

# Rendre vos évaluations de rendement productives



Plusieurs gestionnaires d'entreprise préféreraient aller chez le dentiste plutôt que d'avoir à faire des évaluations de rendement... Il est en effet rare que le processus d'évaluation du rendement des employés soit une des tâches préférées des gestionnaires et plusieurs d'entre eux admettent aisément qu'ils s'en passeraient volontiers. L'évaluation du rendement est pourtant un processus essentiel à l'évolution des organisations, car elle apporte un éclairage ponctuel sur l'état des ressources humaines.

C'est en effet un outil qui vous permet de faire l'inventaire des ressources à votre disposition en cernant les habiletés et les connaissances de votre personnel. Cette mesure régulière du rendement vous permet ainsi d'améliorer la productivité individuelle et, par conséquent, la productivité globale de votre équipe. Pour un gestionnaire, l'évaluation du rendement devrait donc être considérée comme un outil de développement et non pas comme un procédé obligatoire qui fait grincer des dents!



## Comprendre le processus d'évaluation

### ► Les facteurs d'évaluation

L'évaluation du rendement des employés fait partie intégrante des processus de gestion. Elle vise à reconnaître les forces et les faiblesses des membres de votre équipe dans le but d'établir quelles sont les ressources nécessaires à leur développement professionnel. Il existe plusieurs modèles d'évaluation qui ont tous leurs mérites. Certains s'attardent davantage au travail effectué durant une période donnée alors que d'autres prennent en compte plusieurs facteurs supplémentaires. Peu importe le modèle d'évaluation utilisé par votre organisation, un bon processus devrait toujours permettre de porter un jugement **sur les résultats du travail, sur le comportement de l'employé, sur les apprentissages que l'employé a réalisés et ceux qu'il doit faire** pour améliorer ses compétences et l'exécution de ses tâches.

Si l'évaluation des résultats vise le rendement et la qualité du travail, l'évaluation du comportement reconnaît dans un premier temps les qualités personnelles de l'individu, telles que son esprit d'initiative, son sens des responsabilités, son degré d'autonomie et sa créativité. Les facteurs basés sur le comportement servent aussi à reconnaître les aptitudes de la personne, telles que sa capacité à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à travailler en équipe, à être présente physiquement et mentalement au travail, à rester ouverte au changement, à résoudre des conflits, etc. Une évaluation de rendement productive a pour but de mesurer tous ces facteurs de la façon la plus objective possible, de reconnaître les points forts, de cerner les failles en vue de les corriger et, enfin, de développer les compétences.



### ► Exemples d'objectifs visant l'employé

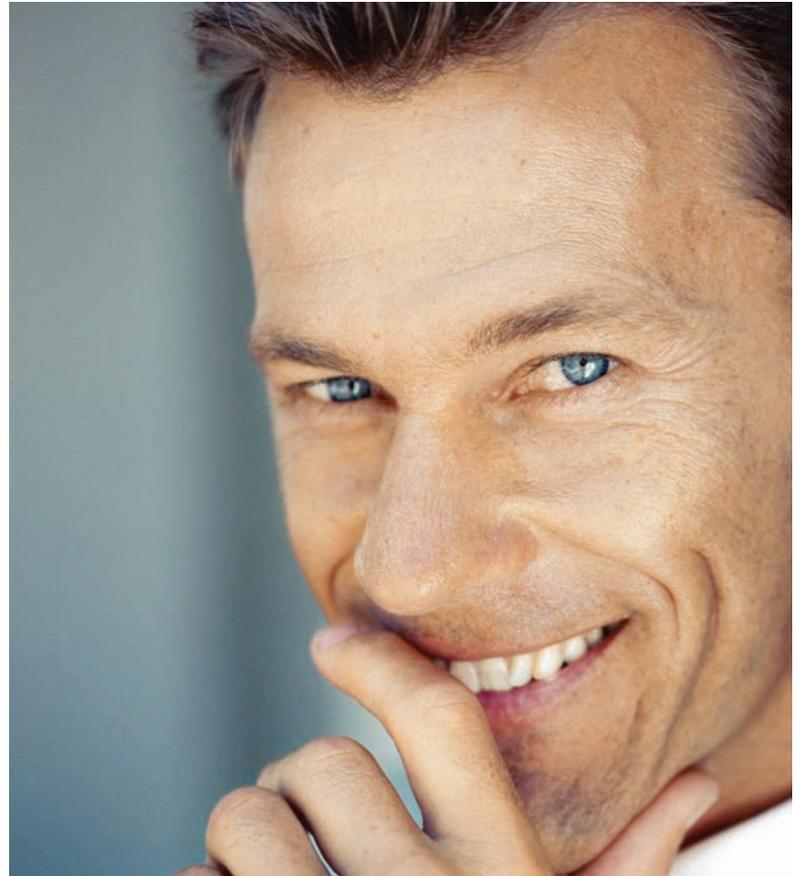
- Lui démontrer de la reconnaissance pour le travail accompli et les efforts fournis.
- Souligner son rôle et ses responsabilités dans l'équipe.
- Déterminer les points à améliorer.
- Établir de nouveaux objectifs à atteindre.
- Augmenter la motivation de la personne et l'aider à progresser dans son cheminement professionnel.

### ► Exemples d'objectifs visant l'équipe de travail

- Communiquer de façon ponctuelle vos attentes aux membres de votre équipe.
- Déterminer le potentiel de vos ressources humaines et de la relève.
- Augmenter la motivation générale et déterminer les besoins de formation.
- Déterminer les ressources nécessaires pour améliorer le rendement global de votre équipe.

### ► Exemples d'objectifs visant l'organisation

- Vérifier la qualité des ressources en clarifiant les rôles de chacun, en précisant certaines descriptions de tâches et en déterminant les lacunes sur le plan des ressources humaines.
- Vérifier la qualité des produits et des services en cernant ou en corrigeant les lacunes des systèmes, les procédures inadéquates et les processus incompris.
- Vérifier les progrès par rapport à la maîtrise des équipements et des techniques en cernant quelles sont les habiletés acquises et quels sont les programmes de formation nécessaires pour accroître les compétences du personnel.
- Découvrir les candidats les plus propices à favoriser l'essor de l'organisation en se servant des évaluations pour trouver la relève et la préparer.



### ► Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation de rendement, comme tous les processus de gestion, suppose d'abord que des buts ont été déterminés. **Le défi d'un bon processus d'évaluation de rendement, c'est de servir à maximiser l'efficacité de chacun de vos employés tout en améliorant le rendement global de votre équipe.** Vos objectifs lors d'une évaluation devraient donc être établis non seulement en fonction de l'individu, mais aussi de votre équipe et de l'ensemble de l'organisation (voir des exemples dans l'encadré ci-contre).

Tous ces objectifs sont atteignables pourvu que vous soyez convaincu du bien-fondé du processus et que vous investissez les efforts nécessaires. **Une évaluation de rendement est réussie si les deux personnes concernées — le gestionnaire évaluateur et l'employé évalué — sortent gagnantes de l'expérience.** Pour y arriver, les deux personnes doivent jouer leur rôle de bonne foi. Si l'employé est passif au cours de l'évaluation, il y a de fortes chances qu'il soit méfiant et peu coopératif. De même, si vous poursuivez des objectifs cachés, ou si vous vous limitez à souligner les erreurs et les comportements indésirables, le résultat de l'évaluation en souffrira.

Si, par ailleurs, vos employés perçoivent leur évaluation de rendement comme un moyen de représailles de votre part, ils auront peu tendance à vous écouter et à collaborer avec vous. Ils ne seront pas non plus réceptifs à vos suggestions. En fait, ils risquent de tenter de justifier leur comportement plutôt que d'essayer d'imaginer des solutions possibles à leurs difficultés. À l'opposé, plus vous serez transparent et positif, plus l'évaluation sera productive et utile.

**Adoptez un processus transparent  
qui donnera confiance aux employés**



## ► La planification de la rencontre

Afin que l'entrevue d'évaluation soit profitable et fructueuse, il est important :

- d'avoir en main les documents appropriés;
- de structurer la rencontre au moyen d'un processus établi;
- de prévoir des conditions d'entrevue dans un climat agréable.

Une bonne planification vous aidera à réduire votre stress et celui de l'employé au moment de la rencontre. Commencez donc votre préparation en rassemblant tous les documents qui peuvent vous être utiles dans le cadre de l'évaluation. Ensuite, établissez un plan de rencontre (voir un exemple ci-contre) qui vous aidera à structurer la discussion et à rester concentré sur les éléments importants de l'évaluation au moment de l'entrevue. Enfin, prévoyez une plage horaire suffisante et équitable pour chaque membre de votre équipe. Convoquez les personnes à l'avance en mettant l'accent sur le but de la rencontre: évaluer le rendement et, surtout, élaborer un plan de développement.

**Il est difficile de contester un jugement basé sur des faits bien documentés**

## Préparer les entrevues

### ► La conciliation des attentes

Le défi à relever pour que les évaluations soient utiles consiste à concilier vos attentes et celles de l'employé. Comme gestionnaire, vous souhaitez vous assurer que la manière dont les employés remplissent leurs fonctions et la qualité de leur travail se conforment aux normes et aux objectifs établis. Les employés, eux, veulent savoir comment vous jugez leur travail et connaître votre appréciation de leurs efforts, cela en espérant pouvoir obtenir de la reconnaissance, qu'elle soit sous forme de rémunération, de promotion ou de tout autre type de gratification. **En utilisant un processus d'entrevue structuré, vous serez à même d'atteindre ces deux objectifs qui, quoique différents, sont compatibles.**

## Plan de la rencontre d'évaluation

### Description du processus qui sera utilisé

- Durée de la rencontre
- Objectif de la rencontre
- Explication des critères d'évaluation
- Explication de l'échelle de notation
- Participation requise de la personne évaluée

### Révision de la description de tâches

- Rôle de l'employé
- Objectifs de travail au sein de l'équipe

### Révision de la dernière évaluation de rendement

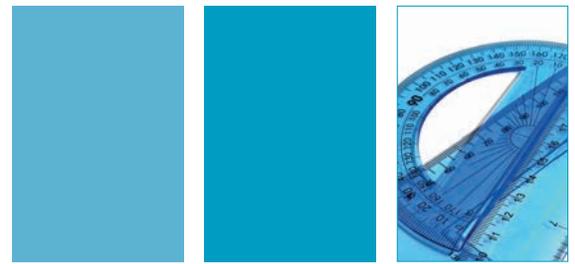
- Révision du plan de développement précédent
- Auto-évaluation pour la période concernée et discussion

### Résultats de l'évaluation et discussion

- Progrès réalisés
- Points à améliorer
- Nouveaux objectifs de rendement
- Besoins de formation
- Discussion

### Élaboration avec l'employé de ses objectifs et d'un plan de développement pour la prochaine période

### Suivi qui sera apporté après l'évaluation



### ► Les critères utilisés

Lors d'une rencontre d'évaluation, un certain nombre d'éléments peuvent engendrer de la résistance. **Les désaccords les plus fréquents portent sur les critères utilisés et sur le système de notation.** Plus l'information à ce sujet sera claire, moins l'employé sera résistant à accepter votre jugement. En général, un employé estimera que votre évaluation est subjective si le résultat est inférieur à ce qu'il anticipait. Le résultat sera encore plus contesté si l'évaluation est liée à une forme de rémunération quelconque. Par ailleurs, quand une personne se sent sous-évaluée, elle a tendance à se fermer et à contester toutes les remarques subséquentes.

Tant et aussi longtemps que les critères ne sont pas clairement établis, il y aura des possibilités de mésentente. Par exemple, il arrive souvent que les critères d'une note « moyenne » soient mal compris. En expliquant au début de la rencontre qu'une note supérieure doit être justifiée par des faits exceptionnels, ou encore qu'une note de 3 sur 5 est une bonne note, vous clarifiez les balises utilisées et vous évitez ainsi des réactions négatives.

Une évaluation efficace doit aussi s'appuyer sur de l'information exacte. En vous basant sur des faits accumulés au cours de la période visée, vous éviterez que des événements récents, qu'ils soient positifs ou négatifs, viennent influencer injustement votre évaluation. De simples notes déposées au fur et à mesure dans le dossier d'un employé suffiront pour vous rafraîchir la mémoire au moment de l'évaluation. **À l'opposé, si les facteurs sur lesquels vous fondez votre jugement sont flous ou confus, vous risquez d'être contesté.**



### ► Erreurs courantes dans la préparation d'une rencontre

Convoquer l'employé à la dernière minute sans lui laisser le temps de réfléchir avant la rencontre.

Laisser les amitiés ou les incompatibilités personnelles influencer votre jugement (positivement ou négativement).

Donner à tous vos employés une évaluation « dans la bonne moyenne » pour éviter le plus possible les discussions.

Tenir compte des rumeurs ou des on-dit plutôt que des faits.

Porter un jugement en vous basant sur des faits récents plutôt que sur ce qui est survenu au cours de toute la période concernée par l'évaluation.

Définir unilatéralement des objectifs de rendement.

Élaborer un plan de développement sans véritable intention d'en faire le suivi ou de fournir les ressources appropriées à l'employé pour le réaliser.



### ► Le recours à des exemples

L'évaluation des résultats de travail — la quantité, la qualité et le respect des échéances — couvre des éléments faciles à aborder, car elle peut être accomplie objectivement : il suffit de comparer des résultats concrets à des objectifs établis. **C'est lorsque l'on arrive sur le terrain des qualités personnelles et des comportements que les commentaires d'évaluation sont le plus souvent mal interprétés.**

Idéalement, l'évaluation doit se traduire sous la forme de comportements observables et tangibles afin d'éviter la subjectivité. **Par exemple, si vous souhaitez discuter de l'attitude d'un employé, vous devez être prêt à justifier ce que vous avancez.** On peut, ainsi, dire à un employé que son attitude laisse à désirer s'il ne se soucie pas d'être présent au travail, s'il n'entretient pas de bons rapports avec ses collègues ou s'il manque d'initiative. Utilisez donc des faits concrets pour justifier vos propos. Par exemple, au lieu de déclarer à une personne qu'elle manque d'esprit d'initiative, servez-vous plutôt de situations où cette dernière a préféré attendre que vous lui disiez quoi faire pour résoudre un problème dont la solution était pourtant à sa portée.



**Consacrez au moins la moitié de la rencontre à écouter les propos de l'employé**

## ► La stratégie d'entrevue

Après avoir accueilli l'employé, remettez-lui le plan de la rencontre et commencez l'évaluation. Lorsque des objectifs d'amélioration ont été établis à l'occasion d'une rencontre d'évaluation précédente, amorcez la discussion en parlant des progrès réalisés. Les objectifs atteints doivent être soulignés. Ceux qui n'ont pas été remplis doivent quant à eux être remis en question afin de déterminer s'ils sont toujours valables. Si c'est le cas, il faut ensuite voir ce qui a empêché la personne de les atteindre.

Centrez la discussion sur les activités futures au lieu de constamment revenir sur les erreurs du passé. Un employé auquel vous ne présentez que des points négatifs aura tendance à refuser vos remarques et à dévaloriser vos propos en prétextant que votre jugement est biaisé ou subjectif, ou encore que vos données sont erronées. **L'employé qui se sent attaqué tente en général de justifier le bien-fondé de ses actions plutôt que de chercher des moyens pour rectifier la situation.** Pour que l'évaluation soit réussie, vous devrez l'amener à changer son attitude en cherchant avec lui une solution pour l'avenir plutôt qu'une justification pour les événements passés.

## Mener une entrevue d'évaluation

### ► Les approches possibles

Les approches possibles pour parler des résultats d'une évaluation sont multiples. Certains gestionnaires préfèrent amorcer la conversation en commentant les éléments négatifs et la terminer par les facteurs positifs. L'intention dans un tel cas est de finir la rencontre sur une bonne note. Il y a toutefois un danger à procéder ainsi, car la dernière impression laissée à la personne peut lui faire oublier les points à corriger qui ont été abordés au début. À l'opposé, vous pouvez commencer la rencontre avec les résultats les plus positifs pour ensuite discuter des points à améliorer. Si vous faites en premier lieu état des forces de l'employé, celui-ci sera en général porté à mieux accepter par la suite les résultats plus faibles. **En fait, si un employé accepte votre jugement pour les points forts, il aura moins tendance à critiquer votre jugement en ce qui concerne les points que vous jugez nécessaire qu'il améliore.**

Rappelez-vous que le but de la rencontre est de s'entendre, d'un commun accord, sur les objectifs de rendement à atteindre, les éléments à améliorer et le plan de développement qui sera mis en place. **En établissant clairement les faits et en partageant vos impressions de la réalité, vous éviterez plusieurs discussions stériles ainsi que de nombreuses explosions émotives.** Le tableau qui suit vous aidera à vous concentrer sur des faits au moment de votre entrevue.

### ► Éléments qui font référence à des faits

Au cours de la période évaluée, avez-vous clairement indiqué à l'employé ce que vous vous attendiez de lui? Sur quels facteurs vous basez-vous pour faire votre évaluation?

L'employé dispose-t-il des ressources nécessaires (matérielles, financières et humaines) pour exécuter son travail? Sinon, vous en a-t-il avisé? A-t-il reçu de l'aide à ce sujet?

Avez-vous avisé l'employé lorsqu'il ne respectait pas les normes de rendement? À quoi vous attendiez-vous de sa part pour qu'il corrige la situation?

L'employé présente-t-il les comportements requis par la nature de son travail? Quels seraient les comportements que vous souhaiteriez qu'il adopte? Le sait-il?

Si des plaintes ont été formulées au sujet du travail de l'employé, en a-t-il été avisé? Qu'a-t-il fait pour corriger la situation?

Croyez-vous que l'employé a les habiletés nécessaires pour réaliser son travail? Lui avez-vous déjà proposé un plan de formation? A-t-il besoin d'aide supplémentaire?





### Éléments d'une rencontre productive

- Climat de confiance
- Explications claires à propos du processus utilisé
- Participation active de l'employé
- Reconnaissance des réalisations et des succès de l'employé
- Utilisation de faits concrets et d'exemples
- Écoute attentive du point de vue de l'employé
- Prise en compte des commentaires et des opinions de l'employé
- Définition précise des attentes pour la prochaine période
- Collaboration lors de l'élaboration du plan de développement

L'évaluation du rendement ne devrait pas représenter une menace pour quiconque. Cela devrait être un événement positif et attendu. L'environnement de travail compte pour beaucoup sur ce point. Dans un environnement hostile, l'évaluation est souvent perçue négativement alors que dans le cadre d'un climat de travail agréable et d'une atmosphère de collaboration, les résistances et les malaises sont en général réduits au minimum.

### ► Le plan de développement

Une fois les discussions terminées, il vous faut établir un plan de développement. Ce plan a pour but d'aider l'employé à déterminer ses objectifs de rendement pour la prochaine période et à progresser dans son cheminement professionnel. **Le plan de développement devrait être élaboré par l'employé, votre rôle se limitant à le guider et à l'aider à formuler des objectifs spécifiques, réalisables et mesurables.** En faisant participer l'employé à la rédaction de son plan d'action plutôt qu'en lui remettant un plan déjà préparé, vous obtiendrez un degré de motivation plus important de sa part. Donnez ensemble la priorité à trois ou quatre objectifs et déterminez leurs modalités (qui, quand, quoi, comment).

Assurez par la suite le suivi du plan de développement. Cela vous permettra de vérifier au cours de la période visée si les objectifs sont en voie d'être atteints et d'encourager l'employé. Si le plan d'action n'est pas mis en pratique, vous n'aurez pas non plus à attendre la prochaine rencontre formelle d'évaluation pour intervenir. En faisant un suivi continu, vous pourrez réagir plus rapidement et plus efficacement. Enfin, gardez en tête que la gestion du rendement doit être un processus progressif et continu. En portant attention à vos employés au quotidien, vous pourrez plus facilement réduire les tensions du processus formel d'évaluation.

La communication est l'un des éléments-clés pour entretenir un climat de travail agréable. En donnant de façon régulière de la rétroaction à votre personnel à propos de leur rendement, vous démontrez l'importance que vous accordez à vos employés de façon continue et non pas seulement en période d'évaluation. En discutant souvent au sujet du rendement, vous renforcerez vos liens avec votre personnel, ce qui rendra vos évaluations formelles plus productives.

### Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



#### Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

**1.877.744.2789**

#### Intervention post-traumatique

- Service 24/7 lors d'incidents graves

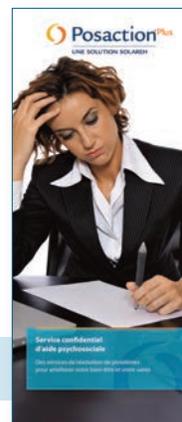
**1.800.361.9569**

Pour connaître tous les détails du programme  
[www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)



Votre programme d'aide aux gestionnaires

### De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

#### Service confidentiel 24/7

**1.800.361.9569**

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

## Rendre vos évaluations de rendement productives

### Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction<sup>®</sup> Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à [www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

**SOLAREH**  
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-206-HUM