

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT QUI SUSCITE L'ENGAGEMENT ?

par Stéphane Simard, B.A., B.A.A.



Aujourd'hui, à peine 50% des gestionnaires prennent le temps d'évaluer formellement leurs employés.

IL A ÉTÉ PROUVÉ QUE LES EMPLOYÉS LES PLUS ENGAGÉS SONT CEUX QUI REÇOIVENT RÉGULIÈREMENT UNE RÉTROACTION JUSTE SUR LEUR RENDEMENT AU TRAVAIL ALORS POURQUOI ENCORE AUJOURD'HUI À PEINE 50% DES GESTIONNAIRES PRENNENT LE TEMPS D'ÉVALUER FORMELLEMENT LEURS EMPLOYÉS ?

Je pense que derrière l'excuse du manque de temps ou de la non-nécessité d'une revue structurée quand on donne déjà de la rétroaction informelle régulièrement se cache la peur d'avoir une discussion franche entre l'employé et son patron. C'est compréhensible, une revue de performance peut devenir très émotive surtout lorsque les opinions divergent et que les enjeux deviennent importants.

Pour calmer le jeu, l'entretien ne devrait pas être un jugement unidirectionnel, mais plutôt une conversation autour d'un but partagé : établir un plan favorisant l'atteinte d'objectifs corporatifs communs afin que l'employé et son patron ne perdent pas leur job.

Une approche différente

Au lieu de passer une heure à argumenter sur deux perspectives différentes d'une même réalité, je suggère plutôt de consacrer seulement une dizaine de minutes au passé (efficacité des actions mises en place par l'employé et par le gestionnaire, irritants à minimiser ou promesses à tenir).

Ensuite la discussion devrait être orientée vers le futur. Sur quoi l'employé va-t-il travailler ? Comment va-t-il s'y prendre ? De quoi a-t-il besoin de son gestionnaire ? Comment allons-nous évaluer les résultats la prochaine fois (indicateurs concrets) ? 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.

Le fait de donner de la rétroaction régulièrement ne remplace pas une revue trimestrielle plus formelle. Une telle fréquence oblige à la fois l'employé et le gestionnaire à demeurer vigilants en plus de favoriser des échanges fréquents entre les deux. Finalement, il est toujours préférable pour le gestionnaire de prendre l'initiative plutôt que d'attendre que la demande vienne de l'employé.

5 INCONTOURNABLES POUR UNE REVUE DE PERFORMANCE RÉUSSIE

1. Les critères d'évaluation sont clairs et connus de l'employé (éviter les surprises).
2. Chacun sait ce qu'il doit faire pour s'y préparer (accumuler des évidences concrètes tout au long de la période pour appuyer ses opinions, formulaire à compléter...)
3. Le déroulement de l'entrevue et le but sont clairs (qui sera présent, quoi apporter, durée, impacts sur la rémunération...)
4. La rencontre est cédulée d'avance et dans un endroit pour ne pas être dérangés (comme on le ferait pour un client important).
5. Les suivis sont planifiés et exécutés.

... la discussion devrait être orientée vers le futur.

Quoi faire lorsque la tension monte ?

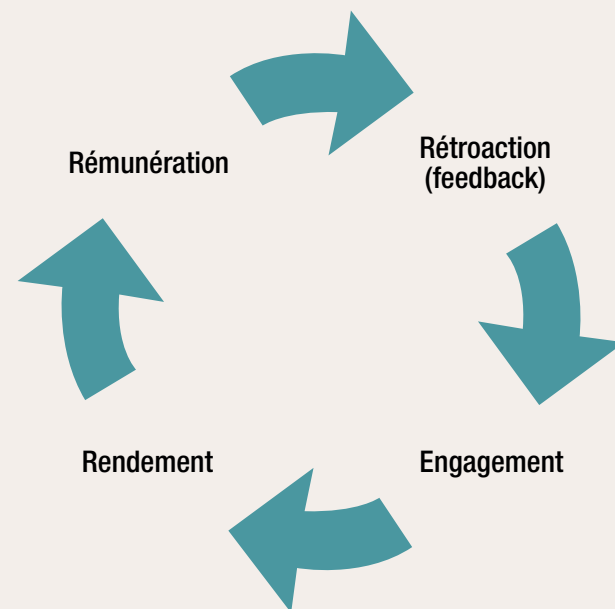
Il est important de reconnaître rapidement les signaux d'une discussion qui dérape avant que l'un ou l'autre se mette à dire des choses qu'ils pourraient regretter par la suite. Lorsqu'une personne se terre dans le silence ou lorsque le ton monte, c'est que la relation de confiance est rompue. Que faire alors ? À titre de gestionnaire, vous devriez tenter de prendre du recul afin d'identifier quel élément a causé le bris de confiance. Peut-être que l'employé ne partage pas votre but ou qu'il ne se sent pas respecté ? Peu importe la raison, il est important alors de réitérer votre intention réelle qui est d'appuyer l'employé dans l'atteinte de ses objectifs professionnels et non pas de lui nuire.



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. »

Comment clarifier le lien entre la rémunération et le rendement ?

Selon les employés sondés par Watson Wyatt dans le cadre de l'enquête *WorkCanada 2006-2007*, 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 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.



Visitez le www.StephaneSimard.com pour découvrir d'autres articles spécialisés et des ressources complémentaires gratuites.

SUIVEZ-NOUS :



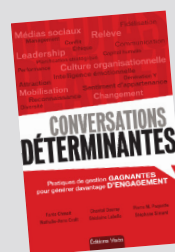
Stéphane Simard Conférencier



@ConneXionY

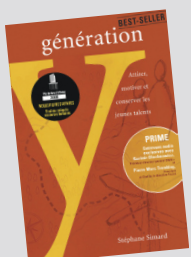


Stéphane Simard est conférencier international et auteur de 4 ouvrages dont le best-seller *Génération Y*, finaliste du Prix iGénie 2008 et du Prix du livre d'affaires 2008. Diplômé en administration des affaires et en enseignement, il a outillé concrètement plus de 15 000 gestionnaires désireux de faire une différence en créant un milieu de travail stimulant et productif.



Conversations déterminantes

6 experts partagent leurs pratiques gagnantes en gestion du capital humain pour générer davantage d'engagement. Leadership, relève, culture organisationnelle, médias sociaux, planification-stratégie, mobilisation et autres thèmes chauds de l'heure sont abordés. Aussi offert en e-book.



Génération Y

Profitez de l'expérience de gestionnaires d'entreprises récipiendaires de prix d'excellence en gestion des ressources humaines et voyez ce qu'ils font pour se démarquer et attiser l'envie dévorante de se dépasser chez leurs employés de la génération Y. Aussi offert en e-book.



Les patrons sont-ils tous des menteurs ?

Dans un style pragmatique et avec humour, Stéphane propose des pratiques génératrices d'engagement concrètes pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs et redonner un sens au travail. Aussi offert en livre-audio.

Stéphane Simard

CONFÉRENCES – SERVICES-CONSEILS

■ www.StephaneSimard.com

■ 450 906-1427

■ info@StephaneSimard.com



CAPS

Fier d'être membre de l'Association des conférenciers & formateurs du Canada

FORMATEUR AGRÉÉ PAR LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL (LOI SUR LES COMPÉTENCES) – EMPLOI-QUÉBEC