

# L'importance de l'appréciation du rendement du personnel\*

REVUE ENTREPRENDRE, SEPTEMBRE 2001

SITE DU RÉSEAU CRHA, DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Par Muriel Drolet, CRHA

Il est surprenant de constater qu'un outil de gestion aussi important que la rencontre annuelle d'appréciation du rendement de l'employé demeure sous-estimé par les gestionnaires. Pour en tirer le meilleur parti, le gestionnaire doit être bien préparé et être capable de communiquer de façon claire, positive et structurée. Mais n'est-ce pas là une expertise essentielle à tout gestionnaire? Pourtant, combien de fois entend-on ce type de réflexion : « Pierre est un bon employé, que puis-je lui dire de plus lors de cette rencontre? »

Il y a en effet beaucoup plus à dire. Voici une liste de sujets qui devraient figurer au programme d'une bonne rencontre d'appréciation du rendement :

- la reconnaissance de l'accomplissement du travail;
- les éléments à partir desquels on reconnaît le travail;
- l'atteinte des résultats et des objectifs fixés l'année précédente;
- les indicateurs de performance à l'aide desquels on fixe les résultats;
- la qualité du comportement au travail;
- les éléments pour lesquels on apprécie la qualité du comportement;
- ce que représente la personne comme valeur ajoutée à l'équipe;
- les critères et les attentes pour l'année à venir;
- les visions de développement de l'organisation qui toucheront la personne évaluée;
- la formation nécessaire pour que la personne puisse produire les résultats attendus;
- une entente de contribution centrée sur les forces et l'intérêt de la personne en lien avec ses responsabilités;
- un échange sur des idées créatrices reliées au travail quotidien;
- la vision particulière du plan de carrière de la personne et son insertion harmonieuse dans le plan général de l'organisation;
- les aspects à améliorer et à corriger.

---

\* Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.

Bien entendu, si tout n'est pas entièrement satisfaisant, cette rencontre offre justement la chance d'en discuter franchement pour convenir ensemble d'un plan de redressement. Il est important de se souvenir alors qu'on doit :

- être sincère dans la démarche, car la communication est basée sur le respect mutuel et sur l'écoute;
- stimuler l'échange, étant donné que l'évaluation ne se fait pas à sens unique, mais qu'elle est basée sur la participation de l'employé;
- formuler l'appréciation en remerciant en termes personnels et en faisant sentir à la personne qu'on a remarqué ce qu'elle a fait ou dit;
- être constructif puisque la démarche d'évaluation n'aura de sens que si elle est positive et qu'elle aide l'employé;
- s'en tenir aux faits et gestes, autrement dit ne pas porter de jugement;
- être honnête : si la démarche crée un malaise pour quelque raison que ce soit, il faut le dire et rappeler le but de l'activité ainsi que les valeurs en lesquelles on croit;
- être spécifique à propos de ce qu'on veut encourager, en se demandant au préalable ce que la personne a fait ou dit pour mériter des félicitations, quelle qualité on veut mettre en évidence et pourquoi;
- garder à l'esprit que la façon la plus éprouvée de rendre médiocre la performance d'une personne est de lui fixer des objectifs irréalistes;
- chercher à déceler certains besoins complémentaires à la formation, notamment ceux d'accompagnement, de suivi et d'intérêt à être plus utile à l'organisation.

En somme, vous devez faire en sorte que ces rencontres d'évaluation ne soient plus considérées comme un mal nécessaire, mais reconnues pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire l'outil essentiel d'une saine gestion des personnes au sein de l'organisation.

Réussir une bonne entrevue d'appréciation du rendement suppose que le gestionnaire soit au courant des faits; il doit avoir observé et écouté son employé durant l'année. C'est dire toute l'importance d'une bonne préparation pour se faire une idée sur les données de rendement disponibles et d'une bonne planification pour trouver le ton juste et les mots appropriés à cette communication stratégique. Employez des mots clairs et toujours basés sur des faits connus de l'employé. Il vous faut par ailleurs centrer votre attention sur l'écoute de la personne.

Et n'oubliez surtout pas qu'on peut vraiment s'amuser à le faire quand on s'y met sérieusement. Vous pratiquez déjà cette approche? Continuez! Et si vous ne l'avez jamais fait, pourquoi ne pas vous risquer à le faire une première fois? Qui sait? Peut-être y découvrirez-vous à votre tour l'un des plus puissants outils de gestion et de mobilisation des personnes qui soit à votre portée.

**Muriel Drolet, CRHA** est andragogue, présidente de Drolet Douville et associés inc.