



Évaluation du rendement

Une occasion d'évaluer la performance ou la contre-performance?

Le printemps est source de joie, de chaleur, mais, pour beaucoup d'entreprises, c'est également le temps des évaluations du rendement et des augmentations de salaire. Il faut bien avouer que très peu de gestionnaires se sentent réellement à l'aise avec cette composante de la gestion des ressources humaines.

PAR DOMINIQUE DODIER

B. A., CRHA, directrice générale,
EnviroCompétences
dominique.dodier@
envirocompetences.org

L'évaluation du rendement consiste à faire une analyse quantitative et qualitative de la performance des employés que l'on supervise. Cette activité devrait représenter un moment privilégié pour prendre du recul et regarder vers l'arrière, un moment d'arrêt afin d'apprécier l'évolution et la performance réalisée par ses employés au cours de la dernière année.

Dans une situation de gestion idéale, avec des employés idéaux, on souhaiterait consacrer simplement 15 minutes à cette activité pour féliciter ses employés avant de présenter ses attentes pour l'année à venir, mais ce scénario est loin de correspondre à la réalité. Pour la majorité des employés et des évaluateurs, cette activité peut devenir une source de stress, voire d'angoisse. En effet, il faut bien avouer qu'être jugé et critiqué n'est facile pour personne.

La perception et le succès de cette activité reposent sur un ensemble d'éléments importants à considérer :

- La relation préexistante entre l'employé et le superviseur;
- Le climat de travail;
- La qualité des outils d'évaluation;
- Les aptitudes relationnelles du superviseur;
- Les aptitudes de communication du superviseur;
- L'historique de l'employé (performances antérieures);
- Les pratiques RH instaurées dans l'entreprise.

Tous ces éléments peuvent affecter la qualité de l'évaluation et peuvent être tributaires d'une expérience enrichissante ou non pour chacun. Si les relations sont tendues entre le gestionnaire et l'employé évalué, elles affecteront sûrement la perception de chacun ainsi que leur niveau d'aisance vis-à-vis de cet exercice. Les aptitudes de communication sont aussi très importantes. En effet, on peut tout dire, mais il faut savoir user de doigté.

Il existe plusieurs outils d'évaluation : il est possible de concentrer une évaluation sur les compétences ou encore, de mixer aptitudes, compétences et tâches accomplies. Une excellente façon de fonctionner est de demander à l'employé de s'autoévaluer avec le même outil que le superviseur utilisera, cela permet de comprendre comment l'employé se perçoit. Cette méthode permet aussi de cibler des points précis à améliorer et d'établir un plan d'action afin de faciliter l'atteinte des objectifs mis de l'avant.

L'outil d'évaluation devrait inclure une section « Moi et mon patron ». Cette dernière permet de voir comment l'employé évalué perçoit son superviseur et quels sont les aspects qu'il ou elle apprécie. Cette portion de la discussion représente une occasion unique de rétroaction.

On devrait aussi y retrouver une section qui décrit le plan d'action, les moyens que la personne évaluée devra mettre en place, seule ou avec son superviseur, dans le cadre d'un processus d'amélioration. Il est également recommandé d'inclure un échéancier des actions prévues, incluant une échelle de priorisation. Un plan de formation simple et concis peut être annexé au document afin de cibler les compétences à améliorer ou à développer.

Afin de vous garantir des rencontres profitables, voici quelques conseils pour mettre en place des conditions de succès.

Les étapes préalables à la rencontre d'évaluation

- Programmer sa rencontre d'avance, ne rien faire à la dernière minute.
- Envoyer le document au préalable aux personnes évaluées pour qu'elles aient le temps de bien le remplir.
- Lors de cet envoi, expliquer à la personne évaluée le but de la rencontre, son importance et ce que l'on attend d'elle pour que l'exercice atteigne ses objectifs. Il faut l'aviser que si, pour des raisons importantes, elle n'est pas disposée émotivement à faire la rencontre, elle peut suggérer une autre date.
- Si, pour une raison ou une autre, le superviseur se sent indisposé psychologiquement, il peut aussi remettre le rendez-vous en avisant gentiment l'employé visé par l'évaluation.
- Trouver un endroit calme où personne n'osera déranger pour tenir la rencontre.

Les conditions idéales à mettre en place pendant l'évaluation

- Éteindre son cellulaire pendant la rencontre
- Expliquer tout de suite les conditions à mettre en place pour que la rencontre soit efficace et fructueuse.
- Pendant l'évaluation, il s'avère primordial de rester calme même si l'employé réagit aux annotations.
- Baser votre évaluation sur des faits, non sur des ouï-dire. Utiliser les notes et commentaires recueillis tout au long de la période évaluée, portant sur les projets réalisés ou sur des situations précises dans lesquelles l'employé a été impliqué. Il faut bien distinguer l'incompétence et la négligence lors de l'évaluation. Cette distinction permet de mieux cadrer ses interventions et de mieux apprécier le travail réalisé par la personne évaluée.

L'évaluation du rendement peut être un moment de croissance mutuelle et de développement individuel afin de devenir un atout d'équipe.

- Essayer, même si cela est difficile, de trouver un point positif sur la ou les compétences faibles ou déficientes.
- Expliquer ses attentes face à l'exécution des tâches et des responsabilités.
- Conclure sur une note positive, incluant la présentation d'un plan d'action ou de formation ainsi que des échéanciers précis concernant les réalisations attendues au cours de la période suivante.

Finalement, il n'est pas recommandé de faire plus de trois évaluations par jour.

L'évaluation de rendement peut devenir un allier de la gestion de personnel; cet outil permet de reconnaître le travail accompli, de féliciter les employés pour leurs efforts et aussi, de préciser ses attentes, principalement en regard de résultats déficients. Enfin, il permet de travailler sur le développement de compétences et ainsi de s'assurer que tout est mis en œuvre pour que le travail soit fait correctement et que le service que l'on dirige atteigne ses objectifs.

L'évaluation permet souvent aux employés et aux superviseurs de se rencontrer pour discuter et pour développer une meilleure synergie. Il ne tient qu'au superviseur d'en faire un moment de croissance mutuelle et de développement individuel qui pourrait devenir un atout d'équipe. ■

INSTRUMENTS DE TERRAIN ET DE LABORATOIRE POUR L'ANALYSE ET L'ÉCHANTILLONNAGE EAU - AIR - SOL

Sonde multiparamètres pour la qualité de l'eau

Modèle Manta

eureka
water probes



GENEQ inc.
Instruments scientifiques

10700, rue Secant, Montréal, QC H1J 1S5
Tél.: (514) 354-2511 • 1-800-463-4363
Fax : (514) 354-6948 • Courriel : info@geneq.com
www.geneq.com

Solinst - Schlumberger

Instrumentation de surveillance pour eaux sous-terraines et de surface

Thermo Orion - HACH

pH mètres, conductimètres, titrateurs, oxymètres et colorimètres

TISCH Environmental

Échantillonneurs d'air



Balances et titrateurs

DAVIS - VAISALA

Stations météo

Cirrus Research S.L.

Sonomètres et dosimètres de bruit

Stevens

Instruments hydrogéologiques et météorologiques

AMS

Échantillonneurs de sol