

Le bulletin du Réseau RRH

n°26, 15 décembre 2010

L'évaluation annuelle des employés, c'est OUT !

Si vous apprenez quelque chose à votre évaluation annuelle de rendement, c'est que votre supérieur n'a pas fait son travail depuis 12 mois!

C'est l'argument défendu par de plus en plus de spécialistes de la gestion des ressources humaines, qui remettent en question la bonne vieille grand-messe annuelle de l'évaluation du personnel. Selon eux, il est inconcevable de dire à un subalterne qu'il est sur la mauvaise voie depuis des mois et de ne pas lui avoir fourni l'occasion de redresser le tir.

« C'est complètement dépassé comme méthode, affirme Denis Chênevert, professeur agrégé au Service de l'enseignement des ressources humaines de HEC Montréal. Les entreprises les plus efficaces sont passées à la gestion continue du rendement. Les gestionnaires doivent faire des mises au point régulièrement avec leurs employés. »

Sandra Provencher, conseillère en ressources humaines agréée à Trois-Rivières, pense elle aussi qu'il n'est pas nécessaire que l'évaluation du rendement se fasse toujours à la même période chaque année. « Les Ubisoft et autres entreprises innovatrices de ce monde n'utilisent probablement plus la traditionnelle formule de l'évaluation annuelle de la performance. De toute façon, les entreprises de création donnent beaucoup de rétroaction à leur personnel. Mais je ne sais pas si on peut en demander autant à une entreprise manufacturière. Cela dit, d'une manière ou d'une autre, il faut qu'un employé sache régulièrement s'il va dans la bonne direction ou non, et pas seulement une fois par année », ajoute-t-elle.

« L'évaluation annuelle n'est plus adaptée à la réalité d'aujourd'hui, croit aussi Janie Duval, conseillère en ressources humaines agréée à Notre-Dame-du-Lac, dans le Bas-Saint-Laurent. Jadis, les gens restaient 20 ans avec le même employeur alors que maintenant, c'est plutôt cinq ans. Les cycles sont plus courts et une seule évaluation annuelle n'est plus appropriée. »

Suite page 2

À VOTRE AGENDA :

• Le 26 et 27 janvier 2011

Formation de compagnons
Montréal

Sommaire :

L'évaluation annuelle des employés, c'est out! (suite)	2
Pour un party de bureau sans problème	3
Peut-on sanctionner un employé qui ne respecte pas une procédure interne de sécurité?	4

Saviez-vous que...

Aucun véhicule ferroviaire, naval, aéronautique, spatial et aucune automobile ne peut fonctionner sans mettre en œuvre plusieurs processus de filtration conçus de textile.

Des questions ou des commentaires?

reseau_rh@csmotextile.qc.ca ou

appelez le 819 477-7910

Ce projet est rendu possible
grâce à l'aide financière :

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec



À NOTER

Nos bureaux seront
fermés pour la
période des Fêtes du
23 décembre 2010
au 5 janvier 2011.

L'évaluation annuelle des employés, c'est OUT ! (suite)

Ni la formation, ni les outils

Un autre point sur lequel nos experts s'entendent est qu'une bonne partie des cadres intermédiaires qui soumettent leurs subalternes à une évaluation n'ont ni la formation ni les outils pour accomplir cette tâche.



« Beaucoup de dirigeants de PME sont des émotifs, et leur émotivité teinte cet exercice pénible pour eux, parce qu'ils n'en comprennent pas le but. Ils pensent que c'est un moyen de récompenser les "bons" et de punir les "moins bons", alors que l'objectif est d'encourager tout le monde à devenir meilleur. En conséquence, cet exercice crée souvent plus de frustrations que de motivation. »

Ainsi, Mme Duval croit que la plupart des gestionnaires sont mal à l'aise de mentionner à leurs employés ce qui ne va pas, alors que ceux-ci, au contraire, trouvent valorisant de connaître leurs faiblesses afin de s'améliorer. « À condition que le gestionnaire sache s'y prendre, précise Mme Duval. L'approche "forte performance égale augmentation de salaire" crée une situation conflictuelle qui risque de devenir délicate. »

« Gérer la performance des employés exige des outils et une formation que la plupart des cadres n'ont pas », confirme M. Chênevert, coauteur, avec Anne Bourhis, d'*À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*. « Ce n'est pas pour rien que les syndicats n'aiment pas ce système; l'exercice comporte une part importante de subjectivité. Chose certaine, dans les entreprises où il n'y a pas de service de ressources humaines, les cadres qui évaluent les employés n'ont ni le soutien ni les compétences pour le faire », note Mme Provencher.

Des hausses plus faibles pour les plus anciens

Par ailleurs, M. Chênevert soutient qu'il est normal que les employés qui ont plus d'ancienneté obtiennent des augmentations de salaire plus faibles que les moins expérimentés. Les premiers sont plus près du sommet de l'échelle salariale; une fois au sommet, il n'y a plus de possibilité d'augmentation de salaire, ce qui est démotivant. Ainsi les employeurs restreignent ces augmentations pour éviter que leurs employés les plus expérimentés n'atteignent ce sommet.

« Cela peut vouloir dire que pour une performance satisfaisante, un employé plus jeune pourra recevoir une augmentation de salaire de 3 ou 4 %, alors que pour la même efficacité, son collègue plus expérimenté ne touchera que 1 %, voire aucune hausse, explique M. Chênevert. C'est pourquoi un système de rémunération au mérite perd de son attrait auprès des employés plus expérimentés. »

D'autre part, la rémunération en fonction des compétences est basée sur l'acquisition et la maîtrise individuelle de compétences. Vous suivez une formation et votre salaire de base augmente, que votre rendement s'améliore ou non. « On utilise ce système à propos de tout et de rien, de nos jours », déplore l'universitaire.

Or, selon lui, la rémunération par compétences ne cadre pas avec la nouvelle loi de l'équité salariale. « La rémunération par compétences est basée sur l'individu, alors que la loi sur l'équité évalue des postes, et non des personnes. Rien n'empêche d'ajouter un système de primes, mais si le salaire est basé sur les compétences, il y a un problème! »

Pour un party de bureau sans problème!

Les activités sociales sont incontournables dans nos entreprises. Au-delà d'une simple tradition, elles permettent de renforcer les équipes de travail et de dire merci aux employés après une année de travail remplie de défis. Mais ces fêtes peuvent parfois tourner à la catastrophe si nous n'y faisons pas attention.

Voici les erreurs les plus courantes commises lors des partys de bureau :

- Flirter avec un collègue ou un patron.
- Boire excessivement.
- Se gaver au buffet.
- Exprimer des points de vue et opinions désobligeants.
- Porter un décolleté plongeant et autres vêtements suggestifs.
- Donner des cadeaux inappropriés.
- Commander ce qu'il y a de plus cher au menu, car c'est le patron qui paie.



Toute activité sociale organisée par l'employeur, y compris le party de Noël, est sous la responsabilité de celui-ci peu importe qu'elle se tienne dans les locaux ou à l'extérieur de l'entreprise. Voici trois règles de base afin d'éviter que la fête dégénère :

1. Encadrer l'événement et communiquer avec les employés au préalable

Organiser à l'avance le transport des invités à la fête pour assurer leur sécurité. Établir et communiquer un programme précis pour la soirée de façon à éviter des initiatives personnelles malheureuses en cours de route. Enfin, élaborer ou rappeler les politiques sur le harcèlement ou sur la tenue vestimentaire.

2. Limiter les boissons alcoolisées

Il existe plusieurs moyens simples pour modérer la consommation d'alcool des invités, comme de donner des indications précises au traiteur quant au nombre de bouteilles de vin servies à table, d'allouer un nombre limité de coupons pour le cocktail, de distribuer des alcootests. Certaines entreprises ne tiennent pas leur party en soirée pour éviter la distribution d'alcool ou font payer leurs consommations aux employés.

3. Avoir un œil vigilant sur le déroulement de la soirée

Il ne faut pas hésiter à intervenir discrètement dans une discussion qui tourne au vinaigre ou auprès d'un employé qui semble sur le point de commettre un geste déplacé. Certains écarts de conduite plus graves (bris, bagarre, harcèlement, propos outrageux, etc.) requièrent une intervention sur place et un suivi plus spécifique après l'événement et peuvent aller jusqu'à des sanctions.

Il importe donc de se rappeler que le party de bureau est considéré comme un événement social, mais qu'il demeure avant tout un événement professionnel. Il est important que l'employé agisse comme s'il participait à une émission de « télé-réalité » et que les caméras étaient constamment braquées sur lui. Même s'il ne veut pas être vu, soyez assuré que quelqu'un le remarquera et qu'il pourrait devenir le souffre-douleur d'une situation imprudente pendant toute la prochaine année... et plus. **Bon party!**

Sources : www.conseiller.ca et Ginette Salvas, École internationale d'étiquette et de protocole

BOITE AUX LETTRES

Vous avez des commentaires ou des suggestions?

ÉCRIVEZ-NOUS!

reseau@csmotextile.qc.ca ou appelez le 819 477-7910



ARCHIVES

www.comitesectorieltextile.qc.ca/Archives/TExpress.shtml

Peut-on sanctionner un employé qui ne respecte pas une procédure interne de sécurité ?

Les tribunaux ont reconnu que le non-respect d'une règle de sécurité de l'entreprise peut donner lieu à une sanction disciplinaire. Toutefois, la jurisprudence définit des critères à observer afin de justifier légalement le droit de gérance de l'employeur dans l'application de mesures disciplinaires.



L'employeur a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité des travailleurs en vertu de l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Il est donc justifié de rédiger des procédures de travail et d'émettre des règlements de sécurité rattachés à ces procédures. Pensons, par exemple, aux procédures et aux règlements sur le port des équipements de protection individuelle (ÉPI) ou le cadenassage.

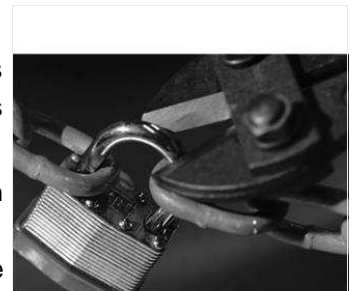
En contrepartie, les obligations des travailleurs en matière de santé et de sécurité du travail sont clairement énoncées à l'article 49 de la LSST. Il y est notamment mentionné que le travailleur doit :

- Prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique (art. 49, par. 2).
- Veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail (art. 49, par. 3).

Ainsi, un travailleur omettant ou refusant carrément de suivre une procédure de travail et les règlements de sécurité, mettant par le fait même sa sécurité ou celle d'autres personnes en danger, peut faire l'objet d'une sanction de la part de son employeur. Celui-ci recourt alors à son droit de gérance. L'objectif d'une telle sanction ne vise pas que la réprimande, mais démontre que la SST est gérée avec sérieux. Agir ainsi démontre également que l'employeur fait preuve de diligence raisonnable. Le devoir d'autorité, qui se traduit notamment par l'imposition de sentences disciplinaires, est un des critères retenus par les tribunaux pour évaluer le degré de diligence dont fait preuve un employeur dans les circonstances.

Les tribunaux reconnaissent ce droit de l'employeur d'imposer des sanctions disciplinaires dans de nombreux cas de non-respect des règles de sécurité, comme l'illustrent les situations suivantes :

- Suspension de deux jours donnée à un mécanicien ayant 25 ans d'ancienneté et un dossier disciplinaire vierge pour avoir contrevenu à une directive de cadenassage.
- Réprimande écrite pour non-respect d'une directive concernant l'utilisation sécuritaire du hayon d'un élévateur de camion.
- Congédiement d'un travailleur pour avoir exécuté une manœuvre dangereuse et imprudente qui aurait pu mettre en danger la vie et la santé d'un collègue.



La jurisprudence a toutefois défini les critères assurant la validité d'un règlement d'entreprise. Ainsi, ce dernier :

- Ne doit pas être en contradiction avec la convention collective valide.
- Doit être clair et non équivoque.
- Ne doit pas être déraisonnable.
- Doit être porté à la connaissance de l'employé, avant sa mise en vigueur.
- Doit être appliqué de façon uniforme à partir du moment de son entrée en vigueur.
- Et l'employé concerné doit être avisé que toute infraction au règlement pourrait entraîner une sanction allant jusqu'au congédiement.

Enfin, n'oubliez pas qu'une sanction disciplinaire doit respecter une gradation, allant de l'avis verbal, puis écrit, jusqu'à la suspension et au congédiement, tout en tenant compte évidemment de la gravité de la faute. Tout gestionnaire doit bien comprendre que non seulement la discipline est souhaitable, mais nécessaire, puisque les tribunaux relient de plus en plus ce concept à celui d'une défense de diligence raisonnable.