

## MODULE VI : ÉVALUATION DU RENDEMENT

### INTRODUCTION

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

---

*Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle, mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année, il est nécessaire de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Dans un souci de déterminer des critères de performance valides et représentatifs, les organisations en technologies de l'information (TI) devraient demander aux employés de faire ressortir, en collaboration avec le supérieur immédiat, des critères de performance adaptés à leur réalité et à partir desquels ils seront évalués. (Poage 2002)*

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin

Pour le gestionnaire :

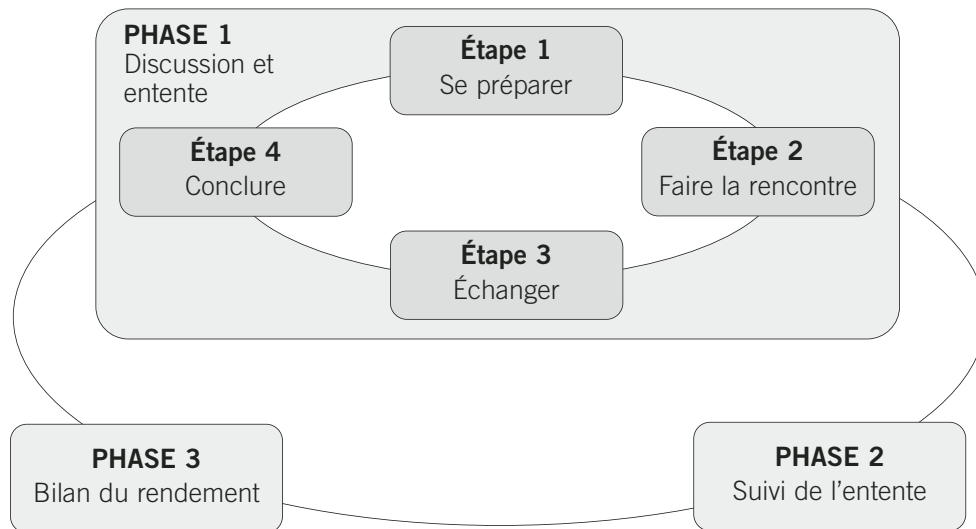
- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation

Pour le gestionnaire (suite) :

- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé
- Développer une relation d'échange entre lui et l'employé

## ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Le système d'évaluation du rendement est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan et d'apprécier la contribution de l'employé.



### PHASE 1 — RENCONTRE INDIVIDUELLE

Le processus commence avec l'organisation d'une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des critères de performance valides et représentatifs pour lui.

Lors de cette première rencontre on explorera :

1. Les objectifs pour l'année à venir
2. Les besoins de formation
3. Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière

### ÉTAPE 1 — SE PRÉPARER

Se préparer à la rencontre permet au supérieur d'en préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre.



## À RETENIR

- Clarifier le but de la rencontre : il s'agit de faire le point et de donner de la rétroaction à l'employé.
- Déterminer le lieu et l'heure : il faut choisir le moment favorable et l'endroit le plus propice.
- Établir les points importants ayant trait aux objectifs de l'organisation et au secteur (le cas échéant).
- Discuter avec l'employé des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant. Cette action contribue à montrer à l'employé qu'on l'apprécie.
- Préparer des notes complémentaires (suggestions, clarification, formation).



## RÉFÉRENCE AUX OUTILS

### Grille phase 1 - Discussion et entente mutuelle (Outil n° 18, p. 81)

La fiche de préparation doit être remise à l'employé avant sa rencontre afin qu'il réfléchisse sur ses objectifs pour l'année. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer sa rencontre d'évaluation. Il prend ainsi une part active à la démarche.

## ÉTAPE 2 — FAIRE LA RENCONTRE

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites imprévisibles. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive.



## À RETENIR

- Établir un climat de confiance dès le début : « Bonjour Jean, comment vas-tu ? Installe-toi confortablement. »
- Rappeler le but de la rencontre : « Je tenais à te rencontrer pour nous permettre de faire le point, d'échanger et pour que nous puissions convenir de tes objectifs pour la prochaine année. »
- Susciter l'intérêt : « Nous avons une année intéressante devant nous ! » Ou encore : « Selon toi, quels sont les avantages de cette rencontre ? »
- Établir les règles du jeu : « Je te présenterai d'abord les objectifs de l'organisation, puis ceux de notre secteur. Si tu as des questions, n'hésite pas à m'interrompre. Nous disposons d'environ une heure. »
- Obtenir l'accord de l'employé : « Est-ce que ça te convient ? »

## ÉTAPE 3 — ÉCHANGER

L'échange doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées. On peut explorer la fiche de préparation afin de mettre en commun les besoins objectifs de chacun.



## À RETENIR

- Adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie.
- Préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension.
- Écouter activement : reformuler, encourager et utiliser les techniques de l'écho et de la pause. Avant de réagir, s'assurer d'avoir bien compris.
- Questionner méthodiquement : utiliser des questions ouvertes et précises. Inciter l'employé à s'exprimer. Lui permettre de décrire ses intérêts et de fixer lui-même ses objectifs.
- Observer et être attentif au non verbal : les gestes, les expressions du visage, l'intonation de la voix, etc.
- Vérifier ses perceptions : « J'ai l'impression que tu n'es pas d'accord avec mon point de vue! » – « Tu me parais déçu. » – « J'ai le sentiment que ce point ne te convient pas. »

## ÉTAPE 4

### CONCLURE LA RENCONTRE

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.



## À RETENIR

- Résumer les points clés et obtenir l'engagement de l'employé : « Un des buts de notre rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens de soutien que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre. » – « Nous avons convenu que... » – « On s'entend donc pour réaliser ces actions au cours de la prochaine année? »
- Susciter des commentaires : « Es-tu satisfait de notre rencontre? » – « Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de ...? »
- Remercier l'employé : « Merci de m'avoir consacré du temps aujourd'hui. J'apprécie ton engagement! »

Il est important de remplir la fiche de préparation et de l'annexer au dossier de l'employé. Cette fiche pourra être consultée lors du suivi de l'entente.

## PHASE 2

### SUIVI DE L'ENTENTE

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de l'entente survenue lors de la première phase. L'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le gestionnaire met en place les mesures de support convenues. Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires. Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement mais de façon informelle.



## À RETENIR

- Respecter ses engagements : relire les points importants de la première rencontre ; rédiger les faits significatifs observés ; mettre en place les mesures de soutien convenues.
- Donner de la rétroaction de façon continue. S'informer des actions mises de l'avant. Rester ouvert à toute rencontre de suivi qui pourrait être nécessaire.
- Examiner les progrès réalisés en fonction des attentes mutuelles.
- Mettre en lumière les progrès réalisés. De manière informelle, continuer à donner de la rétroaction.
- Apporter les modifications requises.



## RÉFÉRENCE AUX OUTILS

### Grille phase 2 - Rencontre d'étape (Outil n° 19, p. 82)

La fiche de rencontre d'étape est utilisée pour noter des informations concernant le rendement de l'employé. On y indique, entre autres, les forces de ce dernier et les aspects qu'il devrait améliorer. Cette fiche peut être remplie périodiquement et servir de guide lors de l'étape du bilan du rendement (Phase 3). Elle permet d'effectuer la démarche d'évaluation du rendement tout au long de l'année.

## PHASE 3 — BILAN DU RENDEMENT

La dernière phase est l'étape plus formelle qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés en revenant sur le contenu de la *Grille phase 1 - Discussion et entente mutuelle* (Outil n° 18, p. 81). Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors de périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.

Lors de la troisième phase, les étapes de la Phase I peuvent être reprises en ce qui concerne le déroulement de la rencontre. Cette Phase 3 portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir-faire) ainsi que de ses aptitudes et habiletés (savoir-être).



## RÉFÉRENCE AUX OUTILS

### Grille phase 3 - Rencontre annuelle (Outil n° 20, p. 83)

Cette grille est un exemple de fiche d'appréciation du rendement sous forme quantitative. Elle sert de guide de discussion à la rencontre. Elle peut être remplie préalablement par le supérieur immédiat. Lors de la rencontre, le supérieur immédiat transmet ses commentaires en fonction de cette grille. Il peut être intéressant de demander à l'employé de faire lui-même son autoévaluation.



## CONSEILS

- Mettre l'accent sur les aspects positifs.
- Souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé.
- Formuler des critiques précises et spécifiques. Fournir des exemples.
- Vous concentrer sur les actions et les résultats de l'employé plutôt que sur sa personnalité.
- Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- Faire des suggestions d'actions précises pouvant être prises par l'employé pour améliorer la situation.
- Mettre l'accent sur le soutien que vous – ou d'autres membres de l'équipe – pouvez lui apporter.
- Privilégier une approche « évaluer et écouter » ou mieux, « solutionner les problèmes ». Évitez une approche « évaluer et convaincre ».
- Éviter les surprises (appréciation négative inattendue). Assurer une rétroaction continue tout au long de l'année.



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

LINKEMER, Bobbi. *Travailler avec des personnes difficiles*, Paris, First Editions, 2000, 95 p.

MALASSINGNE, Pascaline. *Conduire un entretien d'évaluation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 123 p.

PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans, technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, 2<sup>e</sup> édition enrichie, Québec/Amérique, Presses HEC, 2000.

**OUTIL** no 18**GRILLE PHASE 1 - DISCUSSION ET ENTENTE MUTUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR?

AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS ?

QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE ? (À COURT ET MOYEN TERMES)

NOTES COMPLÉMENTAIRES

---

 Signature de l'employé(e)

---

 Signature du supérieur immédiat

**GRILLE PHASE 2 - RENCONTRE D'ÉTAPE/ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER

ATTEINTE DES OBJECTIFS

SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR

NOTES COMPLÉMENTAIRES

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

## Outil no 20

## GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

## Légende (cochez la colonne appropriée)

++ = très satisfaisant    + = satisfaisant    +/- = besoin d'amélioration    - = insatisfaisant    Colonne N/A = ne s'applique pas

SAVOIR L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

SAVOIR-ÊTRE L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

SAVOIR-FAIRE L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						



