



ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de la performance y joue un rôle important, car elle est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. Elle permet de prendre de façon éclairée des décisions déterminantes relatives aux promotions, aux augmentations de salaire au mérite, aux besoins de formation et à la planification de la relève. En effet, plusieurs de ces décisions dépendent, dans une grande proportion, de l'information livrée par le processus d'évaluation de la performance. Également, l'appréciation du rendement permet de prendre du recul et d'accorder à l'employé un temps d'arrêt privilégié afin qu'il puisse mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec, 2008).

Malheureusement, malgré l'importance de cette activité, autant pour les entreprises que pour les employés, les modes d'évaluation sont souvent perçus de façon négative. En effet, la littérature recensée démontre une insatisfaction générale à ce sujet. Par exemple, du point de vue des évalués, il ressort qu'ils se sentent peu éclairés après l'entrevue d'évaluation et que le pauvre encadrement assuré par leur superviseur les empêche de donner leur pleine mesure. Quand aux évaluateurs, plusieurs éprouvent une certaine difficulté à « confronter » les employés dans le cadre d'une entrevue d'évaluation. Des deux côtés, on mentionne s'engager « dans un processus formel d'évaluation seulement parce que l'entreprise les y oblige » (Gosselin et Murphy, 1994). Quel dommage!

L'exercice qui suit vous permettra de cerner certaines des causes de cet échec. Cette réflexion est importante, car elle permettra de démontrer l'intérêt de faire évoluer nos pratiques liées à cette activité des RH.

Consignes

Voici six causes d'échec dans l'évaluation de la performance mentionnées dans la littérature (à noter que l'ordre dans lequel nous les avons mises n'est pas un indice de leur importance). Pour chacune d'entre elles, réfléchissez sur les pistes que vous pourriez employer pour éviter ces pratiques en usage dans différentes entreprises malgré qu'elles s'avèrent inefficaces.



Cause 1

L'évaluation est essentielle, surtout pour détecter et confronter les employés problématiques.

Au contraire. L'évaluation devrait s'adresser à tout le monde, mais prioritairement aux employés performants. En effet, si vous voulez garder vos meilleurs éléments, vous devez trouver des moyens de les récompenser pour leur contribution à l'organisation. N'oubliez pas, les gens talentueux sont rares!

Cause 2

L'évaluation est une activité annuelle.

Encore trop souvent l'évaluation de la performance est une activité réalisée annuellement. 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 de clarification des attentes. En procédant ainsi, on effectue un suivi plus efficace de la progression des employés et l'on reconnaît plus spécifiquement leur contribution. De plus, ce processus continu permet d'offrir un soutien aux évalués et d'assurer un meilleur développement en fonction de l'atteinte des objectifs.

Cause 3

Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.

Le rôle du superviseur doit subir une transformation : « il doit être moins préoccupé par le contrôle des performances individuelles mais davantage par l'amélioration continue de la performance de chaque employé et de son équipe » (Gosselin et Murphy, 1994). Il devrait adopter un rôle d'accompagnateur. Comme le mentionne Denis Morin (2007) « pour gagner cette guerre des talents, les organisations doivent améliorer constamment leur habileté à développer le potentiel de leur personnel. Elles doivent leur offrir un soutien constant (coaching), leur donner de la rétroaction et faire du mentorat une réalité à travers toute l'organisation. L'orientation vers le développement des employés est un point critique pour attirer des candidats de qualité et les conserver. Les employés talentueux préfèrent quitter un emploi s'ils ne sentent pas qu'ils progressent ou qu'ils utilisent le maximum de leur potentiel ».



Cause 4

La performance de l'employé est évaluée par rapport à celle de ses collègues.

« Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base à l'évaluation de la performance de l'employé. » (Gosselin et Murphy, 1994)

Cause 5

Les contraintes ne sont pas prises en compte dans l'évaluation.

Il faut considérer les contraintes liées au contexte de travail, qui peuvent avoir une influence sur l'évaluation de l'employé.

Cause 6

L'évaluation du rendement, un exercice qui ne devrait faire appel qu'à l'objectivité et devrait se définir avec précision, se change en un exercice qui fait appel à la subjectivité.

Par exemple, « les mesures financières sont souvent jugées inadéquates quand il s'agit d'évaluer et de récompenser les gestionnaires devant accomplir de multiples tâches. Bien qu'elles soient objectives et vérifiables, ces mesures peuvent mettre l'accent sur le rendement à court terme. Elles ne tiennent pas compte des qualités managériales; elles peuvent même récompenser des comportements indésirables. Pour ces raisons, les bonnes pratiques suggèrent de combiner des mesures non financières et des mesures subjectives avec des mesures financières » (Landry et Schiehl, 2011).

Si plusieurs enquêtes arrivent à la conclusion que les systèmes d'évaluation ne conduisent généralement pas à une amélioration de la performance, nous devons nous questionner sur nos pratiques.