



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
du Québec

Les dimensions émergentes de la performance

La performance et la qualité des ressources humaines

**Pauline Champoux-Lesage
Protectrice du citoyen**

**Institut d'administration publique de Québec
21 mars 2002**

Je suis heureuse de l'occasion que vous m'offrez d'aborder le sujet de la performance et de la qualité des ressources humaines. Quand j'ai vu la brève description qu'on a faite de mon intervention dans votre dépliant, je me suis demandé « comment je vais m'en sortir pour aborder ce thème autrement? », parce que je n'étais pas à l'aise avec la terminologie... les meilleures pratiques de gestion, les méthodes pour évaluer l'état de santé, etc.

Je vous le précise d'entrée de jeu, je n'ai pas de modèle idéal à vous fournir si ce n'est le fruit de mon expérience. Je n'ai donc pas la prétention de vous décrire les meilleures pratiques de gestion, mais je veux simplement partager avec vous ma réflexion à la lumière de ce que j'ai vécu à la fois comme employée et comme gestionnaire.

Quand des études nous révèlent des pourcentages élevés de « burn-out » dans le secteur public et parapublic, on se demande pourquoi autant de personnes craquent?

Je ne vous parlerai donc pas :

- de sélection du personnel
- de planification de main-d'œuvre
- de l'importance de rajeunir vos équipes tout en assurant le transfert d'expertise
- de la nécessité de la formation

mais je m'attarderai à la manière d'être et de faire qui est, je crois, la clé la plus puissante que vous possédiez.

Mon expérience :

Comme gestionnaire, j'ai eu la chance d'expérimenter des petites unités et des grands ensembles, de diriger une équipe de 15-20 personnes, des secteurs regroupant 150 personnes et un ministère de près de 1 500 employés. Je me propose donc d'analyser, avec vous, les conditions qui font que ça marche... ou que ça stagne... ce qui, je crois, fait la différence entre un groupe performant et des unités qui se contentent de leur « erre d'aller ».

Comme employée, j'ai eu, au cours de ma carrière, plusieurs patrons : ministres, sous-ministres, directeurs généraux. Je me rappelle avec nostalgie certains d'entre eux. Un sous-ministre, en particulier, qui a été un modèle pour moi et qui m'a transmis un sentiment de fierté : la fierté d'être fonctionnaire. Avec tout ce qu'on entend sur les fonctionnaires, il faut le faire, mais lui, il avait le sens de l'État, le sens du service, il m'a convaincue de l'importance de mon travail.

Un autre qui lui avait le sens de la direction : je me sentais en sécurité avec lui, il savait où il allait, il avait des principes, il était exigeant, parfois dur, mais je le respectais...

Un autre qui savait mieux que quiconque mobiliser les forces de chacun, tirer le meilleur même du pire! Un véritable art! Un homme de solutions, sensible et dynamique.

Une autre avait le don de me faire sentir « bonne ». Je l'entends encore dire : « C'est bon ça! » ou encore exprimer son enthousiasme pour un projet soumis. Exigeante, oui! Arrogante? Jamais! Elle nous écoutait, elle entendait ce qu'on avait à dire et toujours « Merci! », même pour les plus petites choses. Je me suis donnée à fond pour elle. Je garde de cette période un des meilleurs souvenirs de ma carrière, même si ce fut la période la plus exigeante que j'aie connue.

D'autres patrons, par contre, m'ont laissé des souvenirs plus amers, parce qu'ils me renvoyaient une image d'incompétence, parce qu'ils ne savaient pas écouter, qu'ils ne savaient pas apprécier, parce qu'ils ne savaient pas reconnaître. Ce qui, je crois, m'a blessée le plus, c'est leur manque de respect, de se sentir des moins que rien. Je me rappelle des effets néfastes d'une telle attitude sur le moral des troupes.

Probablement avez-vous aussi pu apprécier différemment vos patrons? Quels sont ceux qui vous ont motivés? Pour qui aviez-vous plaisir à travailler? Quels sont ceux que vous avez respectés? Quels sont ceux que vous avez aimés?

Si vous pouvez identifier pourquoi – vous disposez de bonnes indications sur les qualités requises pour avoir des ressources humaines qui donnent le meilleur d'elles-mêmes. Les réponses ne sont pas toutes dans les livres.

Pour ma part, ce retour sur mes expériences me permet de dégager quelques enseignements. Être un « bon patron », c'est :

- être capable d'influencer, de mobiliser les autres. Mes bons patrons étaient tous différents, mes mauvais ou... moins bons se ressemblaient, notamment par leur manque de sensibilité à l'autre.
- avoir bien intégré la mission de l'organisation et la faire partager
- savoir où on veut aller et le communiquer
- rendre les gens capables d'agir et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes en misant sur leur créativité.

le quoi
le pourquoi
le où
le comment

Les conditions requises pour être un gestionnaire performant

Savoir ne conduit pas toujours à être. Aussi, est-il important de bien connaître ses forces et ses faiblesses. Avant d'établir des recettes gagnantes pour le personnel d'une organisation, il faut d'abord regarder à la tête car c'est au plus haut niveau de la direction que s'établissent les conditions d'une équipe performante et c'est au jour le jour qu'elles se vivent. Pour être un gestionnaire de ressources humaines performant, ou mieux, pour être un gestionnaire de ressources humaines performantes, il faut remplir quelques conditions :

- 1) être compétent
- 2) être légitime
- 3) être crédible

ÊTRE COMPÉTENT

Vous ne pouvez diriger du personnel qui ne reconnaît pas votre compétence... C'est la base du respect dans une organisation. Être compétent, ça ne veut pas dire de tout maîtriser, mais ça signifie être capable d'écouter, d'entendre, de comprendre les enjeux, être capable de poser les bonnes questions pour être en mesure de juger, d'orienter et de décider.

Un patron incompetent peut réduire à néant les efforts d'une équipe dynamique et efficace.

C'est une condition de base à l'exercice d'un leadership efficace. Si, comme j'ai eu l'occasion de le voir, la personne qui n'est pas à sa place, résiste, refuse d'admettre, explique par la conduite des autres sa situation, c'est la débandade : le climat se détériore, les stratégies d'évitement se développent, les contestations s'organisent. La compétence n'est pas seulement une affaire de connaissance mais aussi de « savoir être » (une habileté) en rapport avec un contexte organisationnel,

les gens à diriger, la nature des dossiers, etc. On peut être très connaisseur mais pas à l'aise, à sa place, dans une situation précise.

ÊTRE LÉGITIME

Il est très important que les personnes nommées à des postes de direction l'aient été de manière légitime. Que le personnel sache que cette personne a été choisie en raison de son expérience, de ses qualités professionnelles et selon un processus transparent. Se faire taxer d'avoir obtenu un poste par favoritisme, ça rend plus difficile et parfois même impossible l'exercice d'un rôle d'influence.

Simplement à titre d'illustration, je vous dirai combien j'ai trouvé difficile d'entendre dire « ... elle va avoir le poste, c'est une femme ». Même quand on s'est classée première. (C'était... il y a longtemps. C'est sûrement changé aujourd'hui...).

ÊTRE CRÉDIBLE

La compétence, on peut la mesurer, l'apprécier. La légitimité, on peut l'assurer, mais la crédibilité, il faut l'acquérir. Or, seule la personne concernée peut gagner, asseoir sa propre crédibilité. Et la crédibilité, elle s'acquiert auprès des personnes que l'on dirige, à l'usage, je dirais!

Des clés pour gagner sa crédibilité :

- l'honnêteté : ne pas leurrer les gens, dire les choses franchement en faisant confiance à l'intelligence du personnel (ex. : restrictions, coupures),
- la transparence : mettre cartes sur table, gérer visière levée (ex. : des règles du jeu claires),

- le courage : de dire oui, de dire non, de prendre des décisions difficiles (ex. : accepter de ne pas toujours être aimé),
- se donner le droit à l'erreur : reconnaître ses erreurs, ce n'est pas se diminuer, c'est apprendre,
- ne pas hésiter à mettre la main à la pâte : mettre la main à la pâte n'est pas une question de statut. Le dirigeant doit ou choisit parfois de le faire pour indiquer comment faire, ou pour contribuer à une corvée qui mobilise beaucoup d'énergie et atteindre un objectif, ou pour se rapprocher du personnel et saisir la nature des choses, ou encore encourager et faire ressortir l'importance des tâches même humbles dans la réalisation de la mission, etc.

Six stratégies mobilisatrices

Maintenant que j'ai fait un tour rapide de la personne dont dépend en bonne partie la performance des autres, je vais aborder plus directement six stratégies que je juge efficaces pour mobiliser une équipe, pour assurer que l'organisation remplisse sa mission, qu'elle se préoccupe de sa clientèle, qu'elle atteigne ses objectifs, pour que les personnes soient le plus satisfaites possible et qu'elles soient prêtes à se donner à fond pour vous.

Une règle bien simple à retenir, mais pas si simple à appliquer :

dire ce qu'on fait – faire ce qu'on dit

Dire ce qu'on fait... et ce qu'on veut faire... et ce qu'on veut qui se fasse.

1. ÉNONCER CLAIREMENT SES VALEURS

Énoncer ses valeurs c'est ce qui assoit une culture organisationnelle, les énoncer pour les faire partager, ces valeurs, et s'assurer qu'on les intègre.

J'ai eu, à deux occasions, à relever des défis de gestion de taille. Heureusement, j'ai eu des situations plus faciles, mais je dois dire que dans ces deux cas particuliers je crois avoir réussi à remobiliser le personnel.

Dans un cas, il s'agissait d'une unité dont je prenais la tête et où un grand ménage s'imposait. Des gens laissés pour compte dont certains étaient stigmatisés : des « pas bons », des paresseux, des profiteurs. D'autres, travaillants, mais frustrés devant la tolérance à l'égard de leurs collègues si peu productifs. Une unité qui n'avait plus de ressort, méprisée aussi par les autres directions. (Des pauses-café de 30 minutes, des dossiers qui traînent, des clients abandonnés aux répondeurs, et ainsi de suite.)

Dans le second cas, il s'agissait d'une équipe de gens blessés par une direction erratique, des gens qui s'étaient mis en mode protection pour survivre : portes fermées, agressivité toujours prête à éclater, clans qui se jugeaient et désiraient la punition sinon la disparition des uns et des autres. J'étais celle qui devait trouver les solutions, régler les problèmes... si possible sur le dos de ceux qui avaient bénéficié de traitements de faveur... à leurs yeux. En somme, régler des injustices par d'autres injustices.

Dans les deux cas, j'ai d'abord observé, écouté, décanté. Je me suis donné du temps pour comprendre. C'est l'étape la plus difficile parce que le gestionnaire est alors sous « influence ». Plusieurs veulent se faire valoir, se positionner, faire pencher la balance. Il faut départager les choses, essayer de comprendre sans prendre parti.

Après avoir fait le tour du jardin, avoir écouté, j'ai, dans les deux cas, rencontré tout le personnel et lui ai livré ma lecture de la situation. J'ai parlé très

directement : pas de faux-fuyants, pas de paraboles, pas de sous-entendus, en commençant par énoncer mes valeurs personnelles au regard de la gestion :

- le respect : on n'est pas obligé d'aimer nos collègues de travail, mais chacun a droit d'être respecté;
- la transparence : avoir des règles claires, connues et appliquées équitablement;
- la responsabilité de chacun d'offrir sa prestation de travail et d'assurer un travail de qualité : nous sommes payés pour travailler... pour donner du rendement, car une institution n'est pas d'abord vouée au bonheur individuel de son personnel, elle a une mission, des buts, des clients ou des citoyens à servir;
- la collaboration, le travail en équipe : nous ne sommes pas propriétaires de nos dossiers, nous contribuons à la réalisation d'une mission.

Ça semble primaire, mais c'était oublié. C'est souvent le lot des organisations qui vieillissent, où il y a peu de mobilité, quand les habitudes sont profondément ancrées (patron et employés). On vient à oublier pour qui et pourquoi on travaille et... à organiser son travail en fonction de soi.

Il ne suffit pas d'énoncer ses valeurs une seule fois. Il faut les répéter souvent pour s'assurer qu'elles sont comprises, partagées et qu'on les intègre. Mais, à mon avis, il est important de se commettre personnellement.

2. ÉNONCER EXPLICITEMENT ET CLAIREMENT SES ATTENTES... avec exigence

Il est, à mon avis, très important d'être concret. De ne pas se contenter d'énoncer des principes, mais de dire, dans de tels cas, très directement ce qu'on désire, quels changements on veut, quels objectifs on souhaite atteindre.

Dans le premier cas, par exemple, j'ai dit que je n'acceptais plus qu'on se réunisse à la zone d'accueil pour la pause, faisant prendre conscience au personnel de l'image qu'il projetait quand un « client » se présentait et aussi du dérangement qu'il causait pour les personnes avoisinantes.

Dans le deuxième cas, j'ai dit, entre autres, que je ne tolérerais plus aucune attitude de dénigrement et d'irrespect, j'ai témoigné de l'empathie pour la situation difficile préalablement vécue, j'ai mentionné qu'il fallait arrêter de gratter la plaie si on voulait qu'elle guérisse et j'ai fait appel à leur sens des responsabilités en leur intimant de se remettre à la tâche... tout le monde, leur faisant également prendre conscience du temps qu'ils perdaient à critiquer et à se surveiller. Simultanément j'ai pris un certain nombre de mesures pour améliorer la situation :

- soutien professionnel
- réorganisation de l'encadrement
- mise en place d'un comité sur l'organisation du travail permettant d'offrir une ligne directe avec la patronne

Je peux témoigner que cela a eu des effets quasi immédiats.

Il ne faut jamais hésiter à faire connaître ses attentes et à être exigeant. Dans les cas cités, il s'agissait d'attentes de redressement. Des attentes précises concernant le service à la clientèle ou encore la qualité des rapports à produire doivent aussi être formulées clairement. Ce faisant nous donnons un message de confiance à

notre personnel. Je crois sincèrement, qu'en général, les gens répondent bien à nos demandes, sont prêts à travailler et désirent être appréciés.

3. MAINTENIR UNE COMMUNICATION CONSTANTE AVEC SON PERSONNEL

Je crois que la communication est une clef maîtresse de la performance d'une organisation.

- D'abord l'information : que le personnel soit au courant de ce qui se passe, l'alimenter régulièrement sur les dossiers en cours, l'informer des résultats de son travail, maintenir sa fierté en l'associant aux succès de l'organisation.
- Mais aussi de la communication : offrir des occasions où le personnel peut réagir et questionner. Ne pas hésiter à consulter avant de proposer des changements; ils en seront d'autant facilités. Avoir des rencontres périodiques pour échanger, même si c'est parfois difficile à organiser, c'est essentiel pour développer le sentiment d'appartenance.

On utilise aujourd'hui beaucoup le courriel. Je crois que c'est un outil rapide et très efficace. Cependant, de temps à autre, un contact « en personne » est irremplaçable. J'ai dernièrement appelé une professionnelle, pourtant aguerrie, pour simplement lui dire que la lettre, qu'elle avait rédigée pour ma signature, était impeccable. « Vous m'appelez pour cela », me dit-elle? « Je suis tellement contente de savoir que c'est comme ça que vous voulez les choses. » Je suis certaine que ses prochaines lettres vont être de même calibre.

- Enfin, être au fait, être attentif à la situation personnelle des gens.

Les membres de notre personnel sont des parents, des conjoints, des soutiens de famille, des « aidants naturels » comme on appelle ceux qui ont soin de leurs vieux

parents. C'est peut-être « naturel » mais c'est prenant et difficile. Parmi votre monde, peut-être y en a-t-il qui ont de graves soucis de santé.

Sans se mêler de la vie personnelle des gens, il faut être attentif aux événements qui affectent certaines personnes et leur offrir du soutien au besoin.

Je me rappelle, il y a longtemps, le cas d'un professeur très performant qui, soudainement, est devenu soupe au lait, prenait la mouche pour un rien et avait du mal à terminer son travail. Il devait assumer une paternité non prévue... ça dérange!

Aussi, un gestionnaire tout d'un coup impatient, plus agressif, je sens qu'il décroche. Quand il éclate et m'informe de ce qu'il vit avec un de ses fils, je comprends que, pour un temps, sa performance ne sera pas terrible.

Le dirigeant doit garder une communication directe et régulière avec tous les paliers de l'organisation. Ce sera, en quelque sorte, son tableau de bord pour ajuster le régime du moteur en fonction de la situation.

4. CONFIER DES RESPONSABILITÉS ET DONNER LES MOYENS D'AGIR

Des responsabilités à assumer : je crois que de confier des responsabilités dosées selon les capacités du personnel, encourage la performance parce que cela représente un défi stimulant. Quand on est investi d'un mandat, qu'on sait qu'on nous confie une tâche parce qu'on nous juge capable de la réaliser, qu'on fait connaître son importance pour l'atteinte des objectifs de l'organisation, pour la réalisation de la mission, il y a là un moteur pour l'action et le dépassement.

J'ai un jour réussi à raccrocher un professionnel qu'on avait décompté en lui donnant le mandat personnel de me préparer une position institutionnelle sur un

dossier et en lui associant un collègue pour échanger et valider ses avancées. Cela a pris un peu de temps, mais il a fait des recherches et a produit un bon document. Être désigné responsable, c'est être reconnu comme quelqu'un de capable et de valable et la réussite est source de satisfaction, donc de motivation.

Se voir confier des responsabilités, à la mesure de ses moyens, des responsabilités qui contribuent à la réalisation de la mission de l'organisation, est un facteur d'engagement pour le personnel.

Mais on ne peut confier sérieusement des responsabilités à quelqu'un sans lui donner de réels moyens d'agir.

Les moyens d'agir, c'est d'abord moral : donner l'appui, la confiance, un mandat clair et rendu public. Ensuite, c'est assurer les ressources nécessaires (matérielles, professionnelles, logistiques). C'est aussi permettre de développer l'expertise (la formation).

En somme, avoir les moyens d'agir, c'est disposer des conditions requises pour remplir le mandat qui vous est confié : être équipé, soutenu, organisé.

5. RECONNAÎTRE ET REMERCIER

La reconnaissance est un des moyens les plus puissants de motivation.

Être reconnu pour ce qu'on fait est un désir légitime. On a beau être membre d'une équipe, on demeure une personne qui a des idées ou qui manifeste des habiletés qui lui sont propres. J'ai toujours considéré important d'identifier les auteurs d'un travail et de permettre aux concepteurs de présenter eux-mêmes leurs projets. C'est contreperformant de s'approprier le travail de notre personnel et gagnant de reconnaître la paternité des bonnes idées.

Je me souviens de la frustration d'une professionnelle qui avait préparé entièrement un rapport que son patron s'est approprié et a présenté seul. Elle ne lui a pas pardonné.

C'est pourquoi, par exemple, lorsque j'étais sous-ministre, je demandais à mes cadres de se faire accompagner du professionnel responsable du domaine. Quand on débattait du dossier avec le ministre, le professionnel entendait directement les commentaires et comprenait plus facilement les réactions, sans compter qu'il pouvait, à l'occasion, apporter certaines précisions complémentaires.

Remercier ne coûte rien mais vaut très cher. Ce dont il faut se prémunir, c'est l'oubli! Ou encore penser « qu'il ou elle le sait que je le trouve performant ou la trouve performante », je lui ai donné un « A » lors de la dernière évaluation.

On est toujours heureux de se faire dire merci, c'est une marque d'appréciation dont on ne se lasse jamais. À chaque fois, ça fait plaisir! À chaque fois, ça nous donne le goût de repartir.

Notre motivation se nourrit de beaucoup de la reconnaissance que l'on obtient pour notre travail. Motivation = performance

6. ENFIN, TENIR SES PROMESSES, RESPECTER SES ENGAGEMENTS

Rien n'est plus démotivant pour le personnel que de faire miroiter des choses, de créer des espoirs et de le décevoir. C'est la perte de confiance assurée.

Pour comprendre les effets sur les personnes d'un patron inconstant ou non fiable, pensez à la situation d'un père qui promet, chaque semaine, à sa fille de venir la chercher pour aller au cinéma ou au restaurant, mais qui n'est jamais au rendez-vous pour toutes sortes de bonnes raisons.

Une fois, deux fois, la petite va attendre, après elle va se résigner.

Une fois, deux fois, l'employé va croire son patron, ensuite le lien de confiance sera brisé.

Donc, ne faites que des promesses que vous pourrez tenir. C'est essentiel.

Ce sont les six règles qui m'ont guidée et, cumulées, elles contribuent significativement à la performance des ressources humaines, c'est-à-dire qu'elles permettent de motiver les gens et les incitent à travailler, à bien travailler.

En résumé

- Connaître le sens de notre action :
savoir pour qui et pourquoi on travaille, d'où l'importance d'expliquer la mission et les objectifs d'une organisation.
- Connaître ce qu'on attend de nous, avoir des responsabilités.
- Être au courant de ce qui se passe dans l'organisation.
- Avoir les moyens de bien travailler, être soutenu au besoin.
- Être apprécié pour ce que l'on fait.

J'ai un jour reçu un petit mot personnel d'un ministre me remerciant pour un discours que j'avais préparé à son intention. J'occupais mon premier poste de gestionnaire, il y a plus de 20 ans de cela et je m'en souviens encore.

* * *

Conclusion

Il est courant d'entendre dire et de dire que la ressource humaine est la ressource la plus précieuse pour une organisation. J'en suis profondément convaincue. Des ordinateurs, ça se vend, ça s'achète. Des personnes, c'est une denrée rare qui ne se renouvelle pas sur commande.

Quand on dispose d'un bijou précieux, d'une œuvre d'art de valeur, en général, que fait-on?

- on en prend soin
- on les protège (on les assure même en cas de perte)
- on les met en valeur (la broche, on la porte, l'œuvre d'art, on la place au mur du salon)

Quand on veut un outil performant, une bonne automobile :

- on la choisit avec soin
- on l'utilise
- on l'entretient
- on renouvelle les pièces quand elles s'usent

Loin de moi l'idée de comparer une personne à un véhicule, mais si on faisait au moins cela avec les personnes qu'on dit si précieuses et que l'on désire performantes... il y a fort à parier que, avec une petite dose de reconnaissance en prime, ce soit une stratégie gagnante.

La qualité du travail produit (l'efficacité), sera proportionnelle à la qualité de l'attention que nous porterons à notre personnel, à la satisfaction qu'il retirera de son travail.

Il n'y a pas de méthodes miracles pour s'entourer de ressources performantes, simplement une approche systémique :

- les bien choisir... si on en a la possibilité
- leur indiquer la direction
- leur confier des responsabilités et leur donner des moyens raisonnables
- les informer (communication)
- les encourager, tout en étant exigeant
- les soutenir (formation, accompagnement)
- les remercier (appréciation)
- reconnaître leur travail (rendre à César...)

Comme l'écrit Gérard Ouimet des HEC :

« L'humain est un être d'engagement, de passion, de compétence et d'expertise. C'est aussi un être de relation et d'affection. Ce qui fait gagner les entreprises, ce sont les émotions, la passion, le désir des personnes de réussir. »

Mon expérience me confirme le bien-fondé de cette affirmation. Il n'y a rien de plus stimulant pour des personnes que d'être engagées dans un projet, même difficile :

- si on en saisit l'importance
- s'il est stratégique pour l'organisation
- s'il rejoint nos valeurs
- s'il met à contribution notre expertise

Dans de tels cas, les gens s'investissent et livrent un produit de qualité.

Je conclus en disant que ce qui fait souvent la différence entre des personnes motivées et performantes et des ressources humaines « sur le neutre », c'est :

- le respect qu'on leur témoigne
- la confiance qu'on leur manifeste
- l'attention qu'on leur porte

Là est toute la différence. Et je suis certaine que chacune et chacun d'entre vous peut en témoigner.

* * * * *