

QUATRE ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

par Louis Bergeron¹

Introduction

Toute bonne méthode d'évaluation du rendement doit reposer sur quatre étapes comme celles qu'on retrouve dans un processus de contrôle en gestion. Elles peuvent s'avérer informelles, mais idéalement on les formalisera. Entre autres, dans la méthode de la gestion par objectifs (GPO), on suivra strictement ces phases. On utilisera cette méthode pour illustrer les quatre étapes. On doit noter que la GPO sert aussi d'outil de planification, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec d'autres systèmes d'évaluation du rendement.

Quatre étapes de l'évaluation du rendement²

1. Normes de performance

Le supérieur et le subordonné établissent conjointement les objectifs au début d'une période, comme par exemple à tous les trois mois.

2. Mesure de la performance au travail

À la fin de la période, le supérieur et son subordonné évaluent le nombre d'objectifs atteints et leur importance.

3. Comparaison entre 1. et 2.

On compare ce que le subordonné réalisa relativement à ses engagements. Ce dernier peut lui-même constater s'il s'en tient aux prévisions ou s'il s'en écarte notablement, puisqu'il collabore à tout le processus.

4. Mesures correctives

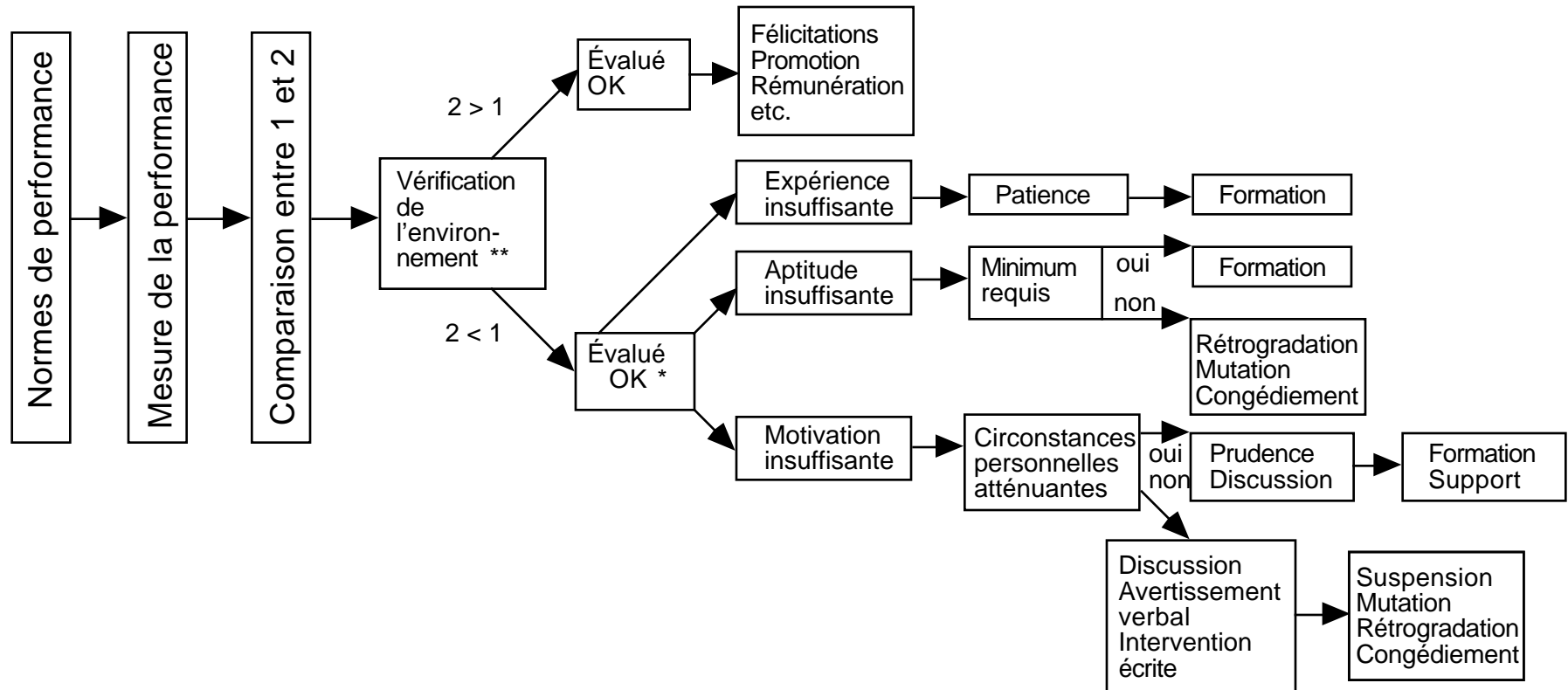
L'évalué peut justifier les raisons d'une performance inférieure aux prévisions. Son implication facilite généralement la détermination des mesures correctives. Un processus de solution de problèmes s'avère la manière idéale de fonctionner.

¹ On représente souvent la gestion classique selon un processus cyclique en quatre étapes: planification, organisation, direction et contrôle. En gestion des ressources humaines, l'évaluation du rendement peut constituer une phase de contrôle, si on suit des principes tels que ceux énoncés dans ce texte.

² On constatera dans le modèle de la page suivante qu'on fonctionne avec une approche socio-technique.

MODÈLE DE CONTRÔLE EN ÉVALUATION DU RENDEMENT par Louis Bergeron

Étape 1 Étape 2 Étape 3 Étape 4 (Mesures correctives)



* Il faut référer à un modèle de performance créé par Louis Bergeron à partir de celui d'Edward Lawler: [Performance = (motivation x habileté)]. Le terme habileté comprend ce qui est inné (aptitudes) et ce qui est acquis (expérience). Le modèle utilisé ici se veut plus complet que l'original et possiblement encore plus utile pour expliquer en détails la performance, car il réfère directement à toutes ses composantes.

[Performance = (motivation x aptitudes x expérience)] où motivation = force intérieure poussant l'individu à fonctionner; aptitudes = capacités innées face au poste; expérience = connaissances acquises pertinentes au poste.

Certaines des options proposées ici, en cas de performance inadéquate, s'inspirent d'un volume écrit par Kenneth Blanchard et Robert Lorber: **Putting the One Minute Manager to Work.**

** L'environnement peut expliquer les raisons d'une bonne ou mauvaise performance au travail. On doit en tenir compte pour apprécier le personnel, autant comme facteur positif que négatif. Il comprend une foule d'éléments dont l'équipement mis à la disposition de l'évalué, la collaboration de son entourage, l'atmosphère générale au travail, les fluctuations saisonnières, le niveau général de l'économie, etc.

Approche socio-technique

Le modèle présenté précédemment n'oublie pas l'aspect humain du contrôle. Il peut difficilement en être autrement. On pourrait présenter le contrôle en insistant uniquement sur les méthodes par lesquelles on l'effectue. Une telle approche manquerait sérieusement au niveau socio-technique, puisqu'à ce moment on privilégierait la technique au détriment du social. Les méthodes s'apprennent assez facilement; tandis que la gestion des ressources humaines face au contrôle nécessite beaucoup de doigté. Le but du modèle consistait justement à souligner cela.

Conclusion

Dans ce texte, on a pu constater qu'une bonne méthode d'évaluation du rendement et spécialement l'application de mesures correctives, doit toucher à la fois les aspects techniques et humains. Cette approche a l'avantage de sensibiliser le lecteur au fait qu'il ne doit pas voir le contrôle comme une fin en soi; mais plutôt comme une autre manière d'appliquer l'approche socio-technique.