

Évaluation des employés, tenir compte des comportements exemplaires ?

Lorsque l'on veut évaluer la performance individuelle au travail, plusieurs auteurs abordent deux grandes catégories de comportements que l'on devrait considérer : la performance intra rôle et la performance extra rôle. La performance intra rôle correspond aux comportements reliés à l'accomplissement des tâches dictées dans le poste ; on réfère donc aux tâches officielles, au respect des consignes, à l'atteinte des objectifs qui ont été donnés à un employé dans un poste précis. L'efficacité de l'employé sera donc jugée en fonction de ce que l'on s'attend dans ce poste (par exemple en terme de respect des cadences, de qualité attendue).

Quant à la performance extra rôle (ou appelé aussi comportements de citoyenneté organisationnelle) elle décrit des conduites au travail « qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988 cité dans Paillé). L'employé se montre coopératif et solidaire envers les autres, attitudes et comportements qui vont au-delà des exigences de l'employeur. L'efficacité qui découle de ces comportements est appelée contextuelle, car elle résulte des « efforts individuels qui ne sont pas liés aux tâches de l'emploi occupé, mais qui sont importants parce qu'ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel » (Paillé).

Plusieurs exemples peuvent illustrer l'apport des comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour en citer quelques-uns :

- Aider ses collègues de façon désintéressée quand ils ont une lourde charge de travail.
- Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions.
- Accepter volontiers des tâches supplémentaires demandées occasionnellement.
- Faire preuve de civisme dans le milieu de travail. À ce sujet, deux des manifestations les plus courantes d'incivilité en entreprise sont la participation des employés aux commérages et aux rumeurs ainsi que de ne pas répondre aux courriels/appels des collègues. L'incivilité peut avoir des conséquences sur le climat de travail et la productivité de l'entreprise.
- Faire preuve d'allégeance à l'organisation et aux supérieurs.
- Tenir un discours favorable à l'organisation.
- Défendre son entreprise quand des personnes à l'externe la critiquent.
- Persister dans la réalisation d'une tâche même si les délais sont courts.
- Éviter des conflits inutiles.
- Montrer de l'enthousiasme dans l'accomplissement du travail.
- Être pleinement actif dans les activités d'enrichissement que l'entreprise offre.
- Être engagé dans les formations et le faire de façon volontaire.
- Avoir l'esprit d'équipe, qui consiste pour un salarié, à tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre, ou des vertus civiques qui renvoient pour leur part à un intérêt soutenu pour l'organisation qui se manifeste par une participation assidue et volontaire aux manifestations de toute sorte qui vont des réunions de travail (par exemple : séminaires, etc.) aux actions de représentations (par exemple : congrès, salons professionnels (Organ 1988)).

Coleman et Borman (2000 cités dans St-Onge, 2012) classent les comportements extra rôle dans trois catégories : aider les autres, aider les organisations et s'aider soi-même. Plusieurs études démontrent que les employés qui ont des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus enclins, entre autres, à être engagés affectivement au travail (intérieuriser les valeurs et les objectifs organisationnels), à avoir une meilleure satisfaction au travail, à avoir moins de comportements déviants (ex. : gaspillage, plainte) et à offrir un meilleur service au client.

Dans votre entreprise est-ce que vous tenez compte de ces comportements dans l'évaluation individuelle de votre personnel? Selon certains, plusieurs inconvénients se posent à la faire. Tout d'abord, comme on l'a mentionné plus haut, ces comportements sont discrétionnaires, volontaires de la part des employés. Si on les inclut dans l'évaluation de la performance, l'employé se voit dorénavant « dans l'obligation » de les adopter. De plus, c'est une façon d'en demander plus aux employés sans nécessairement les rémunérer en conséquence. Un troisième inconvénient concerne la perception d'injustice étant donné le caractère vague et ambigu de ces comportements. Difficile d'avoir une définition commune de ces derniers, ce qui laisse place à la subjectivité (St-Onge, 2012).

Si plusieurs contraintes surviennent à les inclure dans l'évaluation de la performance individuelle, nous aurions peut-être intérêt à mesurer certains de ces comportements dans le processus d'embauche. Ils feront assurément « un gros plus » au sein de vos équipes de travail et dans votre entreprise.

Bibliographie

Lionel Dagot et Dimitri Voisin, [Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire](#), 2013.

Pascal Paillé. [Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail.](#)

Sylvie St-Onge, Gestion de la performance, Chenelière Éducation, 2012.