

1.4 Évaluation du rendement : Le processus

Description :

Le présent outil fournit des lignes directrices et un processus étape par étape pour évaluer efficacement le rendement des employés.

Comment l'utiliser :

Dans les mots du défunt Mason Haire : « ce qui est mesuré est accompli » [traduction].

Beaucoup de gestionnaires redoutent les évaluations de rendement; pourtant, en réalité, elles peuvent être quelques-unes des activités les plus positives et les plus précieuses d'un gestionnaire. Il a été dit que les meilleurs gestionnaires aident leurs gens à faire deux choses principales : se fixer des objectifs et les atteindre.

La méthode d'exécution d'une évaluation du rendement efficace, réfléchie et compétente devrait faire partie de chaque boîte à outils de gestion, au lieu d'être un exercice de ressources humaines sur papier ou le fruit d'une réunion isolée « une fois par année ». Utilisez les lignes directrices et les étapes qui suivent pour assurer que les évaluations du rendement sont une plateforme de perfectionnement et de motivation pour vos employés.

Raison-d'être

Les évaluations du rendement fournissent un examen formel, enregistré et régulier du rendement d'une personne, et un plan de perfectionnement. Plus précisément, voici ce qu'elles accomplissent lorsqu'elles sont efficaces :

- elles facilitent le perfectionnement des personnes
- elles améliorent le rendement organisationnel
- elles sont intégrées dans la planification organisationnelle
- elles sont essentielles dans la planification de la carrière et celle de la relève
- elles aident à garder les employés motivés
- elles améliorent les communications
- elles harmonisent les objectifs individuels et ceux de l'organisation
- elles favorisent les rapports positifs entre la direction et le personnel

Lignes directrices

À quelle fréquence devrions-nous nous rencontrer?

Vos besoins organisationnels doivent régir les évaluations du rendement. En vous fixant ensemble des buts et des objectifs au début de l'année, chaque trimestre devient un excellent moment pour revoir formellement les progrès accomplis dans la poursuite de ces buts. Préféablement, les gestionnaires devraient rechercher les possibilités de « coacher » leurs employés sur une base régulière. À titre minimal, vous devriez exécuter des évaluations du rendement sur une base annuelle avec tous les employés.

Comment dois-je exécuter l'évaluation?

L'évaluation que l'employé fait de son propre rendement est le premier aspect de discussion. Dans les évaluations efficaces, le gestionnaire reflète et résume les points de vue de l'employé avant de passer à sa propre évaluation. Il est démontré que la rétroaction qui est fournie le plus tôt possible est la plus efficace pour traiter une erreur ou répéter une réussite.

Bien que l'évaluation soit habituellement basée sur les mesures de rendement organisationnel, les comportements qui n'ont pas trait au rendement doivent être considérés et discutés dans l'évaluation de la contribution générale de l'employé. Cela comprend les retards et l'absentéisme.

Pourquoi l'exécution d'une évaluation du rendement m'inquiète-t-elle?

Deux des craintes les plus communes des gestionnaires à propos des évaluations du rendement sont les confrontations et les surprises.

Les employés veulent être traités avec respect et savoir quel est leur rendement. Pour appuyer cela et éviter les surprises, l'évaluation et la rétroaction sur une base continue sont essentielles et réduiront la possibilité d'une confrontation.

Offrez l'évaluation dans un langage clair. Énoncez les faits et soyez honnête. Si le rendement d'une personne est inférieur aux normes, les gestionnaires se doivent envers les employés, l'organisation et eux-mêmes d'en aviser l'employé et de chercher ensemble des mesures pour mitiger la situation.

Comment vais-je mettre un terme à la réunion sur une note positive?

Motivez l'employé à poursuivre ses comportements positifs et offrez des suggestions dans les domaines qui peuvent être développés. Même si l'évaluation de l'employé n'a pas été aussi élevée que la personne s'y attendait, renforcez les résultats positifs et appuyez son perfectionnement professionnel. Recherchez les petits « gains ».

Processus

1. Préparez-vous :
 - a. Préparez tout le matériel (évaluations du rendement antérieures, description de travail courante, tâches et comptes rendus du rendement, réalisations, incidents, rapports, etc.).
 - b. Utilisez un gabarit. Si votre organisation n'a pas de formulaire d'évaluation normalisé, créez-en un à partir de la variété de gabarits disponibles en ligne.
 - c. Si votre formulaire d'évaluation inclut une section d'auto-évaluation, ou une section de rétroaction, ou les deux, assurez-vous que les employés les reçoivent à l'avance et incluez les instructions et les dates limites.
 - d. Tenez compte des besoins de perfectionnement de l'employé autres que l'ensemble des compétences requises pour le poste. Les évaluations doivent être concentrées sur les moyens d'aider la personne à « s'épanouir sous tous les aspects ».
2. Informez :
 - a. Assurez-vous que l'employé est informé du moment et de l'endroit de la réunion.
 - b. Précisez la raison-d'être et le type d'évaluation du rendement.
 - c. Encouragez l'employé à réunir les données et les comptes rendus de rendement et de réalisation pertinents.
3. Aménagez un lieu convenable :
 - a. Assurez-vous de la disponibilité d'un endroit convenable privé où vous ne serez pas interrompus.
 - b. L'atmosphère et l'ambiance doivent être détendues et informelles. Ne vous assoyez pas derrière un bureau; créez une situation de détente, préférablement à une table de réunion ou avec des chaises confortables. Assoyez-vous en angle avec l'autre personne (idéalement à 90 degrés). Essayez d'éviter de vous asseoir face à face.
4. Faites une bonne introduction :
 - a. Créez une atmosphère calme et non menaçante. Souriez, soyez chaleureux et amical.

- b. Mettez l'employé à l'aise en commençant par déclarer quelque chose de positif.
 - c. Posez la scène et expliquez le processus.
 - d. Encouragez la discussion et le plus de participation possible de l'employé.
 - e. S'il y a lieu, commencez avec une certaine discussion générale sur la façon dont les choses se sont déroulées, mais évitez d'entrer dans les détails.
5. Revoyez et mesurez :
- a. Revoyez les activités, les tâches, les objectifs et les réalisations individuellement. Évitez de faire dévier la discussion et demeurez précis.
 - b. Suivez l'ordre de votre gabarit. Prenez note de tous les points qui n'ont pas trait au sujet et revenez-y plus tard.
 - c. Concentrez-vous sur les faits démontrés et les preuves solides; évitez les conjectures, les opinions anecdotiques ou vagues, particulièrement concernant l'employé. Il est très important d'être objectif.
 - d. Pour chaque point, entendez-vous sur une mesure de compétence ou de réalisation qui s'applique.
6. Convenez d'un plan d'action :
- a. Convenez d'un plan général et réaliste avec l'employé.
 - b. Tenez compte des responsabilités du poste, des aspirations professionnelles de l'employé, des priorités de l'organisation et des points forts et des faiblesses que vous avez revus.
 - c. Incluez des éléments à court, à moyen et à long terme s'il y a lieu.
7. Convenez des objectifs :
- a. Utilisez des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes, assortis de délais précis, satisfaisants et inscrits (en anglais, le test SMART).
8. Convenez du soutien nécessaire :
- a. De quoi l'employé a-t-il besoin pour atteindre les objectifs?
 - b. Incluez la formation et les autres possibilités d'apprentissage pertinentes. Exemples : cours externes et colloques, cours internes, conseils, mentorat, détachements, formation par observation, apprentissage à distance, lecture, visionnement de vidéos, participation à des réunions et à des ateliers, cahiers d'exercices, manuels et guides.
 - c. Envisagez de la formation et du perfectionnement sur d'autres aspects que les compétences liées aux tâches du poste. Dans de nombreux contextes, cela accroît la motivation et la loyauté.
 - d. Évitez d'engager des dépenses de formation sans les autorisations requises.
9. Accueillez les questions :
- a. Traitez toutes les autres préoccupations.
 - b. Assurez-vous que l'employé se sente confortable de soulever des points.
10. Résumez la réunion :
- a. Assurez-vous d'avoir une compréhension commune du plan d'action et de toutes les mesures suivantes.
 - b. Décrivez toutes les évaluations ou les suivis qu'il pourrait y avoir en cours de route.
11. Mettez un terme à la réunion de façon positive :
- a. Remerciez l'employé de sa participation à la réunion et de ses efforts au cours de l'année.
 - b. Engagez-vous à aider de toutes les façons possibles.
12. Inscrivez les points principaux, les actions convenues et le suivi prévu :

- a. Assurez-vous que les points et les plans couverts au cours de la réunion sont documentés.
- b. Assurez-vous que toutes les copies nécessaires soient classées et transmises aux unités pertinentes.