

## S'initier à l'évaluation du rendement, rien de très compliqué finalement!

### Un outil de communication incontournable

Pour le gestionnaire qui en est à ses premiers essais en matière d'évaluation du personnel, on peut comprendre qu'il soit hésitant à s'engager dans une démarche qui est parfois perçue comme « un mal nécessaire » dans les organisations.

Très accaparés au quotidien, les gestionnaires disposent en effet de peu de temps pour définir des objectifs de rendement individuels, effectuer des suivis formels en cours d'année et documenter les résultats avec une information objective et suffisante.

À celui qui veut s'initier au processus d'évaluation du rendement, il est donc recommandé de procéder avec beaucoup de simplicité au début, puis de raffiner la démarche par la suite. Il faut prendre le temps d'appivoiser le processus pour que l'évaluation du rendement s'impose éventuellement comme un outil de communication incontournable.

### Qu'est-ce qu'il faut évaluer ?

Une évaluation du rendement comporte habituellement trois volets : la compétence technique (le savoir-faire), l'attitude (le savoir-être) et la contribution additionnelle (l'implication active dans un projet utile au département ou à l'organisation).

Pour ce dernier volet, le gestionnaire doit cibler des activités qui s'éloignent de la routine du quotidien et qui sont cohérentes avec les objectifs organisationnels (ex. : sélectionner un nouveau logiciel de traitement des commandes; dresser l'inventaire des outils promotionnels en circulation; organiser une visite des employés à la nouvelle succursale; documenter la démarche de sollicitation de la clientèle; établir des ententes de service avec de nouveaux partenaires; mettre sur pied un comité consultatif, etc.).

### Impliquer l'employé dans le choix des mandats

Les mandats sont attribués aux employés en tenant compte de leur capacité, mais aussi de leur intérêt à s'y impliquer activement. N'oublions pas que l'évaluation du rendement est un processus annuel qui tire son utilité de l'échange d'informations qu'il suscite entre un employé et son supérieur immédiat, ainsi que du développement professionnel des individus. L'employé doit donc être consulté et ses idées seront prises en compte dans la sélection de mandats qui seront stimulants pour lui.

### Discuter comme on le ferait avec un fournisseur

Les gestionnaires se sentent parfois plus à l'aise de discuter avec leurs fournisseurs qu'avec leurs propres employés. Pourtant, les enjeux de part et d'autre se ressemblent : chacun

désire que le résultat soit satisfaisant, selon ce qui avait été convenu au départ.

On peut établir de nombreux parallèles entre un processus d'évaluation du rendement et la relation entre un client et son fournisseur.

Dans les deux cas, il s'agit de bien expliquer le contexte, de spécifier le besoin et le résultat attendu et de discuter de la faisabilité du mandat à l'intérieur des normes de qualité, de temps et d'argent. L'employé, tout comme le fournisseur, sera appelé à se prononcer sur sa capacité à répondre à la demande compte tenu de son expertise et des moyens dont il dispose. L'échange sera fructueux si les deux parties s'entendent sur ce qui doit être livré et comment.

Pour le gestionnaire qui s'initie au processus d'évaluation du personnel, il peut appivoiser la démarche en se référant au style de communication qu'il entretient avec ses fournisseurs lors de l'attribution d'un contrat.

### Partager les informations

Avant d'accorder un contrat à un fournisseur, le gestionnaire doit nécessairement lui communiquer toutes les informations utiles à la bonne compréhension du résultat attendu. Quelles sont ces informations ?

- Dans quel contexte s'inscrit votre besoin? (*objectifs organisationnels ou départementaux, projet nouveau ou en continuité avec des activités existantes, etc.*).
- À quoi doit ressembler le produit final, le résultat? (*les indicateurs de succès*).
- Quel est votre échéancier? (*le projet s'échelonne-t-il sur toute l'année? Quand doit-il être complété?*).
- Quelles ressources pouvez-vous mettre à sa disposition? (*ex. : accès privilégiés, informations stratégiques, budget, équipements, etc.*).
- Y a-t-il des autorisations à obtenir au préalable dans certaines situations? (*latitude décisionnelle*).
- Quels sont les enjeux si le mandat n'est pas réalisé tel qu'attendu? (*conséquences, mesures de redressement*).
- Comment voulez-vous être informé de l'avancement des travaux? (*par courriel? Par réunions? À quelle fréquence?*).
- Quels éléments prendrez-vous en compte pour l'évaluation des résultats? Sur quoi reposera votre appréciation? (*ex. : normes de qualité, réactions de la clientèle, respect de l'échéancier, collaboration obtenue de tous les partenaires, etc.*).

## S'initier à l'évaluation du rendement, rien de très compliqué finalement!

- Pourquoi avez-vous confiance en sa capacité de réussir?  
(ex. : expertise, attitude, réseau de contacts, créativité, sens de l'organisation, diplomatie, etc.).

Le gestionnaire doit aussi solliciter les commentaires de l'employé ou du fournisseur :

1. Quelle est sa compréhension du besoin et du résultat attendu?
2. Se sent-il suffisamment expérimenté et outillé pour prendre en charge ce projet ou cette activité?
3. Quel est son intérêt pour un tel projet? A-t-il autre chose à proposer?

L'objectif est de faire en sorte que le mandat ou le projet soit livré avec satisfaction, selon les normes qui ont été définies au démarrage. Le succès donnera envie aux deux parties de reconduire leur entente dans d'autres projets, chacune y trouvant son compte. Le gestionnaire a le sentiment que son organisation progresse et se développe tandis que l'employé, comme le fournisseur, ajoute des réalisations à son actif tout en étant « rétribué » selon les termes convenus (reconnaissance, rémunération, opportunité de spécialisation, nouveaux mandats, etc.).

### Développer les individus et l'organisation

Que l'on parle d'évaluation du rendement, de gestion de la performance ou d'appréciation de la contribution, il faut y voir une opportunité de structurer le développement des individus et de l'organisation par la désignation d'objectifs clairs et partagés.

Cela s'applique non seulement au 3<sup>e</sup> volet de l'évaluation, mais aussi aux volets des attentes techniques (savoir-faire) et des attentes comportementales (savoir-être).

Les gestionnaires qui sont hésitants à s'engager dans un processus d'évaluation du rendement peuvent se référer au genre d'ententes qu'ils ont avec leurs fournisseurs. Cela les aidera à prendre confiance dans la démarche qui n'est pas très compliquée finalement:

Bien expliquer le contexte, spécifier le besoin et le résultat attendu, et prendre soin d'obtenir le point de vue de l'autre quant à la faisabilité du mandat et de son intérêt à s'y impliquer activement. ■

**Isabelle Bédard**  
F.Adm.A., C.M.C.  
Présidente-directrice générale  
CIB Développement organisationnel

