



## FAIRE DE LA GESTION DU RENDEMENT PLUTÔT QUE DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

*Par Nicolle Pardo, stagiaire de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal  
Sous la supervision de Yves Therrien, CRHA, conseiller en ressources humaines et relations du travail*

Par le passé, la gestion du rendement était axée sur le rendement affiché par l'employé au cours de la période d'évaluation et servait presque exclusivement à la prise de décisions en matière de rémunération. Depuis quelques années, les employeurs ont réalisé que gérer le rendement des employés de façon efficace a un effet positif sur leur productivité, motivation et, par conséquent, sur la performance globale de l'organisation. Dès lors, ces derniers misent davantage sur le perfectionnement professionnel dans une perspective d'amélioration constante du rendement. L'évaluation du rendement a donc laissé la place à la gestion du rendement.

Le présent article vise à vous informer et à vous familiariser avec les éléments essentiels d'un tel processus, les facteurs qui contribuent à son succès et les étapes qu'il comporte dans le but que vous puissiez, vous aussi, assurer le bon rendement de vos employés dans votre municipalité.

### AVANTAGES D'UNE GESTION DU RENDEMENT EFFICACE

L'objectif ultime d'un système de gestion du rendement est d'améliorer la contribution des employés à l'atteinte des objectifs globaux de la municipalité.

De plus, une gestion efficace du rendement agit positivement sur de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines dont, entre autres :

- Assure que les plans de travail des employés favorisent la réalisation des orientations stratégiques de la municipalité;
- Communique clairement les attentes et les objectifs à atteindre;
- Aide et appuie les employés dans la réalisation de leurs objectifs en identifiant les besoins de formation et de perfectionnement;
- Appuie le processus de prise de décision en ce qui concerne les promotions, les cessations d'emploi, la rémunération et les récompenses.

### LES FACTEURS QUI ASSURENT LE SUCCÈS DE LA GESTION DU RENDEMENT

Pour qu'un programme de gestion du rendement ait une influence positive sur le rendement de vos employés et connaisse du succès, certaines conditions gagnantes doivent être présentes. La première question que vous devriez vous poser avant d'implanter un processus de gestion du rendement est si votre municipalité est prête pour un tel changement.

En effet, le contexte d'affaires particulier dans lequel évoluent les municipalités et le secteur public en général devra être considéré dans l'élaboration du processus de gestion du rendement. Par exemple, l'absence de la notion profit qui aura une incidence sur les programmes de reconnaissance.

De plus, un tel processus doit être appuyé par un ensemble d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, telles que :

- ↪ Des emplois aux tâches bien conçues;
- ↪ Des descriptions de tâches écrites;
- ↪ Un bon programme d'orientation;
- ↪ De la formation efficace;
- ↪ De la supervision efficace;
- ↪ Un milieu de travail positif.

Il est également essentiel que votre municipalité donne suite aux résultats du processus de gestion du rendement. Il importe :

- ↪ De souligner le bon rendement lorsque des résultats positifs sont observés;
- ↪ De fournir le soutien et/ou la formation nécessaires afin d'améliorer le rendement dans les cas de rendement insatisfaisant;
- ↪ De modifier les responsabilités de l'employé ou le congédier, comme il convient, dans les cas de rendement systématiquement insatisfaisant.

### ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE GESTION DU RENDEMENT

Le processus de gestion du rendement comprend habituellement 5 étapes qui sont :

- I. La conception du programme
- II. La planification du programme
- III. L'évaluation des résultats
- IV. Le contrôle et le suivi
- V. La reconnaissance

#### **I. Conception**

Avant d'implanter un programme de gestion du rendement, vous devez :

Premièrement, réfléchir aux mesures à prendre pour que la gestion du rendement soit une réussite dans votre municipalité. Par exemple, vous devrez commencer par communiquer à vos employés les objectifs du programme et par former vos gestionnaires sur les différentes étapes du processus.

Deuxièmement, vous assurer que les membres du conseil et les gestionnaires adhèrent au programme.

Troisièmement, identifier et déterminer les méthodes et les sources d'évaluation à utiliser.

La méthode d'évaluation qui fait partie des meilleures pratiques de gestion est **l'approche résultats/comportements**, parce que cette méthode a l'avantage non seulement d'évaluer et de mesurer l'atteinte des objectifs fixés, mais également d'évaluer les comportements à adopter pour les atteindre.

Lorsque vous aurez choisi la méthode d'évaluation, vous aurez à déterminer le ou les sources d'évaluation à utiliser. Il en existe plusieurs : l'évaluation effectuée par le supérieur immédiat, l'évaluation réalisée par les pairs, l'évaluation 360° et l'auto-évaluation.

Toutefois, peu importe le type d'évaluation de rendement utilisé, nous vous recommandons de le jumeler avec l'auto-évaluation, c'est-à-dire que l'employé procède à sa propre évaluation en vue de la rencontre avec son gestionnaire. Cette étape vise à encourager l'employé à faire le point sur les aspects de son travail et sur ses réalisations et permet de compléter l'appréciation du rendement que le gestionnaire a fait.

#### **II. Planification**

Cette étape s'avère être très importante, car c'est à ce moment que vous devez établir quels seront les objectifs de rendement à atteindre pour l'année qui vient. Pour que les objectifs soient bien compris et acceptés par vos employés, vous devez les amener à orienter l'atteinte de

leurs objectifs personnels aux objectifs stratégiques de votre municipalité. Pour faciliter l'atteinte de ces derniers, il est conseillé que les objectifs énoncés soient entre autres spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, observables et motivants.

De plus, à cette étape le gestionnaire doit envisager la façon dont les différentes étapes du processus d'évaluation se dérouleront. La rencontre d'évaluation des employés étant l'étape suivante, le gestionnaire doit s'assurer de connaître son rôle et ses responsabilités ainsi que posséder l'autorité nécessaire pour pouvoir soit identifier et corriger les améliorations d'un rendement identifié comme insatisfaisant, soit reconnaître un rendement jugé satisfaisant, supérieur ou exceptionnel.

### III. Évaluation

Cette étape consiste à évaluer le rendement de vos employés dans le cadre d'une rencontre individuelle formelle. Nous recommandons deux rencontres semi-annuelles. Une première en début d'année, qui a pour but de faire le point sur l'année qui vient de passer, de fixer des objectifs pour l'année à venir et de fixer des activités de développement sur des points où de l'amélioration a été notée. La deuxième rencontre a lieu environ 6 mois plus tard et a pour objectif de revoir les objectifs fixés en début d'année et de faire les correctifs s'il y a lieu.

Le déroulement de la rencontre d'évaluation entre le gestionnaire et son employé est très important puisqu'il déterminera si la rencontre a connu ou non le succès souhaité.

Dès le début de la rencontre d'évaluation, il est important pour le gestionnaire d'établir un climat de confiance. L'employé est souvent anxieux lors de ces rencontres, il est donc recommandé de commencer la rencontre de façon positive ce qui permettra de détendre l'atmosphère et ainsi créer un climat propice à une discussion positive.

De plus, pour ce type de rencontre, le gestionnaire devra être préparé. Voici quelques conseils de choses à faire et à éviter.

#### À faire :

- ✦ Se préparer à entendre des commentaires négatifs, confus ainsi que des critiques;
- ✦ Se comporter comme un coach, un facilitateur, un conseiller;
- ✦ S'exprimer de façon précise;
- ✦ Traiter des points forts et faibles du rendement de l'employé en lui exprimant en même temps sa reconnaissance;
- ✦ Appuyer ses propos sur des informations notées tout au long de l'année;
- ✦ Partager des idées et établir conjointement avec l'employé les moyens de s'améliorer.

#### À éviter :

- ✦ Être continuellement en désaccord avec l'employé, le blâmer, se fâcher ou perdre la maîtrise de soi;
- ✦ Insister sur les erreurs et les problèmes et être pessimiste;
- ✦ Comparer le rendement de l'employé à celui de ses collègues;
- ✦ Soumettre à l'employé à une liste exhaustive de choses à améliorer ou à changer;
- ✦ Imposer à l'employé les moyens à adopter pour améliorer son rendement;
- ✦ Commettre des erreurs d'évaluation telles que : l'effet du Halo, l'excès d'indulgence, l'erreur de sévérité, l'erreur de tendance centrale.

De nos jours, lors de l'évaluation du rendement, la tendance vise à simplifier les échelles d'évaluation et à privilégier les cotes descriptives (répond aux

attentes, dépasse les attentes, doit améliorer pour répondre aux attentes) plutôt que numériques. L'utilisation de formulaires d'évaluation permet d'assurer une constance dans la façon d'évaluer et de gérer le rendement au sein de votre municipalité. Nous vous suggérons un formulaire d'évaluation qui comprend deux outils. Le premier mesure le rendement de l'employé en fonction des objectifs individuels à atteindre, et le deuxième évalue le rendement de l'employé sur les comportements requis pour atteindre ses objectifs.

En outre, nous vous conseillons d'utiliser des formulaires clairs et simples, car la complexité de ces derniers risque de créer des problèmes d'incompréhension et de communication et donc de rendre plus difficile la gestion du rendement dans votre municipalité.

#### IV. Contrôle

Un des objectifs du suivi après la rencontre individuelle est de s'assurer que l'employé demeure motivé et poursuit son progrès. Il existe plusieurs formules de rencontres individuelles dont l'objectif est cependant le même : *faire le point sur la progression de l'atteinte des objectifs fixés et apporter les correctifs nécessaires le cas échéant*. Toutefois, le contrôle doit être réalisé tout au long du processus de gestion du rendement. Cependant, le type de rencontre de suivi à adopter varie en fonction de situations et des buts recherchés lors de l'évaluation.

Parmi les types de rencontres de suivi, on note :

- ↪ La rencontre informelle : Il s'agit d'une rencontre spontanée de courte durée, utilisée lorsqu'une situation qui aura des implications sur les employés ou sur le projet vient de se produire.
- ↪ Évaluation Ad-Hoc : Il s'agit d'une rencontre de courte durée (10 à 15 minutes) qui a pour but de discuter d'un sujet en particulier. Elle est privilégiée lorsque l'employé ou le superviseur croit que l'atteinte d'un objectif

est compromise et qu'il s'avère nécessaire de planifier un plan d'action pour résoudre ce problème.

- ↪ Rencontre de progrès : Il s'agit d'une rencontre planifiée qui vise à contrôler la réalisation des étapes du projet convenu avec l'employé ainsi qu'à s'assurer que sa progression est respectée et que les objectifs sont atteints.
- ↪ Rencontre d'évaluation : Il s'agit d'une rencontre formelle avec l'employé réalisée à la fin d'un projet qui vise à en évaluer son efficacité par rapport à ce qui a été appris et aux objectifs atteints.

Un autre objectif poursuivi à cette étape, c'est de déterminer si l'employé a acquis le rendement escompté ou, dans le cas contraire, si ce dernier a besoin de continuer à recevoir de la formation dans le but de développer certaines compétences. Lorsque le superviseur attribue une notation faible à l'employé pour une des compétences, en raison d'un écart entre le comportement souhaité et le comportement réel, un plan de développement est alors recommandé. Dans ce plan, il est important de déterminer la carence ou les carences identifiées, la ou les activités de perfectionnement à entreprendre ainsi que les attentes du supérieur par rapport au rendement de l'employé.

#### V. Reconnaissance

La dernière étape du processus d'évaluation du rendement est de reconnaître et récompenser le rendement.

La reconnaissance des résultats vise principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli. Elle a également trait au rendement, à la productivité et à la performance de l'employé de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites. La reconnaissance peut prendre la forme de jugement, d'appréciation et de gratitude formulées à l'endroit d'un employé en regard de ses

réalisations. Elle peut également être pécuniaire ou non pécuniaire.

La reconnaissance est souvent exprimée de façon formelle : rencontres de rendement, cérémonies mettant en vedette des réalisations particulières, des primes de motivation lors de la réalisation d'objectifs précis ou par des bonis accordés pour des contributions exceptionnelles. Elle peut cependant être exprimée ou démontrée de façon informelle par des félicitations spontanées des pairs ou du supérieur à un employé à la suite de l'atteinte d'un objectif

important ou être soulignée dans le cadre d'une réunion d'équipe.

Une étude menée par WorldatWork et la National Association for Employee Recognition (2003) révèle que 85 % des 413 entreprises participantes avait un programme de reconnaissance, dont les objectifs les plus souvent poursuivis étaient : créer un environnement positif, créer une culture de reconnaissance, motiver les employés à améliorer leur rendement, promouvoir l'adoption de comportements particuliers et améliorer le climat de travail.

## CONCLUSION

Il n'est pas toujours facile de mettre en œuvre des processus efficaces de gestion du rendement, mais en suivant les étapes et en adoptant les pratiques proposées, vous vous assurez d'améliorer le rendement de votre organisation et d'influencer positivement vos résultats. Toutefois, il faut respecter quelques principes directeurs dans le but d'assurer le succès de votre système de gestion du rendement. Parmi ceux-ci, il ne faut pas oublier que les objectifs individuels des employés doivent suivre ceux de votre municipalité; que la gestion du rendement doit reposer sur des échanges entretenus entre vos employés et leur gestionnaire; que le processus de gestion du rendement est un processus continu qui doit être tourné vers l'avenir; que le

processus doit être basé sur des aspects objectifs et non subjectifs; que la critique doit être écartée. Il faut plutôt mettre l'accent sur des commentaires positifs et constructifs et lorsque les employés éprouvent de difficultés pour atteindre les objectifs de rendement, des occasions de formation et de perfectionnement devraient leur être offertes.

Nous vous invitons à diffuser à vos gestionnaires ce document. Soulignons que les professionnels du CRM demeurent à votre entière disposition pour vous assister si des problématiques devaient surgir à ce sujet.

*Fiche Synthèse de Gestion Municipale* est une publication du Centre de ressources municipales en relations du travail et des ressources humaines ( CRM ).

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680  
Montréal, Québec H3A 2M7  
Tél. : ( 514 ) 282-7700, poste 243  
Télec. : ( 514 ) 282-8893  
nmayer@umq.qc.ca

### MISE EN GARDE :

Le CRM, les auteurs et les rédacteurs ne sont pas responsables de toutes actions et décisions entreprises sur la base de l'information contenue dans cette publication, pas plus qu'ils ne peuvent être tenus responsables des erreurs ou omissions qui auraient pu s'y glisser. Les opinions personnelles, s'il y a lieu, n'engagent que leur auteur. La consultation d'un professionnel du CRM est fortement recommandée si des conseils s'avéraient nécessaires. De plus, s'il y a lieu, la consultation des jugements mentionnés dans les présentes ainsi que les lois s'y rapportant est également fortement recommandée.