

Inutiles, les évaluations de rendement ?



Vous croyez que les évaluations de rendement ne servent à rien, particulièrement dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration où le taux de roulement est important? Détrompez-vous! Si l'efficacité de ces évaluations est parfois douteuse dans leur forme actuelle, il y a moyen d'optimiser ces rencontres avec les employés. « Alors que 95 % des entreprises affirment faire usage de modes formels d'évaluation de la performance, la majorité d'entre elles s'en déclarent insatisfaites », indiquait H.J. Bernardin, un des experts les plus reconnus dans ce domaine, cité dans le livre de Michel Tremblay *La mobilisation des personnes au travail*. Une étude effectuée par Psychological Associates

présentée dans le même livre a révélé que 70 % des employés se disent aussi peu éclairés après l'entrevue d'évaluation qu'avant.

Puisque ni l'employé ni le gestionnaire ne reconnaissent les bienfaits de la fameuse évaluation de rendement annuelle, je vous propose de la remplacer par une rencontre formelle de suivi trimestriel. D'une durée d'environ une heure chacune (4 heures par année), l'essentiel des rencontres devrait se concentrer sur l'avenir et non pas sur le rendement passé. Les rencontres trimestrielles de suivi obligent l'employé et le gestionnaire à demeurer vigilants en plus de favoriser des échanges fréquents entre les deux.

ÉTAPE 1 : REVUE DE LA PERFORMANCE (10 MINUTES)

Actions entreprises par l'employé

- > Quels sont les changements effectués et de quel ordre sont-ils : attitude, structure, horaire, etc. ?
- > Ces changements donnent-ils satisfaction ?
- > Y a-t-il d'autres ajustements à faire pour que l'employé sente qu'il s'accomplit dans son travail ?

Actions entreprises par le gestionnaire

- > Y avait-il des irritants à régler ou des promesses à tenir ?
- > Est-ce que ces actions ont été réalisées efficacement ?
- > Y a-t-il d'autres moyens à envisager pour mieux soutenir l'employé dans son travail ?

Découvertes faites par l'employé

- > Est-il satisfait de ses résultats ?
- > Qu'est-ce qui lui apporte de l'énergie et du plaisir ?

Après une dizaine de minutes, le gestionnaire devrait orienter la discussion vers le futur. En mettant l'accent sur l'avenir plutôt que sur le passé, on entre dans un mode proactif. L'employé consacre moins d'énergie à défendre son bilan et il concentre sa réflexion sur la façon dont il va relever les prochains défis. Cela permet au gestionnaire d'améliorer encore plus sa connaissance de l'employé.

ÉTAPE 2 : FOCALISATION SUR LE FUTUR (45 MINUTES)

Quoi

- > Sur quoi l'employé mettra-t-il l'accent ?
- > Qu'est-ce que lui seul peut accomplir mieux que personne ?
- > Qu'est-ce que l'employé aime faire ?

Comment

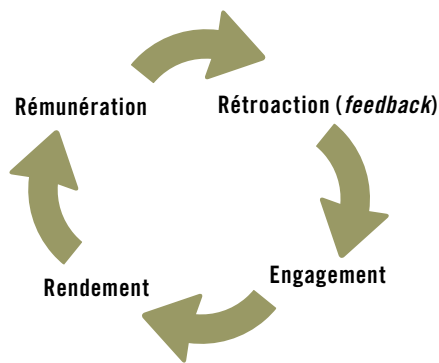
- > Comment va-t-il se structurer pour faire plus de ce qu'il aime faire (objectifs) ?
- > Quel est le chemin le plus rapide pour y arriver ?
- > Comment puis-je l'aider à titre de gestionnaire ?

Mesure des résultats

- > À quelle fréquence l'employé aimerait-il me rencontrer pour évaluer sa progression ?
 - > Quels sont les indicateurs de succès (personnels et organisationnels) ?
- Ex. : Que l'employé obtienne au moins la note de 9/10 lors de la prochaine évaluation de la qualité de son service par un client-mystère (indicateur personnel).

Ex. : Maintenir une note moyenne de 95 % lors des inspections surprise de salubrité de la cuisine cette année (indicateur organisationnel).

À cet effet, plusieurs établissements d'hôtellerie et de restauration se tournent maintenant davantage vers des indicateurs axés sur les performances collectives plutôt qu'individuelles.



La firme Watson Wyatt a récemment rendu publique son enquête *WorkCanada 2006-2007* qui fait ressortir clairement le lien entre le rendement et l'évaluation de la performance. Après avoir sondé plus de 3100 travailleurs canadiens de tous les échelons occupant un poste à temps plein dans tous les grands secteurs d'activités, on a constaté que 73 % des employés vivement engagés affirment obtenir régulièrement des commentaires sur leur rendement, comparativement à 9 % dans le cas des employés peu engagés. Par ailleurs, 81 % des employés à engagement élevé sont d'avis que leur rendement est évalué avec exactitude, comparativement à un maigre 8 % dans le cas des employés peu engagés. D'où l'importance de bien évaluer le rendement.

Qu'en est-il alors de la rémunération et de son lien avec le rendement ?

Selon les employés sondés par Watson Wyatt, seulement 32 % considèrent que leur entreprise arrive à établir un lien clair de cause à effet entre la récompense et le résultat obtenu. Selon moi, les gestionnaires et chefs d'équipe doivent apprendre à communiquer clairement la valeur de la rémunération globale à leurs employés. Pour ce faire, il leur faudra, avec l'aide d'un

spécialiste en ressources humaines au besoin, considérer non seulement les aspects monétaires, mais aussi les aspects reliés à l'équilibre travail-vie personnelle (horaire, congés, vacances), au développement de la carrière (budget de formation individuel) et aux autres avantages en milieu de travail.

En terminant, il est important de ne pas perdre de vue cette intéressante observation de Jim Collins, tirée de son livre *Good to Great* : « L'objectif d'un bon programme de rémunération n'est pas d'inciter les mauvaises personnes à adopter les bons comportements, mais bien d'attirer et de retenir les bonnes personnes. » |



Stéphane Simard est auteur de *Génération Y : Attirer, motiver et conserver les jeunes talents* et président de ConneXion Y. Visitez www.ConneXionY.com pour découvrir comment ConneXion Y soutient les entreprises dans la mise en place de stratégies pour attirer, motiver et retenir les employés des générations X et Y.

Gratuit ! Visitez www.GenerationY.ca pour écouter une entrevue exclusive de 30 minutes avec Kazimir Olechnowicz, président-directeur général de CIMA+, dans laquelle il nous dévoile quelques-uns de ses secrets pour susciter l'engagement chez ses employés



Lapaco



Notre passion pour le papier : votre garantie de qualité !

Depuis 1950, **Les Produits de Papier Lapaco Itée** fabriquent des produits de papier de qualité supérieure, tels que des dentelles de papier, des napperons, des moules à gâteau et des serviettes de table, destinés aux marchés de la restauration, des institutions, de l'hôtellerie et de la transformation alimentaire.

PROMOTION

Lors de votre commande, nous vous offrons 1 caisse gratuite pour chaque tranche de 10 caisses.



www.lapaco.com

Adresse courriel : info@lapaco.com

Tél : 450-632-5140 Fax : 450-632-5142