

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2006 » Mai-Juin » Des évaluations efficaces

Des évaluations efficaces

Savoir-être

Des évaluations efficaces

Quelques conseils pour procéder aux évaluations du rendement.

TIRÉ DU NUMÉRO : MAI-JUIN 2006 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Dans certains milieux, la simple évocation de l'« évaluation écrite du rendement » risque de soulever la grogne générale. Au pays, c'est habituellement à cette époque de l'année que se profile l'échéance redoutée d'une tâche qui, soyons francs, suscite chez la majorité des gestionnaires et des superviseurs autant d'enthousiasme qu'une visite chez le dentiste. « Ce n'est pas que nous doutions de l'importance de l'exercice, se défendent-ils, c'est seulement qu'il y en a toute une série, que le temps manque et qu'on ne sait pas vraiment quoi dire. » Si ce couplet vous semble familier, ne vous en faites pas : voici du secours. Vous trouverez dans les paragraphes qui suivent non seulement des conseils pour survivre aux évaluations du rendement cette année, mais aussi quelques idées pour vous faciliter la tâche l'an prochain.

Attaquons-nous d'abord au cycle de l'année courante. À l'heure actuelle, votre façon d'aborder les évaluations du rendement se situe sans doute quelque part entre deux pôles. Elle se situe probablement entre les discussions périodiques, constructives et fructueuses tout au long de l'année — l'évaluation n'est alors qu'une « formalité » — et le « grand dénouement », la rencontre qui scelle l'évaluation du rendement et le rapport écrit. Il est probable que plus l'échéance est imminente, plus vous risquez la crise d'anxiété à la lecture de ces lignes! Même si vous connaissez le refrain, un rappel n'est pas inutile : les discussions périodiques au fil de l'année exigent du temps, mais elles facilitent vraiment l'étape rédactionnelle du processus. À maints égards, la façon de procéder à l'évaluation comprend le choix classique « payer maintenant ou payer plus tard ». Malheureusement, bon nombre de gestionnaires optent pour la formule « payer plus tard » et se rendent compte ensuite qu'ils doivent « verser des intérêts »!

Pour accroître l'efficacité et l'efficacite du processus d'évaluation du rendement, gardez à l'esprit les quatre recommandations qui suivent.

Basez votre évaluation sur des normes repères

Pour réaliser une évaluation du rendement efficace, vous devez avoir établi des normes, ou des repères, qui serviront de points de comparaison. Idéalement, ces repères revêtiront la forme d'objectifs fixés avec l'employé au début de l'année. Si les objectifs sont préétablis, cette étape du travail sera relativement simple : il suffira d'inscrire le rendement réel de l'employé par rapport à la cible visée. Sous plusieurs rapports, l'exercice ressemble à l'analyse des écarts budgétaires, une tâche que la plupart des gestionnaires connaissent bien. Une façon simple de lancer le processus consiste à demander à l'employé de comparer lui-même son rendement aux objectifs établis, par écrit. Ainsi, non seulement le document préparé par l'employé devient-il le point de départ de la discussion, mais il vous soulage d'une partie de la pression.

La tâche devient un peu plus difficile, sans être insurmontable, si aucun objectif de rendement n'a été établi, auquel cas vous vous appliquerez plutôt à relever les faits saillants du rendement de l'employé au cours de l'année écoulée. Encore une fois, lancez le processus en demandant à l'employé de dresser lui-même la liste de ce qu'il estime être ses réalisations et servez-vous de ce document pour amorcer la discussion.

Notez avec objectivité

La mise en garde peut vous paraître évidente, mais vous devez savoir, en qualité de gestionnaire, que les évaluations du rendement recèlent certains pièges fréquents que vous voudrez repérer et soigneusement éviter.

L'*effet de halo* est la tendance du gestionnaire à évaluer un employé, de façon négative ou positive, à tous les égards à partir de ce qu'il sait ou connaît relativement à une seule dimension de son rendement. Par exemple, si les compétences de Julie dans la présentation d'exposés sont si remarquables qu'elles suscitent les commentaires du vice-président de la division, il peut être tenté d'accorder une note tout aussi élevée à ses compétences en relations interpersonnelles, même si les faits démentent cette évaluation. De façon analogue, si Karine perd la clientèle de l'un de ses principaux acheteurs au profit d'un concurrent, il se peut que l'on soit tenté d'attribuer une faible note à l'ensemble de ses compétences en gestion des comptes, même si elle est parvenue à attirer la clientèle de plusieurs nouveaux acheteurs de taille plus modeste.

Un deuxième piège est celui de la *tendance à l'indulgence* qui prédispose le gestionnaire à juger exceptionnels tous ses employés et, par conséquent, à les surévaluer plutôt qu'à les évaluer avec objectivité. Cette situation risque fort de se produire lorsque les objectifs de rendement ne sont pas fixés au départ. Si, par exemple, vous n'avez pas établi les objectifs annuels de rendement de Raymond, votre employé, il est très probable que maints éléments positifs et très peu d'insuccès, voire aucun, figureront dans la liste de ses réalisations. Vous risquez donc de juger ses compétences exceptionnelles. Lorsque le scénario se répète au sein d'un groupe, on peut en conclure que le gestionnaire pêche par excès d'indulgence. Même si Raymond est bel et bien un employé admirable, il est très peu probable que l'équipe entière soit composée de prodiges du rendement.

Le comportement inverse, la *tendance à la sévérité*, consiste à classer tous les employés au bas de l'échelle de rendement; il se manifeste souvent par un abus d'exigences et de critiques. Comme dans le cas précédent, il se peut que le gestionnaire ait dans son équipe un employé dont le rendement laisse à désirer, ou même plusieurs employés de rendement moyen, mais il est peu probable que son équipe soit exclusivement constituée d'employés dont le rendement est faible ou moyen. Si le cas se présente, il faudra sans doute se demander si l'on n'est pas tombé dans le piège de l'excès de sévérité.

Citez des exemples précis

Pour que l'analyse du rendement ait un sens pour l'employé, vous devez citer des exemples précis de rendement positif ou négatif. Ainsi, plutôt que d'affirmer « Émilie est serviable avec son équipe », précisez « Émilie a aidé l'équipe à élaborer le plan stratégique quinquennal en faisant des recherches sur le marché et sur les tendances de la concurrence ». Remplacez la formule « Gilles doit améliorer ses compétences au chapitre du service à la clientèle » par « Gilles doit faire un effort particulier pour retourner ses appels téléphoniques dans le délai convenu de 24 heures ». Muni d'exemples précis, l'employé peut agir sur vos observations. Non seulement les exemples trop généraux ont-ils pour effet d'accroître les risques de mécontentement, mais ils ne livrent pas l'information dont l'employé a besoin pour maintenir un comportement souhaitable ou cesser un comportement indésirable.

Planifiez la rencontre

La rencontre est l'un des principaux éléments du processus d'évaluation du rendement. Elle sera plus efficace si vous gardez à l'esprit les règles suivantes :

- Prévoyez le temps qu'il faut et faites en sorte d'éviter les interruptions. Même si le temps vous presse, il ne sera d'aucune utilité, ni à vous ni à votre employé, de précipiter le processus.
- Concentrez-vous sur les faits et orientez la discussion vers le rendement plutôt que la personne. Ainsi sera-t-il plus efficace de dire « Serge, quand vous êtes en retard, l'équipe éprouve les problèmes suivants » plutôt que « Serge, vous êtes constamment en retard ».
- Encouragez votre employé à s'exprimer et écoutez-le attentivement. La discussion sur le rendement doit être un dialogue, non un monologue.
- Visez l'avenir. En affirmant « Serge, vous êtes constamment en retard », vous courez le risque que votre interlocuteur vous présente une panoplie d'excuses pour justifier chacun de ses retards. Il sera plus efficace de demander « Que pouvons-nous faire pour que ça ne se reproduise plus? »
- Insistez sur le perfectionnement. Les meilleures évaluations du rendement sont un tremplin pour mettre en valeur tout le potentiel des employés. Analysez le rendement, élaborer des stratégies pour consolider les aspects qui nécessitent une amélioration, dressez avec l'employé un plan axé sur les objectifs, établissez et appliquez un programme de suivi et utilisez le renforcement positif pour motiver l'employé.
- Enfin, assurez-vous de clore la discussion sur une note positive et constructive.

L'éloge de la simplicité

Voici donc trois étapes pour vous faciliter la tâche l'an prochain :

1. Prenez le temps, au début de l'année, de fixer des objectifs de rendement avec chaque employé.
2. Notez régulièrement les réussites de l'employé et les défis qu'il est appelé à relever. De cette façon, à la fin de l'année, vous n'aurez pas à vous creuser la tête pour vous rappeler ce qui s'est passé 10 mois auparavant.
3. Prévoyez des rencontres périodiques pour discuter avec l'employé de son rendement par rapport aux objectifs fixés et soumettez-lui vos conseils et vos observations. Faites diligence, cependant, puisque les observations générales relatives à des faits précis, positifs ou négatifs, doivent être communiquées, en règle générale, dans les 24 heures suivant l'événement. Prévoir des rencontres trimestrielles est idéal mais si ce n'est pas possible, il vaut mieux se contenter de deux par année que de tout réserver pour la rencontre annuelle.

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

© 2014 CGA-Canada

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS