



ÉVALUATION DU RENDEMENT

GUIDE PRATIQUE

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT?

L'évaluation de rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet d'améliorer la performance d'un employé et, par conséquent, celle de l'entreprise. La rencontre d'évaluation consiste d'abord à s'assurer que les activités du travailleur sont en lien avec les objectifs de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de prendre un certain recul par rapport aux activités quotidiennes et de profiter de ce moment pour en apprendre davantage sur votre employé afin d'ajuster votre style de gestion en conséquence. De plus, l'évaluation de rendement permet à l'employeur de faire part de ses attentes et des normes de l'organisation. Celles-ci doivent d'ailleurs être claires et concises. À la suite de l'évaluation des compétences et des aptitudes personnelles du travailleur, les besoins de formation ainsi qu'un plan d'action pour la prochaine année seront déterminés. Bref, cet échange permet de valoriser les forces du travailleur et de trouver des solutions aux points à améliorer. Cette discussion offre également la possibilité de découvrir les aspirations professionnelles de votre employé.

À QUELLE FRÉQUENCE ÉVALUE-T-ON LE RENDEMENT D'UN EMPLOYÉ?

En général, les individus aiment recevoir de la rétroaction de leur employeur pour s'améliorer dans les différentes facettes de leur travail, mais bien souvent, celle-ci est tenue pour acquise et mise de côté. L'évaluation de rendement peut se réaliser de façon informelle et formelle. L'évaluation informelle doit se faire quotidiennement. Le fait de mentionner à votre employé « Bon travail, j'ai fortement apprécié ce que tu as fait aujourd'hui » ou encore « La façon dont tu as géré cette situation n'était peut-être pas optimale. J'aurais plutôt opté pour... » lui démontrera que vous vous intéressez au travail qu'il fait et que vous reconnaissez celui-ci. Vous augmenterez ainsi son niveau de motivation tout comme son désir de s'améliorer. Il s'agit d'une marque de reconnaissance gratuite et essentielle.

L'évaluation dite formelle, quant à elle, consiste en une rencontre entre l'employé et un évaluateur, généralement son superviseur immédiat. Grâce à une grille d'évaluation de rendement (comme celle proposée par Détail Québec) l'employé sera informé auparavant sur les critères de performance. En fait, il ne devrait pas y avoir de surprises lors de l'évaluation puisque les problèmes, s'il y a lieu, devront avoir fait l'objet de rencontres ou de discussions préalablement. D'ailleurs, prévoir une rencontre de mi-parcours est une solution efficace pour ajuster ou modifier, au besoin, un comportement ou encore une façon de travailler de l'employé.

LES INDICATEURS

Les indicateurs de performance doivent être SMART, c'est-à-dire :


 ► Spécifiques ► Mesurables ► Atteignables ► Réalistes ► Temporels

QUELLES SONT LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT?

- 1 **Première étape :** Établissez, en collaboration avec la personne évaluée, les critères d'évaluation de rendement en fonction du contexte de l'entreprise. Ils doivent être formulés de façon précise, claire et motivante pour l'employé et doivent s'arrimer à la mission, à la vision, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. Il est recommandé d'établir ces derniers avant l'évaluation formelle de rendement. De plus, définissez les objectifs individuels de l'employé, déterminez une date d'échéance ainsi que les attentes de l'employeur relativement à ceux-ci.
- 2 **Deuxième étape :** Prévoyez une rencontre de mi-parcours pour effectuer un suivi auprès de votre employé et apportez, au besoin, des mesures correctives.
- 3 **Troisième étape :** Procédez à l'évaluation annuelle de rendement.

Voici un aide-mémoire du déroulement de cette rencontre :

- Établissez un climat de confiance;
- Présentez les objectifs de la rencontre ainsi que le déroulement de celle-ci;
- Revoyez les objectifs fixés de l'année en cours;
- Procédez à l'évaluation des compétences de l'employé et de ses aptitudes personnelles;
- Discutez des forces de l'employé et de ses points à améliorer;
- Assurez-vous que l'employé exprime son point de vue;
- Demandez à l'employé ce qu'il retient de la rencontre avant de conclure;
- Consignez les conclusions par écrit et remettez-en une copie à l'employé.

- 4 **Quatrième étape :** Établissez un nouveau plan d'action et les besoins de formation pour la prochaine année. À noter que cette étape pourra se faire quelques jours après la rencontre d'évaluation, si celle-ci nécessite un temps de réflexion supplémentaire. La signature des deux parties devra également s'y retrouver ainsi que la date.

Ensuite, on recommence le cycle!



CONDITIONS DE SUCCÈS ET QUELQUES CONSEILS

- > Documentez la performance de l'employé tout au long de l'année et prenez des notes datées;
- > Avertissez votre employé quelques jours à l'avance de la date, de l'heure et de l'endroit de la rencontre;
- > Ne tentez pas d'intervenir auprès de votre employé qu'une seule fois par année lors de l'évaluation de rendement. Faites-le plutôt au fur et à mesure que vous percevez un problème;
- > Préparez-vous avant de procéder à l'évaluation de rendement de votre employé : revoyez son dossier, appropriiez-vous la mission de l'entreprise, établissez un plan de la rencontre, etc.;
- > Faites de l'écoute active;
- > Adoptez une attitude d'ouverture et acceptez la critique;
- > Prévoyez un endroit calme pour ne pas être dérangé. Informez les autres employés que vous ne serez pas disponible pour la prochaine heure et fermez la sonnerie de votre téléphone;
- > Encouragez votre employé à exprimer son point de vue;
- > Expliquez à votre employé l'importance de son travail et comment il contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise;
- > Mettez l'accent sur le présent et l'avenir plutôt que sur des événements passés;
- > Faites de la rencontre une conversation entre les deux parties et non un monologue;
- > Évitez de vous baser sur des faits non observés;
- > Sachez que votre comportement lors de la rétroaction (*feedback*) à votre employé sera déterminant sur la perception de celui-ci.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL



RÉALISÉ GRÂCE À LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET AVEC L'APPUI DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU COMMERCE DE DÉTAIL

