p. 33.

Casey, Rickey J. et Jay Robbins, « The Hackman and Oldham Job Characteristics Model : Implications from four Industries », extrait de *International Journal of Business & Public Administration* Volume 7, Issue 2 (Fall 2010), p. 77.

Choge, Prisca J. « Effect of Task Identity on Employee Motivation », extrait de *European Journal of Business and Management* volume 6, No. 33 (2014), p. 74.

Cunningham, Lilian. « Accenture CEO explains why he’s overhauling performance reviews », extrait de *The Washington Post*, (23 July 2015), p. 7.

Eisenberg, Robert et coll. « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention », extrait de *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3 (2002), p. 565.

Hackman, Richard J. et Greg R. Oldham. « Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory », extrait de *Organizational Behavior and Human Performance* Volume 16, p.256.

Hackman, Richard et Greg Oldham. « Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory », extrait de *Organizational Behavior and Human Performance* volume 16, issue 2 (August 1976), p. 251

Hackman, Richard et Greg Oldham. « Not what it was and not what it will be: The future of job design research », extrait de *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), p. 463.

Hackman, J. R. « Work redesign and motivation », extrait de *Professional Psychology* volume 11, No. 3 (June 1980), p. 449.