



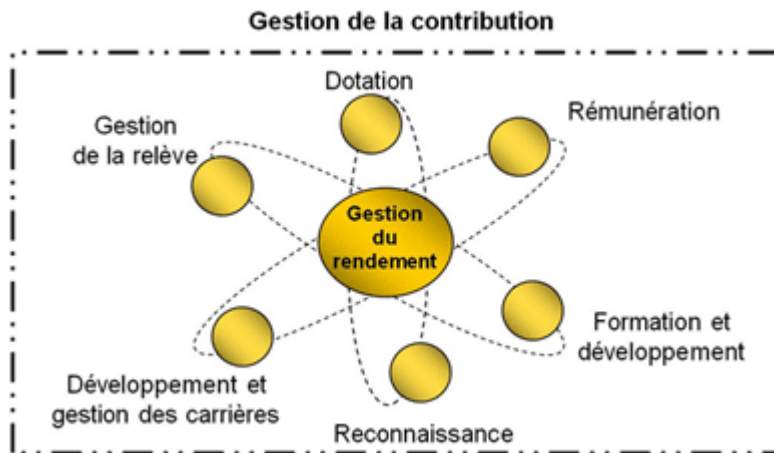
## Maximiser la contribution de vos employés, c'est possible!

Par **Dominic Farand, CRHA, et Nathalie Langis, M. Sc., CRHA**

Pour accroître la productivité de leurs employés de même que les fidéliser et les mobiliser, plusieurs entreprises, grandes ou petites, s'affairent à optimiser leur processus de gestion du rendement. Revue du programme, création de nouveaux outils ou formation des gestionnaires sont parmi les éléments auxquels les professionnels de la gestion des ressources humaines contribuent grandement. La gestion du rendement demeure un processus clé dans la gestion des employés, mais elle s'inscrit dans un processus plus large : la gestion de la contribution.

D'abord, essayons de définir ce qu'on entend par « gestion de la contribution » et comment la gestion du rendement s'y intègre. La gestion du rendement est le processus par lequel sont établis les attentes et objectifs d'un employé, en vue d'une évaluation de sa performance. La gestion du rendement est **au cœur** de tous les processus de gestion des ressources humaines et vise principalement à améliorer la performance individuelle; quant à elle, la gestion de la contribution implique une **gestion intégrée** de ces processus et vise à maximiser la performance individuelle, d'équipe et organisationnelle.

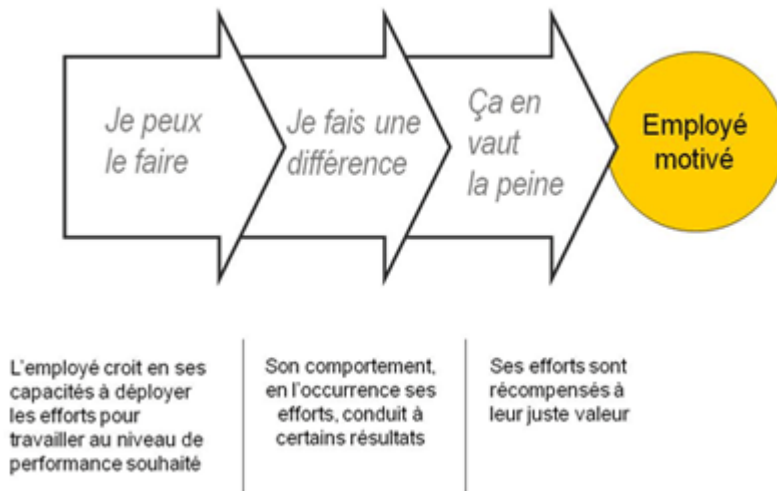
La gestion du rendement n'est donc pas une fin en soi, mais bien un élément parmi d'autres qui composent la gestion de la contribution. Le schéma qui suit illustre bien cette nuance.



Au-delà du concept, quels avantages une entreprise peut-elle tirer de la gestion de la contribution? En faisant une gestion intégrée de ses pratiques RH, elle saura définir et mettre en place une « expérience employé » riche et stimulante, dans laquelle les employés évolueront à leur plein potentiel. Qui plus est, la gestion de la contribution permettra à l'organisation d'avoir des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines cohérentes et alignées sur sa vision et ses objectifs d'affaires.

### **Pour y arriver : favoriser l'atteinte des trois conditions de motivation**

Selon une interprétation libre de la théorie de la motivation au travail de Nadler et Lawler (1977), laquelle est elle-même inspirée de Vroom (1964), trois éléments doivent être présents pour conduire à la motivation individuelle.



En basant la réflexion sur ces trois conditions, quelles sont les actions concrètes qui permettront d'optimiser la contribution des employés? En voici quelques exemples :

### 1. Je peux le faire

- Mettre en place un processus d'intégration pour les nouveaux employés.
- Établir des attentes et des objectifs stimulants et réalistes, tout en les communiquant clairement.
- Clarifier les perceptions mutuelles en ce qui a trait aux priorités, aux standards de qualité et aux attentes face à l'avenir.
- Discuter régulièrement avec l'employé afin de mieux comprendre les obstacles qu'il doit franchir afin d'atteindre ses objectifs et discuter des solutions qui s'offrent à lui.
- Fournir les outils nécessaires à la bonne réalisation du travail (information, technologie, ressources matérielles et humaines) et communiquer leur procédure d'utilisation.
- Offrir des cours de formation aux employés.
- Choisir des gestionnaires et des employés qui adhèrent aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise.
- Établir une culture de *coaching* et de parrainage en milieu de travail.
- Laisser aux employés une part d'autonomie dans le contrôle de leur travail.

### 2. Je fais une différence

- Informer régulièrement les employés sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- Reconnaître l'expertise de chaque membre de l'équipe.
- Démontrer à l'employé en quoi son travail a un impact sur le succès de l'entreprise.
- Faire sentir à l'employé qu'il est un membre important de l'entreprise.
- Donner une rétroaction générale en soulignant, si tel est le cas, le niveau remarquable de la performance d'un employé « super performant » et en insistant sur l'importance de sa contribution pour l'équipe et pour l'entreprise.
- Tenir compte de l'opinion des employés lors de la prise de décisions qui les concernent.

### 3. Ça en vaut la peine

- Donner aux employés qui se démarquent des responsabilités supplémentaires, notamment en participant à des projets spéciaux.
- Identifier les employés à haut potentiel et établir un plan de développement de carrière.
- Mettre en place un programme de *coaching* ou de pairage afin de promouvoir le développement de carrière à l'interne.
- Offrir un salaire qui reflète la performance de l'employé, en s'assurant de distinguer la rémunération offerte aux employés très performants ou à fort potentiel de celle qui est offerte à ceux dont la performance répond aux attentes.
- Communiquer efficacement les programmes incitatifs : en début d'année, en précisant les cibles à atteindre; en cours d'année, en effectuant un suivi du degré d'atteinte; et en fin d'année, une fois les résultats connus.
- Promouvoir les divers programmes d'épargne offerts aux employés (REER collectif, régime de retraite, programme d'achat d'actions) lors des sessions d'orientation.
- Souligner les réussites individuelles, d'équipe et organisationnelles.
- Reconnaître l'employé à plusieurs niveaux : humain, attitude, efforts, résultats, compétences.
- Reconnaître la valeur des idées des employés, même lorsqu'elles ne pourront pas se concrétiser.
- Remercier un employé pour son courage et sa ténacité dans des conditions de travail adverses.

Évidemment, il importe de rappeler que chaque action, prise individuellement, ne saurait créer l'impact souhaité. Il est donc essentiel, dans cette optique, de réfléchir à vos actions de façon globale et de voir la gestion de la contribution comme elle est : un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre de façon cohérente et intégrées à la culture de l'entreprise.

**Dominic Farand, CRHA**, est consultant chez Normandin Beaudry, une firme d'experts-conseils en actuariat, ressources humaines et communication stratégique. On peut le joindre par téléphone [514 285-1122, poste 232] ou par courriel [[dfarand@normandin-beaudry.ca](mailto:dfarand@normandin-beaudry.ca)].

**Nathalie Langis, M. Sc., CRHA**, est consultante chez Normandin Beaudry, une firme d'experts-conseils en actuariat, ressources humaines et communication stratégique. On peut la joindre par téléphone [514 285-1122, poste 307] ou par courriel [[nlangis@normandin-beaudry.ca](mailto:nlangis@normandin-beaudry.ca)].

Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [[info@portailrh.org](mailto:info@portailrh.org)].