



Novembre 2005

## CDEC ENTREPRISES

CDEC de Sherbrooke  
891, rue Bowen Sud  
Sherbrooke (Québec)  
J1G 2G3

Tél. : (819) 563-1600  
Télec. : (819) 563-3342

Céline des Ligneris :  
celinedl@abacom.com

Internet :  
www.cdec-sherbrooke.qc.ca

*Monsieur Maurice Sammut, de la firme Multi-services Maurice Sammut, a eu l'occasion, lors d'une formation organisée par la CDEC de Sherbrooke en partenariat avec la Chambre de commerce de Fleurimont, de venir nous démystifier ce qu'est l'évaluation du personnel. Voici un résumé de sa présentation.*

### • A quoi ça sert l'évaluation ?

Évaluer, c'est apprécier une personne, l'estimer. Faire l'évaluation d'une personne dans le cadre de son travail, c'est donc apprécier le comportement et le travail fait par cette personne au cours de la période afin de pouvoir aider cette personne à s'améliorer. Alors pourquoi l'évaluation annuelle du personnel n'est-elle pas habituellement attendue avec impatience par tous les employés et les employeurs ? Tout simplement parce que les principes de base d'une bonne évaluation ne sont pas respectés.

### • Les principes d'une bonne évaluation

- Tout d'abord, il est important que l'employé sache exactement sur quels **critères** il va être évalué **avant** que ne débute la période sur laquelle va porter l'évaluation. En d'autres termes, c'est avant le début de l'année qu'il faut que l'employé connaisse les règles du jeu et non à la fin, et ce afin d'être en mesure d'atteindre les objectifs qui sont fixés.
- De plus, ces règles doivent être **claires, mises par écrit** et ne pas être sujettes à interprétation.
- Elles doivent être **les mêmes pour tous** ou pour chaque catégorie d'emploi et non pas changer selon la personne à qui on s'adresse. En d'autres mots, on ne peut pas arbitrairement tolérer un écart chez une personne et le réprimander sévèrement chez une autre.
- L'employeur doit tout au long de l'année **prendre note** du comportement de l'employé, de ses bons coups et des choses à corriger, et ce afin de rendre l'exercice d'évaluation le plus objectif possible, afin que ce ne soit pas uniquement les gaffes ou les bons coups de la dernière semaine avant l'évaluation qui pèsent dans la balance.

### • L'évaluation et l'argent

Si on souhaite que l'évaluation soit une étape importante, un dialogue pour l'amélioration de l'employé, lier l'évaluation à une prime ou une augmentation n'est pas la meilleure solution.

En effet, l'employé lors de cette rencontre aura toute son attention fixée sur le fait d'avoir obtenu ou non sa prime et ce qu'il fera avec cet argent... Une des solutions proposées pour pallier à cet inconvénient

est de fixer une prime par équipe, afin de stimuler l'équipe à s'entraider pour atteindre les résultats souhaités.

### • Les modèles

Il existe plusieurs façons de procéder à une évaluation :

- L'évaluation solitaire : le gestionnaire effectue seul l'évaluation et c'est à lui que revient la charge de la preuve si l'employé n'est pas d'accord avec les éléments apportés.
- L'évaluation collégiale : un ensemble de gestionnaires fait l'évaluation de l'employé, toutefois il revient à un gestionnaire de rapporter à l'employé les critiques que d'autres ont fait et pour lesquelles il n'a pas toujours les éléments de justification.
- La co-évaluation : l'employé et l'employeur font la mise en commun de leur évaluation, ils soulignent les points sur lesquels ils ont la même cotation et discutent des points où il y a une différence, toutefois c'est le gestionnaire qui a le dernier mot.
- L'évaluation en équipe ; cette évaluation est à préconiser uniquement dans le cas où on a une équipe mature et composée de personnes assez responsables pour s'évaluer entre eux. Il faut aussi que le gestionnaire soit lui-même prêt à se faire évaluer...

### • Les méthodes

Il existe là aussi de nombreuses méthodes d'évaluation. Parmi les plus connues on trouve celle de la notation par rapport à un critère qui se traduit soit par un chiffre (ex : Rendement : 60 %), soit par une affirmation (ex : Travaille de façon autonome : rarement, généralement, souvent). Le problème de cette méthode se situe au niveau de l'interprétation : ça signifie quoi 60 % ? et pourquoi pas 70 % ? De même, que signifie généralement ? L'image que renvoie cette notion n'est pas identique pour les deux parties.

*Suite dans le CDEC Entreprises de Décembre...*

Pour tous renseignements sur les services de la CDEC de Sherbrooke : Céline des Ligneris, conseillère aux entreprises au **563-1600**.

**La CDEC, une équipe professionnelle au service des citoyens et des gens d'affaires des arrondissements du Mont-Bellevue et de Fleurimont, ainsi que des entreprises d'économie sociale de Sherbrooke !**