

Gestion du rendement

La gestion du rendement et du perfectionnement des employés est l'une des responsabilités les plus importantes qui incombent à la direction d'une entreprise. Voici quelques-uns des principaux facteurs qui motivent les investissements consacrés à la gestion du rendement et du perfectionnement :

- le besoin d'attirer, de fidéliser et de perfectionner les employés les plus brillants et les plus talentueux sur le marché;
- la nécessité de veiller au rendement, à la satisfaction et à la fidélisation des employés;
- le besoin de développer les capacités organisationnelles futures au moyen du perfectionnement structuré des employés; et
- la nécessité de mettre en place un processus de gestion du rendement cohérent et clair dans l'ensemble de l'entreprise;

Le programme de gestion du rendement a pour but premier de favoriser un dialogue entre l'employé et le gestionnaire quant aux objectifs d'affaires de l'employeur et au perfectionnement des compétences de l'employé. Les échanges devraient se faire de façon informelle tout au long de l'année. Cependant, les discussions et les évaluations formelles devraient être planifiées tous les ans à intervalles réguliers.

Importance des évaluations du rendement

L'évaluation du rendement fait partie des outils les plus importants dont disposent les entreprises, et elle se révèle avantageuse tant pour l'employé que pour l'entreprise. L'évaluation du rendement permet aux entreprises de déterminer, d'évaluer et de favoriser l'amélioration du rendement d'un employé. En outre, elle permet en outre aux employés les plus performants de maintenir des niveaux de rendement élevés et, à ceux qui le sont moins, elle offre l'occasion de s'améliorer.

Raisons pour lesquelles les évaluations du rendement sont importantes :

- Donner aux employés l'occasion de discuter régulièrement des normes en matière de rendement;
- Offrir à la direction des moyens de cerner les forces et les faiblesses du rendement d'un employé;
- Fournir une structure qui permettra à la direction de recommander un programme particulier destiné à aider l'employé à accroître son rendement;
- Permettre à l'entreprise d'atteindre ses buts et ses objectifs;
- Offrir un outil de mesure impartial aux fins de promotion ou de changement de personnel;

- Cerner les besoins de formation; et
- Déterminer les employés qui ont le potentiel de faire avancer leur carrière ou ceux qui seraient les plus aptes à travailler dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Considérations juridiques et prévention de la discrimination

Les évaluations du rendement constituent l'un des fondements sur lesquelles les décisions liées aux ressources humaines s'appuient et, par conséquent, les entreprises devraient tenir compte de ce qui suit :

- les évaluations du rendement doivent être appropriées au poste;
 - les employés pourraient obtenir une copie écrite des exigences liées à leur poste avant leurs évaluations; et
 - les décisions devraient s'appuyer sur des faits plutôt que sur des critères subjectifs tels que les « convictions profondes » afin d'éviter toute discrimination fondée sur des motifs relevant des droits de la personne.
- a) *Considérations en matière des droits de la personne*

Les lois sur les droits de la personne protégeant les employés contre la discrimination au travail s'appuient sur le principe selon lequel les décisions en matière d'emploi doivent être prises en fonction de la capacité de l'employé à effectuer le travail, plutôt que sur des facteurs n'ayant aucun lien avec le rendement. La législation ordonne un traitement égal pour tous et interdit la discrimination fondée sur un certain nombre de motifs de distinction illicites qui varient en fonction du territoire de compétence. Par conséquent, il vaut mieux éviter de faire référence aux éléments suivants dans le cadre du processus d'évaluation du rendement :

- les caractéristiques physiques, telles que la couleur des yeux, des cheveux et de la peau, ainsi que la taille ou le poids;
- le lieu de naissance, la nationalité des ancêtres et la citoyenneté canadienne;
- le nom et l'emplacement des établissements scolaires fréquentés;
- le sexe de l'employé;
- la grossesse, l'éducation des enfants ou les projets parentaux; et
- les incapacités, l'âge, la situation familiale ou l'état matrimonial.

b) *Élimination des erreurs commises par l'évaluateur*

Toutes les méthodes d'évaluation du rendement peuvent donner lieu à certains types d'erreurs, car les gestionnaires n'ont pas conscience des erreurs subjectives commises lors du processus d'évaluation du rendement. Deux types d'erreurs sont le plus souvent

commises : i) erreurs de répartition mettant en cause les notes accordées à un certain nombre d'employés et ii) les erreurs temporelles qui surviennent lorsque l'évaluation du rendement est influencée par la façon dont l'évaluateur sélectionne, évalue et organise les données sur le rendement au fil du temps. Vous trouvez des exemples de chacune d'entre elles ci-dessous.

- i. Erreur de répartition
 - a. Erreur de la tendance centrale : tous les employés se voient accorder une note moyenne, ce qui est fréquent lorsque les évaluateurs sont réticents à attribuer une note très élevée ou très faible.
 - b. Erreur de complaisance ou de sévérité excessive : tendance à accorder aux employés des notes particulièrement élevées ou faibles.
 - c. Erreur globale ou de généralisation : tendance à accorder aux employés la même note dans chaque catégorie et de donner une rétroaction générale quant aux notes.
- ii. Erreur temporelle
 - a. Erreur d'appréciation en raison de l'influence d'événements récents : l'évaluation s'appuie en grande partie sur le comportement le plus récent de l'employé, plutôt que sur celui observé tout au long de la période d'évaluation du rendement.
 - b. Erreur par contraste : l'évaluation est surestimée ou sous-estimée en raison de la comparaison qui a été établie avec un autre employé venant d'être évalué.
 - c. Erreur par effet de similarité : les notes d'évaluation du rendement sont surestimées en raison des liens personnels unissant l'évaluateur et l'employé.

Préparation à la rencontre d'évaluation du rendement

La rencontre d'évaluation du rendement devrait ouvrir le dialogue; elle a pour but de contribuer à l'enrichissement de l'employé et de l'entreprise en s'assurant que chacun des employés ne cesse d'apprendre et de s'améliorer tout en cherchant à atteindre un niveau de maîtrise supérieur dans les divers aspects de son travail, ainsi qu'en dénichant les prochains dirigeants et en veillant à leur perfectionnement pour les besoins de la planification de la relève.

Afin de réaliser l'évaluation du rendement, il est important de recueillir tous les documents pertinents des années précédentes, notamment :

- i. les objectifs de rendement et de perfectionnement de l'employé établis lors de la période d'évaluation précédente, si disponibles;
- ii. les notes consignées durant l'année, y compris tous les dossiers d'encadrement faisant état des expériences négatives ou positives de l'employé; et
- iii. les commentaires formulés par les autres, notamment les clients, les membres de l'équipe et les collègues de l'employé.

L'évaluation du rendement devrait être planifiée avec l'employé une semaine ou deux avant la tenue de la rencontre afin que l'employé dispose du temps nécessaire pour réfléchir à son perfectionnement personnel.

Comment remplir le formulaire d'évaluation du rendement

Le formulaire d'évaluation du rendement doit être conçu dans le but d'évaluer les réalisations et les contributions de l'employé, tout en lui fournissant une rétroaction sur son rendement pendant la période d'évaluation.

Voici comment le formulaire d'évaluation devrait être construit :

- i. *Section A – Principales contributions et réalisations*
 - a. Dans cette section, vous devriez dresser de façon claire la liste des principales contributions et réalisations apportées au cours des trois derniers mois, notamment :
 - i. la réalisation de projets de clients;
 - ii. les affectations de tâches à l'interne;
 - iii. les cours de formation suivis;
 - iv. la maîtrise accrue d'une aptitude ou d'une compétence particulière.
- ii. *Section B – Évaluation : suivi des heures et gestion du temps*
 - a. Le suivi des heures et la gestion du temps constituent deux éléments fondamentaux d'une entreprise; vous devriez évaluer dans quelle mesure l'employé manifeste les comportements exigés pour son poste.
- iii. *Section C – Évaluation : compétences*
 - a. Pour remplir cette section, le cadre de compétences s'avère crucial; il contient une description des compétences essentielles à la réussite de chaque poste.

- b. Vous devriez indiquer les compétences qui comptent au sein de l'entreprise en fonction du poste de l'employé, accompagnées du niveau de maîtrise requis et du niveau de maîtrise atteint.
- iv. *Section D – Commentaires généraux*
 - a. En tenant compte des contributions de l'employé sur les plans des réalisations et du rendement, commentez son rendement général dans cette section.
- v. *Section E – Plan de perfectionnement personnel*
 - a. L'un des aspects du processus d'évaluation du rendement consiste en l'établissement de certains objectifs de rendement en collaboration de l'employé; ceux-ci doivent être élaborés, définis et comparés à ces normes tout au long de l'année.
 - b. Les objectifs de rendement individuels devraient être :
 - i. établis en fonction du poste et de l'employé actuel;
 - ii. raisonnables, mesurables et précis; et
 - iii. modifiés au rythme de l'évolution de l'entreprise et du poste.
 - c. Les objectifs, appelés également objectifs SMART, doivent commencer par un verbe d'action, décrire le résultat attendu, établir un objectif pondéré précis et indiquer le moment auquel le résultat doit être obtenu.
 - i. Spécifique – l'objectif est de décrire clairement le résultat attendu et non la tâche, l'activité ou le processus. Les objectifs doivent commencer par un verbe d'action, décrire le résultat attendu, établir un objectif pondéré précis et indiquer le moment auquel le résultat doit être obtenu.
 - ii. Mesurable – parmi les exemples de mesures, citons, entre autres, la quantité, la qualité, le profit, le coût, la productivité, les ressources, la satisfaction du client, le délai d'exécution.
 - iii. Atteignable – les objectifs doivent être à la fois exigeants, et atteignables et offrir à l'employé la possibilité de les maîtriser ou d'influer sur ceux-ci de façon considérable durant la période d'évaluation.
 - iv. Réaliste – les objectifs individuels doivent soutenir la branche d'activité, le secteur, la fonction ou les objectifs d'équipe établis par l'entreprise.
 - v. Mesuré dans le temps – les objectifs de rendement sont plus efficaces s'ils sont atteints dans un délai défini.
 - d. Une fois établis, il se peut que les objectifs aient à être modifiés durant l'année – à l'occasion des rencontres d'encadrement continu – surtout lorsque de nouveaux postes sont créés. Dans tous les cas, les objectifs de rendement doivent correspondre en tous points aux valeurs de l'entreprise et être conformes à ceux des services et de l'entreprise.

- i. *Section E – Commentaires de l'employé*
 - a. Encouragez les employés à offrir de la rétroaction constructive par écrit sur leur évaluation, ainsi que sur le plan de perfectionnement qui a été créé après entente mutuelle.

Tenue de la rencontre d'évaluation du rendement

- a. Choisissez les principaux points sur lesquels vous voulez vous concentrer au cours de la discussion – ces derniers devraient porter sur les principales responsabilités de l'employé.
- b. Proposez des exemples précis quant au rendement ou au comportement de l'employé afin d'appuyer vos points.
- c. Vérifiez si l'employé est conscient des conséquences de son rendement sur l'équipe.
- d. Cernez les éventuels points d'entente ou de mésentente – songez à la façon dont l'employé pourrait réagir à vos impressions et dont vous pourriez intervenir.
- e. Indiquez ce que vous vous attendez que l'employé accomplisse à la suite de vos commentaires et de quelle façon vous communiquerez ces attentes.
- f. Notez les idées ou les moyens qui permettraient à l'employé d'améliorer son rendement ou les occasions de perfectionnement possibles que vous souhaitez lui suggérer.
- g. Songez à terminer la discussion sur une note positive en établissant un consensus quant à la manière d'aller de l'avant et en exprimant votre confiance envers les capacités de l'employé.
- h. Suggestions quant au déroulement de la discussion au sujet du rendement
 - i. Fixez d'un commun accord la date et l'heure de la discussion en prévoyant au moins une (1) heure pour une évaluation complète.
 - ii. Choisissez un lieu agréable et privé pour discuter – il est suggéré d'utiliser une salle de conférence ou toute autre salle individuelle.
 - iii. Évitez les interruptions, telles que les appels téléphoniques, les téléavertisseurs, les visiteurs, etc.
 - iv. Engagez un dialogue constructif, soyez préparé et attentif, gardez l'esprit ouvert et intervenez en plus de guider et d'encadrer l'employé.
- i. Suggestion de techniques pour une discussion efficace

- i. Tentez de comprendre le point de vue de l'employé avant de donner le vôtre – paraphrasez ce qu'il a dit afin de vous assurer que vous avez compris.
- ii. Veillez à que la rétroaction donnée se rapporte à l'objectif de rendement, aux compétences, aux connaissances, aux aptitudes ou aux habiletés que vous évaluez et qu'elle s'appuie sur des exemples tirés du quotidien et non sur des impressions, ni des ouï-dire.
- iii. Posez des questions ouvertes.
- iv. Ne divulguez pas l'identité des personnes qui donnent de la rétroaction positive ou négative.
- v. Ne craignez pas les moments de silence – donnez à l'employé le temps nécessaire pour réfléchir à ce que vous lui présentez, pour poser des questions et pour répondre.
- vi. Tenez compte des réactions défensives ou de colère – explorez les raisons pour lesquelles l'employé réagit de la sorte et, si nécessaire, donnez des exemples précis pour qu'il accepte mieux vos commentaires.
- vii. Ne présumez pas que l'employé changera systématiquement son point de vue afin d'accepter le vôtre – tentez de lui montrer la situation sous un autre angle sans le forcer à partager votre opinion. Ce n'est pas l'occasion d'une confrontation avec la réalité.
- viii. N'essayez pas de passer outre si vous ou l'employé perdez votre calme – admettez que la teinte émotive que prend la rencontre crée un malaise chez vous, puis mettez fin à la séance; sollicitez des conseils et des avis auprès d'autres gestionnaires ou de l'équipe des ressources humaines et fixez une nouvelle rencontre.
- ix. Tenez pour acquis que les désaccords ont été discutés et résolus, exprimez votre reconnaissance pour sa contribution au cours de l'année, oubliez le passé et concentrez-vous sur l'avenir.
- x. Passez en revue les objectifs et les plans de perfectionnement proposés à l'employé – discutez de tout changement ou besoin en matière de formation et arrivez à une entente.
- xi. Tâchez de terminer la conversation sur une note positive en exprimant votre confiance en l'avenir.

Le processus d'évaluation

www.e2rsolutions.com

Le présent document n'a pas pour but de prodiguer des conseils juridiques et ne saurait remplacer la consultation d'un avocat ou d'un fournisseur de services juridiques.

Afin de réussir le processus d'évaluation du rendement chaque année, tous les gestionnaires devraient avoir recours à la liste de vérification suivante :

- i. Évaluez le rendement de l'employé toute l'année durant et remplissez le formulaire d'évaluation du rendement – prenez soin de porter votre attention sur l'année complète et pas seulement sur des événements récents.
- ii. Discutez du formulaire d'évaluation rempli avec votre supérieur immédiat pour obtenir des impressions, des suggestions ou des commentaires.
- iii. Rencontrez un membre de l'équipe des ressources humaines afin de passer en revue le formulaire et d'obtenir l'approbation définitive quant aux augmentations de salaire et aux primes même si ces montants peuvent (et devraient régulièrement) être communiqués au moment de la rencontre de suivi.
- iv. Rencontrez l'employé afin de tenir une discussion sur l'évaluation du rendement à une date prédéterminée.
- v. Remettez à l'employé une copie du formulaire d'évaluation rempli à des fins de vérification et d'étude de dossier.
- vi. Rencontrez l'employé à une deuxième reprise afin d'obtenir sa signature ou de discuter de ses commentaires écrits.
- vii. Demandez au superviseur de signer le formulaire d'évaluation.
- viii. Demandez au superviseur du palier hiérarchique supérieur de signer le formulaire d'évaluation.
- ix. Remettez à l'employé une copie du formulaire signé et conservez-en une pour vos dossiers.
- x. Envoyez le formulaire original aux ressources humaines dans la semaine suivant l'évaluation.

Rétroaction et encadrement continus axés sur le rendement

- a. Vous êtes le principal responsable de la satisfaction, du rendement et de la fidélisation des employés, éléments essentiels à la réussite de l'entreprise.
- b. Vous devriez offrir, tout au long de l'année, de la rétroaction et de l'encadrement sur le rendement des employés.
 - xii. La rétroaction permet de reconnaître le travail accompli par un employé, de le féliciter, de souligner les efforts exceptionnels et les résultats positifs ou de lui offrir des conseils ou de l'aide lorsqu'il est possible de faire mieux.

www.e2rsolutions.com

Le présent document n'a pas pour but de prodiguer des conseils juridiques et ne saurait remplacer la consultation d'un avocat ou d'un fournisseur de services juridiques.

- xiii. L'encadrement permet d'offrir aux gens les connaissances, les outils et les occasions dont ils ont besoin pour se perfectionner et accroître leur efficacité dans le but de :
 - 1. résoudre un problème seul;
 - 2. prendre les risques nécessaires;
 - 3. prendre des décisions éclairées;
 - 4. relever de nouveaux défis;
 - 5. fonctionner efficacement de façon autonome et en équipe;
 - 6. être responsable de son apprentissage et de son perfectionnement continu.
- c. Suggestions d'étapes pour la rétroaction et l'encadrement
 - xiv. Communiquer seul à seul avec l'employé.
 - xv. Offrir de la rétroaction en direct – observations directes quant aux comportements efficaces et inefficaces.
 - xvi. Donner de la rétroaction dès qu'un incident est observé.
 - xvii. Donner de la rétroaction négative en privé.
 - xviii. Féliciter la personne pour ses réalisations et ses aptitudes exceptionnelles ou nouvellement acquises.
 - xix. Encourager les employés qui subissent des revers et des obstacles; aider ces derniers à trouver des solutions sans résoudre les problèmes à leur place.
 - xx. Favoriser un environnement qui encourage l'essai de nouvelles approches – considérer l'échec à la suite d'une prise de risques réfléchie comme une occasion d'apprentissage.
 - xxi. Offrir aux employés des outils d'apprentissage – comment tirer les bonnes leçons des expériences vécues, comment obtenir de l'information et de la rétroaction, comment trouver les gens qui peuvent les aider.
 - xxii. Reconnaître et souligner en tout temps les améliorations et les progrès.
- d. Autres suggestions et considérations
 - xxiii. L'encadrement individuel doit être offert au moins une fois par mois en gardant à l'esprit ce qui suit :
 - 1. Se servir du formulaire d'évaluation du rendement comme point de départ à la réunion.
 - 2. Saisir cette occasion particulière pour passer en revue les objectifs et les exigences en matière de formation qui ont été convenus dans le formulaire d'évaluation du rendement.

3. Conserver les notes de la rencontre et faire un suivi auprès des employés, s'il y a lieu, afin de consigner toutes les discussions en cours.
4. Demander de l'aide à l'équipe des ressources humaines, au besoin.
5. Reconnaître et souligner en tout temps les améliorations et les progrès.