

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT :

Pour consolider son lien avec chaque employé

S'il y a un volet de la gestion des ressources humaines qui confronte bien des gestionnaires d'entreprises, c'est d'avoir à appliquer un processus d'évaluation de rendement des employés. De quoi parle-t-on? « *C'est un processus par lequel on arrive à un jugement sur la performance passée, présente ainsi que le potentiel futur d'un employé en regard de l'environnement du travail*¹ ».

Voici quelques pistes pour améliorer cette pratique, ou l'amorcer, dans votre entreprise.

Adopter ou améliorer un processus

Manque de temps, parfois jugé complexe, démarche insécurisante ou insuffisamment outillée, toutes les raisons sont bonnes pour en faire une corvée. Pourtant, ce processus est jugé essentiel par la plupart des dirigeants et experts en ressources humaines parce que « sa finalité ultime est intimement liée au succès de toute organisation (...) en s'assurant que chacun de ses membres atteint les meilleurs résultats, le plus efficacement possible¹ ».

Comme il est décrit dans le tableau ci-dessous, il existe bien des raisons pour appliquer un processus de gestion du rendement. Il faut se demander, parmi ces raisons, lesquelles pourraient

aider la performance de son entreprise, inciter ses employés à demeurer et les aider à s'accomplir dans leur milieu de travail.

L'évaluation du rendement : un outil RH relié

L'étude de conditions de travail publiée par AGRICarières en 2018 révèle que l'évaluation de rendement des employés est l'une des pratiques RH les plus utilisées. Celle-ci varie de 38 % à 65 % selon le secteur de production¹. Pourtant, les entreprises ne disposent pas toujours des autres outils de gestion en ressources humaines qui sont intimement liés.

Il faut mentionner, entre autres choses, l'entente de travail et les descriptions d'emploi qui permettent de bien cadrer les attentes envers un employé, le niveau de qualification requis pour occuper le poste, les qualifications basées sur les efforts à fournir (physiques ou intellectuelles) et les conditions de travail liées à l'environnement.

Douze bonnes raisons de disposer d'un processus d'évaluation du rendement

- Occasion de prendre un temps d'arrêt avec l'employé
- Transmission d'une rétroaction
- Précision sur les attentes de l'employeur
- Établissement des objectifs à atteindre pour l'employé
- Appréciation des savoirs, des compétences et des bons coups d'un employé
- Rectification d'un comportement inadéquat
- Évaluation des besoins de formation d'un employé
- Diminution des problèmes et conflits internes
- Présentation aux employés d'une gestion d'entreprise professionnelle et rigoureuse
- Traitement équitable de tous les employés
- Création d'un engagement de la part de l'employeur et des employés
- Identification des faiblesses d'organisation et de fonctionnement qui nuisent au rendement

¹L'étude publiée en 2018 est disponible sur le site d'AGRICarières, sous la rubrique Publication.

La structure salariale est également un outil de gestion indispensable afin d'offrir un repère d'évolution de l'employé dans ses conditions de travail. Une échelle de progression et la prise en compte de l'indice du coût de la vie font partie d'une politique de rémunération qui facilite le cadrage de l'évaluation du rendement. Il y a des pièges et des avantages à associer l'évaluation et la rétribution.

Enfin, en cette période où tout évolue rapidement, les outils de développement des compétences peuvent permettre d'identifier des démarches d'amélioration tangibles en formation continue, à l'interne ou dans les organismes externes. Évidemment, lorsqu'il y a possibilité de progression dans l'entreprise, c'est un bon moment pour discuter de relève. Enfin, le dossier de l'employé est le bon endroit pour laisser des notes au courant de l'année.

La rencontre d'évaluation de rendement part de ce positionnement organisationnel et des attentes formulées à l'employé. Idéalement, ces attentes sont des indicateurs de résultat mesurables et réalistes, parcourant l'appréciation de la réalisation des tâches, le retour sur des observations en cours d'année, l'identification de compétences à améliorer, etc.

Les éléments du succès : des outils adaptés et la préparation

Il n'existe pas d'outils d'évaluation parfaits. Il est important que la grille d'évaluation, qui est au cœur des échanges, soit en lien avec le contexte, les attentes et les valeurs de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à recourir à un conseiller en ressources humaines pour obtenir de l'aide dans l'élaboration d'outils qui correspondent à sa réalité d'entreprise.

Une évaluation réussie, c'est une responsabilité partagée, gestionnaire-employé. Chacun doit réaliser sa préparation avant la rencontre. Un processus bien établi permet à chacun de bien comprendre comment se préparer efficacement. Généralement, l'employé aura à faire son autoévaluation et à identifier des exemples concrets de réalisation. Le gestionnaire, quant à lui, devra préciser, tant les écarts entre les attentes signifiées, les résultats obtenus que les réalisations qui les dépassent.

Certains aspects sont à éviter, tandis que d'autres aident à bien se préparer. Le tableau ci-dessous en présente quelques-uns.

Aide-mémoire pour un processus d'évaluation efficace

À ÉVITER	À FAIRE
Accent sur les problèmes, faiblesses, cote de performance	Accent sur les forces, le potentiel et la valeur spécifique de chacun; tenir compte des tâches ajoutées
Outils non adaptés à la réalité de l'entreprise	Soutien par des professionnels ayant des outils appropriés
Diminution de la confiance de l'évalué par une comparaison ou une compétition entre les membres de l'équipe	Ambiance positive et attentes réalistes
Trop de rencontres de rétroaction formelles	Rétroaction informelle le plus souvent possible (positive ou négative)
Préparation insuffisante	Formation des superviseurs à l'approche préconisée, coaching
Manque de temps de qualité	Climat favorable et au bon moment



INTRODUCTION D'UN PROCESSUS

Lors de l'introduction d'un processus d'évaluation, il est important de rappeler le caractère positif de la démarche. La première rencontre de mise en marche sera l'occasion : 1) de lancer le processus, 2) d'établir avec l'employé les attentes et les objectifs à atteindre au cours des douze prochains mois. Ne jamais oublier qu'une telle rencontre se prépare toute l'année. Il faut se rappeler qu'un exercice mal réalisé, où les aspects négatifs sont omniprésents, peut être une source de démotivation. L'évaluation est une expérience d'apprentissage, tant pour le gestionnaire que pour les employés.

En conclusion, cette rencontre annuelle ou biannuelle de suivi est un moyen extraordinaire pour un gestionnaire et son employé de faire le point, de reconnaître les bons coups, de partager une vision commune et d'entrevoir comment leur collaboration peut être source de solutions et d'amélioration continue. Elle ne devrait pas être une surprise : c'est en quelque sorte la synthèse des observations et conversations qui ont eu cours tout au long de l'année. Il faut être bien outillé ou coaché au besoin. ■



AGRIcarrières travaille étroitement avec le réseau des centres d'emploi agricole. Les conseillers RH peuvent outiller les entrepreneurs et les coacher au besoin. Ces ressources compétentes connaissent bien le milieu agricole, et les outils proposés sont simples et adaptés à la réalité du secteur.