

## INTRODUCTION

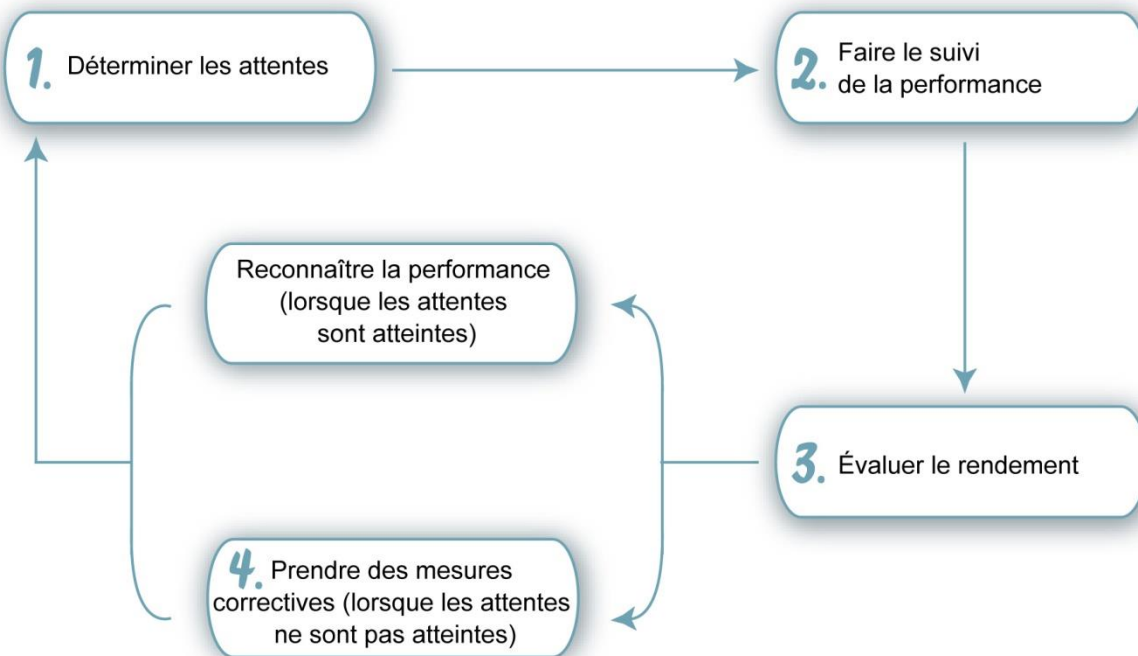
L'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. L'évaluation du rendement influence donc grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés.

L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.

## OBJECTIFS

- ◆ Préciser les attentes de rendement et les critères d'évaluation.
- ◆ Préciser les besoins de soutien, de formation et de développement.
- ◆ Discuter des possibilités de progression.
- ◆ Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer.
- ◆ Échanger sur les difficultés rencontrées, les changements à venir, etc.
- ◆ Valoriser l'employé dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.

## DÉMARCHE



## INFORMATIONS PERTINENTES



### L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES!

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.

- ♦ **L'évaluation par les pairs** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.
- ♦ **L'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.
- ♦ **L'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.
- ♦ **L'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.
- ♦ **La rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (*une combinaison des sources énumérées précédemment*).

#### Source

- ♦ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 713 p.



## L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES! (SUITE)

### **Employés difficiles ou employés en difficulté?**

Suite à une évaluation où le rendement a été jugé insatisfaisant, il importe de se questionner avant d'agir : a-t-on affaire à un employé difficile ou à un employé en difficulté?

Un **employé difficile** présente un comportement inacceptable ou fournit un piètre rendement depuis longtemps. Le comportement a des répercussions sur le rendement de l'employé et souvent sur celui de l'équipe. Dans ce cas, le gestionnaire doit faire part à l'employé que son comportement est inacceptable. Différentes actions peuvent être prises pour régler la situation selon la nature du problème (*voir la fiche technique 4 de ce module pour plus de détails*).

Un **employé en difficulté** fait temporairement face à une situation stressante ou à des problèmes personnels qui affectent le rendement et le comportement au travail. En général, il est possible d'identifier le moment où les difficultés ont commencé. Dans ce cas, le gestionnaire doit observer davantage le comportement de l'employé et lui en parler. Il doit diriger l'employé vers les ressources appropriées et éviter de tenter de résoudre le problème lui-même.

## INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



### RÉFÉRENCES UTILES

- ♦ Bernatchez, Jean-Claude, (2003). *L'appréciation des performances au travail – De l'individu à l'équipe*, Les Presses de l'Université du Québec, 190 p.  
Cet ouvrage, à la fois théorique et pratique, présente le concept global d'appréciation des performances. De manière claire et concise, il expose les conditions de succès d'un programme d'appréciation ainsi que les critères et les méthodes permettant une appréciation éthique des performances.
- ♦ Kinlaw, Dennis C., Cindy Coe et Amy Zehnder, (2007). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, Pfeiffer, 272 p.  
Dans ce livre, les auteurs indiquent comment le coaching est devenu une stratégie qui permet d'améliorer la performance. Différentes stratégies et méthodes sont présentées afin de réussir à offrir du coaching dans une optique d'amélioration de la performance.
- ♦ Malassingne, Pascaline, (2001). *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*, Éditions d'Organisation, 123 p.  
Ce livre présente la façon de bien se préparer et de conduire efficacement un entretien d'évaluation. Une série d'outils est fournie pour chacune des étapes.
- ♦ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.
- ♦ Emploi-Québec, (2006). *Transformer la gestion des ressources humaines de votre entreprise*, Les Publications du Québec, 76 p.
- ♦ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

### 1. DÉTERMINER LES ATTENTES

La première étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés. Cette étape est primordiale, car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

#### MÉTHODE

#### 1 Identifier les attentes envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- a. les responsabilités décrites dans le profil de poste;
- b. les objectifs organisationnels;
- c. les objectifs du secteur/département;
- d. les objectifs spécifiques à l'employé.

#### 2 Rencontrer l'employé pour :

- a. lui communiquer les attentes en regard des objectifs organisationnels et de ceux du secteur/département;
- b. discuter avec lui des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant;
- c. s'entendre sur des objectifs à atteindre pendant l'année;
- d. lui indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement;
- e. discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs;
- f. identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
- g. échanger sur les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.



Voir l'outil: [Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels](#)

Voir l'outil : [Entente sur les objectifs annuels](#)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés afin de leur communiquer ses attentes et d'établir leurs objectifs annuels.

### OUVERTURE DE LA RENCONTRE

- ◆ **Établir un climat de confiance.**  
« Bonjour Jean, comment vas-tu? »
- ◆ **Rappeler le but de la rencontre.**  
« Je tenais à te rencontrer pour nous permettre de faire le point, d'échanger et pour que nous puissions convenir de tes objectifs pour la prochaine année. »
- ◆ **Susciter l'intérêt.**  
« Nous avons une année très intéressante devant nous » ou « Selon toi, quels sont les avantages de cette rencontre? »
- ◆ **Établir les règles du jeu.**  
« Je te présenterai d'abord les objectifs de l'organisation, puis ceux de notre secteur. Si tu as des questions, n'hésite pas à m'interrompre. Nous disposons d'environ une heure. »
- ◆ **Obtenir l'accord de l'employé.**  
« Est-ce que ça te convient? »

### DISCUSSION

- ◆ Présenter les objectifs organisationnels et ceux du secteur/département.
- ◆ Discuter des objectifs personnels, des besoins de formation et des aspirations professionnelles (compléter l'outil– Entente sur les objectifs annuels).
- ◆ Discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs.
- ◆ Réitérer les comportements attendus et indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement (se référer aux outils– Grille d'évaluation du rendement).

#### ***Comportements à adopter pendant la rencontre***

- ◆ Adopter une attitude favorable et positive.
- ◆ Manifester de l'empathie.
- ◆ Écouter activement.
- ◆ Questionner méthodiquement.
- ◆ Observer le non-verbal.
- ◆ Vérifier les perceptions.

### CONCLUSION

- ◆ **Résumer les points clés et obtenir l'engagement de l'employé.**  
« Un des buts de la rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens de soutien que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre. » « Nous avons convenu que... » « On s'entend donc pour réaliser ces actions au cours de la prochaine année. »
- ◆ **Susciter des commentaires.**  
« Es-tu satisfait de notre rencontre? » « Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de...? »
- ◆ **Remercier l'employé.**  
« Merci d'avoir participé. J'apprécie ton engagement! »

Tiré de *TECHNOCompétences*, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et *TECHNOCompétences*, 132 p.



## APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Nom de \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_  
l'employé : \_\_\_\_\_  
Supérieur immédiate : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

### OBJECTIFS ANNUELS

### MOYENS À METTRE EN PLACE/SOUTIEN SOUHAITÉ

### BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT

### ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES/OBJECTIFS DE CARRIÈRE

**FICHE TECHNIQUE**

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

### 2. FAIRE LE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Quelques mois après la rencontre d'identification des objectifs, il est suggéré de faire un suivi de l'entente afin de valider si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle en donnant un feed-back constructif.

#### MÉTHODE

- 1 **Observer le travail de l'employé pendant les mois suivant la rencontre où les attentes ont été fixées.**
- 2 **Rencontrer l'employé pour :**
  - a. faire le point sur les attentes spécifiées lors de la première rencontre;
  - b. examiner les progrès réalisés;
  - c. identifier les mesures de soutien additionnelles à mettre en place, si nécessaire.



Voir l'outil [Suivi de la performance](#)

- 3 **Donner du feed-back constructif de façon continue.**



Voir l'outil: [Guide de feed-back constructif](#)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de faire le suivi de la contribution de ses employés en observant leur travail, en leur donnant du feed-back et en les rencontrant pour faire le point sur les attentes fixées préalablement.

## APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Nom de \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_  
l'employé : \_\_\_\_\_  
Supérieur Date : \_\_\_\_\_  
immédiat : \_\_\_\_\_

| FORCES                                  | ASPECTS À AMÉLIORER |
|---|---------------------|
|   |                     |
| <b>ATTEINTE DES OBJECTIFS</b>           |                     |
|   |                     |
| <b>SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR</b> |                     |
|   |                     |
| <b>NOTES COMPLÉMENTAIRES</b>            |                     |
|   |                     |

**FICHE TECHNIQUE**

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

|   |  |
|---|--|
| 1. « J'ai le sentiment que... » ou « J'ai l'impression que... » | Brièvement, dites à la personne comment le comportement de l'autre vous a affecté (sentiment). |
| 2. « Quand tu... »  | Décrivez le comportement de la personne en utilisant des faits spécifiques.                    |
| 3. « Parce que... »   | Indiquez quelles sont (seront) les conséquences de ce comportement.                            |
| 4. Pause  | Laissez l'autre personne réagir. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.      |
| 5. « J'aimerais que... »  | Décrivez les changements que vous voulez que la personne considère.                            |
| 6. « Parce que... »   | Expliquez comment ces changements résoudront les problèmes et/ou quels seront les bénéfices.   |
| 7. « Qu'en penses-tu? »   | Soyez ouvert. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.                         |

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

### 3. ÉVALUER LE RENDEMENT

La troisième étape se veut l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. L'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

#### MÉTHODE

**1 Rencontrer l'employé pour la réunion d'évaluation du rendement.**



Voir l'outil : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement

Voir l'outil: Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production

Voir l'outil: Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif

**2 Lorsque les attentes sont atteintes, reconnaître la performance de façon :**

- a. formelle (bonis, lettre de félicitations, etc.);
- b. informelle (mots d'encouragement, félicitations, etc.).

**3 Lorsque les attentes ne sont pas atteintes, prendre des mesures correctives.**

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés pour évaluer leur rendement.
- ◆ Informer l'employé, dans un délai raisonnable, du moment et du lieu de l'entrevue.
- ◆ S'assurer de ne pas être dérangés.
- ◆ Soulever les aspects positifs et les forces de l'employé.
- ◆ Formuler des commentaires précis et spécifiques.
- ◆ Fournir des exemples.
- ◆ Se concentrer sur les actions et les résultats plutôt que sur la personnalité de l'employé.
- ◆ Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- ◆ Questionner pour découvrir les raisons qui expliquent les points de divergence.
- ◆ Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- ◆ Faire des suggestions d'actions précises pour maintenir ou améliorer le rendement.
- ◆ Mettre l'accent sur le soutien pouvant être apporté par le gestionnaire ou d'autres membres de l'équipe.
- ◆ Vérifier la compréhension et reformuler tout détail qui peut être mal interprété.

# APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Nom de \_\_\_\_\_ de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Période couverte par l'évaluation : du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

## CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes      3 – Rencontre les attentes  
 2 – Nécessite une amélioration                      4 – Dépasse les attentes

| Critères   | Évaluation |   |   |   | Commentaires |
|--|------------|---|---|---|--------------|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 |              |
| <b>Qualité</b>   |            |   |   |   |              |
| Respecte les procédures et les méthodes de travail.                          |            |   |   |   |              |
| Rencontre les exigences et spécifications du produit.                        |            |   |   |   |              |
| <b>Productivité</b>  |            |   |   |   |              |
| Répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer.         |            |   |   |   |              |
| Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.           |            |   |   |   |              |
| <b>Connaissance du travail</b>   |            |   |   |   |              |
| Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail. |            |   |   |   |              |
| Effectue correctement les activités reliées à son travail.                   |            |   |   |   |              |
| <b>Respect des normes</b>  |            |   |   |   |              |
| Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.         |            |   |   |   |              |
| Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.             |            |   |   |   |              |

**FICHE TECHNIQUE**

| Critères  | Évaluation |   |   |   | Commentaires |
|---|------------|---|---|---|--------------|
|   | 1          | 2 | 3 | 4 |              |
| <b>Attitudes et comportements au travail</b>                          |            |   |   |   |              |
| Traite ses collègues et son supérieur avec respect.                   |            |   |   |   |              |
| Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues. |            |   |   |   |              |
| Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.          |            |   |   |   |              |
| Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.  |            |   |   |   |              |
| Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.            |            |   |   |   |              |
| Respecte ses horaires de travail.                                     |            |   |   |   |              |
| Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.                            |            |   |   |   |              |

## RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint    2 – Objectif atteint    3 – Objectif dépassé

| Objectifs poursuivis | Principales réalisations | Évaluation des résultats |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
|                      |                          |                          |
|                      |                          |                          |
|                      |                          |                          |



**ÉVALUATION GLOBALE**

Forces de l'employé

---

---

---

---

Points à améliorer

---

---

---

---

Programme de développement

(moyens à prendre pour supporter l'employé ou aider à son développement)

---

---

---

---

Commentaires de l'employé

---

---

---

---

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

**FICHE TECHNIQUE**

# APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Nom de \_\_\_\_\_ de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Période couverte par l'évaluation : du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

## CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes      3 – Rencontre les attentes  
 2 – Nécessite une amélioration                      4 – Dépasse les attentes

| Critères  | Évaluation |   |   |   | Commentaires |
|---|------------|---|---|---|--------------|
|   | 1          | 2 | 3 | 4 |              |
| <b>Qualité</b>  |            |   |   |   |              |
| Fait preuve de rigueur dans son travail.  |            |   |   |   |              |
| S'assure de la qualité de son travail en faisant les vérifications et les suivis nécessaires. |            |   |   |   |              |
| <b>Organisation du travail</b>  |            |   |   |   |              |
| Planifie et organise son travail de façon adéquate.   |            |   |   |   |              |
| Utilise efficacement son temps pour réaliser les tâches qui lui sont confiées.                |            |   |   |   |              |
| Respecte les délais et les échéanciers qui lui sont fixés.                                    |            |   |   |   |              |
| <b>Prise de décisions</b>   |            |   |   |   |              |
| Cerne efficacement les données d'un problème.   |            |   |   |   |              |
| Propose des solutions possibles aux problèmes rencontrés.                                     |            |   |   |   |              |
| Prend les moyens pour atteindre les résultats.  |            |   |   |   |              |

**FICHE TECHNIQUE**

| Critères   | Évaluation |   |   |   | Commentaires |
|--|------------|---|---|---|--------------|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 |              |
| <b>Attitudes et comportements au travail</b>   |            |   |   |   |              |
| Traite ses collègues et son supérieur avec respect.  |            |   |   |   |              |
| Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.                      |            |   |   |   |              |
| Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.                               |            |   |   |   |              |
| Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.                       |            |   |   |   |              |
| Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.                                 |            |   |   |   |              |
| Fait preuve d'éthique professionnelle et d'intégrité dans tous les aspects de son travail. |            |   |   |   |              |
| Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.   |            |   |   |   |              |

## RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint 2 – Objectif atteint 3 – Objectif dépassé

| Objectifs poursuivis | Principales réalisations | Évaluation des résultats |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
|                      |                          |                          |
|                      |                          |                          |
|                      |                          |                          |

**ÉVALUATION GLOBALE**

Forces de l'employé

---

---

---

---

---

Points à améliorer

---

---

---

---

---

Programme de développement

(moyens à prendre pour supporter ou aider au développement de l'employé)

---

---

---

---

---

Commentaires de l'employé

---

---

---

---

---

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

**FICHE TECHNIQUE**

## INFORMATIONS PERTINENTES



### L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES!

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.

- ♦ **L'évaluation par les pairs** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.
- ♦ **L'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.
- ♦ **L'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.
- ♦ **L'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.
- ♦ **La rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (*une combinaison des sources énumérées précédemment*).

#### Source

- ♦ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 713 p.



## L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES! (SUITE)

### **Employés difficiles ou employés en difficulté?**

Suite à une évaluation où le rendement a été jugé insatisfaisant, il importe de se questionner avant d'agir : a-t-on affaire à un employé difficile ou à un employé en difficulté?

Un **employé difficile** présente un comportement inacceptable ou fournit un piètre rendement depuis longtemps. Le comportement a des répercussions sur le rendement de l'employé et souvent sur celui de l'équipe. Dans ce cas, le gestionnaire doit faire part à l'employé que son comportement est inacceptable. Différentes actions peuvent être prises pour régler la situation selon la nature du problème (*voir la fiche technique 4 de ce module pour plus de détails*).

Un **employé en difficulté** fait temporairement face à une situation stressante ou à des problèmes personnels qui affectent le rendement et le comportement au travail. En général, il est possible d'identifier le moment où les difficultés ont commencé. Dans ce cas, le gestionnaire doit observer davantage le comportement de l'employé et lui en parler. Il doit diriger l'employé vers les ressources appropriées et éviter de tenter de résoudre le problème lui-même.

## INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



### RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Bernatchez, Jean-Claude, (2003). *L'appréciation des performances au travail – De l'individu à l'équipe*, Les Presses de l'Université du Québec, 190 p.  
Cet ouvrage, à la fois théorique et pratique, présente le concept global d'appréciation des performances. De manière claire et concise, il expose les conditions de succès d'un programme d'appréciation ainsi que les critères et les méthodes permettant une appréciation éthique des performances.
- ◆ Kinlaw, Dennis C., Cindy Coe et Amy Zehnder, (2007). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, Pfeiffer, 272 p.  
Dans ce livre, les auteurs indiquent comment le coaching est devenu une stratégie qui permet d'améliorer la performance. Différentes stratégies et méthodes sont présentées afin de réussir à offrir du coaching dans une optique d'amélioration de la performance.
- ◆ Malassingne, Pascaline, (2001). *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*, Éditions d'Organisation, 123 p.  
Ce livre présente la façon de bien se préparer et de conduire efficacement un entretien d'évaluation. Une série d'outils est fournie pour chacune des étapes.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.
- ◆ Emploi-Québec, (2006). *Transformer la gestion des ressources humaines de votre entreprise*, Les Publications du Québec, 76 p.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

# FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

## Partie 1 : Identification

|   |   |
|---|---|
| <b>Identification de l'individu évalué</b>  | <b>Date de l'évaluation :</b> 10 décembre 2009      |
| <b>Prénom et nom :</b> Gilles Doucet        |   |
| <b>Numéro d'employé :</b> LJS-0001          | <b>Période d'essai</b> <input type="checkbox"/>     |
| <b>Poste de travail :</b> Directeur d'usine | <b>Annuelle</b> <input checked="" type="checkbox"/> |

|   |
|---|
| <b>Identification de l'évaluateur</b>     |
| <b>Prénom et nom :</b> Martin Dufour      |
| <b>Titre d'emploi :</b> Directeur Général |

## Partie 2 : Retour sur l'évaluation de la performance de l'année précédente

### Partie 3 : Inscrivez les 3 objectifs de l'employé fixés au début de la période d'évaluation (élaborer des objectifs-clés de rendement spécifiques au poste):

Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat » le rendement global selon la légende suivante :

1 – ne rencontre pas les attentes  
2 – nécessite une amélioration

3 – rencontre les attentes  
4 – dépasse les attentes

| 1) Objectif annuel  |          |
|---|----------|
| Réduire les coûts de production de 5 %                                  |          |
| Mesure de performance   | Résultat |
| 1) Diminuer le taux de rejet de 4 %                                     | 4        |
| 2) Revoir les tâches et responsabilités des employés                    | 4        |
| 3) Revoir les procédés de fabrication et du coût des matières premières | 3        |
| Moyenne des mesures de performance $(4+4+3)/15$                         | 73%      |

OUTILS



# FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

| <b>2) Objectif annuel</b>  |          |
|--|----------|
| Diminuer le taux de roulement de 10%   |          |
| Mesure de performance  | Résultat |
| 1) Participer au processus d'accueil et d'intégration pour chaque nouvel employé                                   | 3        |
| 2) Rencontrer les employés au moins 2 fois par année pour assurer le suivi à la suite de l'évaluation de rendement | 4        |
| 3) Effectuer une entrevue de départ pour chaque personne qui quitte l'entreprise                                   | 3        |
| Moyenne des mesures de performance $(3+4+3)/15$  | 67%      |

| <b>3) Objectif annuel</b>  |          |
|--|----------|
| Diminuer de 25% le nombre d'accidents de travail en matière de santé et sécurité au travail. |          |
| Mesure de performance  | Résultat |
| 1) Amélioration du programme de prévention   | 4        |
| 2) Effectuer une enquête pour chaque accident S.S.T.   | 4        |
| 3) Effectuer 4 réunions par année en matière de S.S.T.                                       | 4        |
| Moyenne des mesures de performance $(4+4+4)/15$  | 80%      |

## Commentaires sur l'atteinte des objectifs :

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Évaluation du rendement (objectifs annuels) : $(73\%+67\%+80\%)/3= 73\%$ |

OUTILS

# FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat de l'évaluation » le rendement global selon la légende suivante :

1 – ne rencontre pas les attentes  
2 – nécessite une amélioration

3 – rencontre les attentes  
4 – dépasse les attentes

– ————> +

| Critères d'évaluation des compétences  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <b>Relations interpersonnelles</b> (maintient des rapports humains, coopère, a une bonne attitude personnelle vis-à-vis son supérieur et ses collègues, est capable de travailler en équipe, est motivé)<br><b>Exemple concret :</b> |   |   | x |   |
| <b>Organisation du travail</b> (respecte les échéanciers et fixe des objectifs, suit les résultats et apporte des modifications pour l'atteinte des buts, est fiable et gère son stress)<br><b>Exemple concret :</b>                 |   |   |   | x |
| <b>Prise de décision</b> (détermine le problème, identifie des solutions possibles, prend position afin de passer à l'action, fait de la résolution de problèmes et est autonome)<br><b>Exemple concret :</b>                        |   |   | x |   |
| <b>Leadership</b> (obtient la collaboration de son équipe et/ou de ses collègues et les mobilise, possède une bonne faculté d'adaptation, communique de façon efficace)<br><b>Exemple concret :</b>                                  |   |   | x |   |
| <b>Qualité de travail</b> (cherche à améliorer les procédures ou la façon de faire les choses, produit des travaux de qualité, présente des rapports précis et est créatif)<br><b>Exemple concret :</b>                              |   |   | x |   |
| <b>Gestion administrative</b> (contrôle les budgets et encadre le personnel dans le but de le développer)<br><b>Exemple concret :</b>  |   |   | x |   |
| <b>Productivité</b> (planifie et fait des prévisions, suit les résultats, assure la quantité, la constance et l'efficacité)<br><b>Exemple concret :</b>  |   |   |   | x |
| Moyenne des facteurs: $23/28=82\%$   |   |   |   |   |

|  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
| <b>Évaluation du rendement : <math>73\%+82\%=77.5\%</math></b> |                                       |   |
| Rendement supérieur à la moyenne (85% et +)                    | Rendement dans la moyenne (70% à 84%) | Rendement inférieur à la moyenne (69% et -) |

OUTILS

# FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

## Programme de développement :

Tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Commentaires du superviseur immédiat:

|   |
|---|
|   |
|   |
|   |
|   |
| Signature du superviseur immédiat : <span style="float: right;">Date :</span> |

## Commentaires de l'employé :

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
| Signature de l'employé : <span style="float: right;">Date :</span> |

Note : \*Pour les objectifs de l'année suivante, remplir un autre formulaire identique

**OUTILS**

# FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

ABC inc.

## Formulaire d'évaluation de rendement

|                    |  |                |
|--------------------|--|----------------|
| Nom :              | Date de l'évaluation :                   | Pointage total |
| Numéro d'employé : | Période d'essai <input type="checkbox"/> |                |
| Poste de travail : | Annuelle <input type="checkbox"/>        |                |

Légende : 1 – ne rencontre pas les attentes

3 – rencontre les attentes

2 – nécessite une amélioration

4 – dépasse les attentes

| Qualité : précision, perfection et présentation du travail |                                      |  |   |          |
|--|--------------------------------------|--|---|----------|
| 1  | 2                                    | 3  | 4   | pointage |
| Erreurs fréquentes, rendement inacceptable                 | Rendement moyen, supervision requise | Rendement satisfaisant, légère supervision requise | Excellent travail, aucune supervision requise |          |
| Exemple concret :  |                                      |  |   |          |

| Quantité : volume de travail accompli et temps requis pour l'exécuter |                                    |   |                     |          |
|---|------------------------------------|---|---------------------|----------|
| 1   | 2                                  | 3   | 4                   | pointage |
| Production au-dessous des normes minimales                            | Fréquent besoin d'aide et de suivi | En général, accomplissement de la charge de travail prévue à l'échéancier | Efficacité maximale |          |
| Exemple concret :   |                                    |   |                     |          |

| Connaissance de l'emploi : compétence manifestée dans son accomplissement |                                     |   |  |          |
|---|-------------------------------------|---|--|----------|
| 1   | 2                                   | 3   | 4  | pointage |
| Connaissance inadéquate du travail  | Connaissance des tâches à effectuer | Bonne connaissance du travail, compétence démontrée | Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée |          |
| Exemple concret :   |                                     |   |  |          |

| Initiative : aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces |                                    |  |  |          |
|---|------------------------------------|--|--|----------|
| 1   | 2                                  | 3  | 4  | pointage |
| Incapacité à affronter des situations nouvelles                                 | Surveillance partiellement requise | Gestion efficace et jugement sûr dans les situations inhabituelles | Conception et implantation de solutions pour résoudre les situations inhabituelles |          |
| Exemple concret :   |                                    |  |  |          |

OUTILS

# FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

| Leadership : aptitude à orienter et à influencer les autres |  |  |   |          |
|---|--|--|---|----------|
| 1   | 2  | 3  | 4   | pointage |
| Aucune aptitude à influencer les autres                     | Aptitude modérée à influencer les autres | Bonnes aptitudes à influencer les autres | Très bonne capacité à influencer les autres |          |
| Exemple concret :   |  |  |   |          |

**OUTILS**

# FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

## Formulaire d'évaluation de rendement

Légende : 1 – ne rencontre pas les attentes

3 – rencontre les attentes

2 – nécessite une amélioration

4 – dépasse les attentes

| Coopération : attitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres |   |   |  |          |
|---|---|---|--|----------|
| 1   | 2   | 3   | 4  | pointage |
| Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres                | Coopération et entente avec les autres (attitude effacée) | Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits | Coopération constante, désir d'assumer des responsabilités |          |
| Exemple concret :   |   |   |  |          |

| Fiabilité : aptitude de l'employé à s'acquitter de ses tâches avec cohérence et efficacité |   |  |                      |          |
|--|---|--|----------------------|----------|
| 1  | 2   | 3  | 4                    | pointage |
| Employé auquel on ne peut se fier  | Employé requérant une certaine surveillance | Rendement conforme aux attentes, sans surveillance | Personne très fiable |          |
| Exemple concret :  |   |  |                      |          |

| Adaptabilité : aptitude de l'employé à faire face aux changements survenant dans l'environnement |   |                                     |                                     |          |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|
| 1  | 2   | 3                                   | 4                                   | pointage |
| Incapacité à accepter le changement  | Affronte le changement avec une certaine difficulté | Bonne adaptation face au changement | Grande souplesse face au changement |          |
| Exemple concret :  |   |                                     |                                     |          |

| Assiduité : présence et ponctualité               |                                      |   |  |          |
|---|--------------------------------------|---|--|----------|
| 1   | 2                                    | 3   | 4  | pointage |
| Fréquence injustifiée des retards et des absences | Absences et retards selon la moyenne | Bon dossier de présence et de ponctualité | Aucune absence ou retard au cours de la dernière année |          |
| Exemple concret :                                 |                                      |   |  |          |

| Relations interpersonnelles : aptitude de l'employé à travailler avec ses collègues et ses supérieurs |  |   |  |          |
|---|--|---|--|----------|
| 1   | 2  | 3   | 4  | pointage |
| Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents  | Peut avoir certains conflits avec ses collègues et/ou supérieurs | Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres | Digne de confiance et très apprécié des autres |          |
| Exemple concret :   |  |   |  |          |

OUTILS

# FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

## Formulaire d'évaluation de rendement

Légende : 1 – ne rencontre pas les attentes

3 – rencontre les attentes

2 – nécessite une amélioration

4 – dépasse les attentes

| Sécurité : aptitude de l'employé à respecter et à appliquer les règlements de sécurité |   |   |   |          |
|--|---|---|---|----------|
| 1  | 2   | 3   | 4   | pointage |
| Ignore les règlements de sécurité et met en danger son entourage et lui-même           | Adhère en partie aux règlements de sécurité et respecte généralement les normes | Porte ses équipements de sécurité et travaille de façon sécuritaire | Respecte les règlements de sécurité et démontre un esprit préventif |          |
| Exemple concret :  |   |   |   |          |

| Résumé de l'évaluation        |                            |                        |                      |       |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|-------|
| ≤ 11                          | 12 – 22                    | 23 – 33                | 34 – 44              | TOTAL |
| Ne rencontre pas les attentes | Nécessite une amélioration | Rencontre les attentes | Dépasse les attentes |       |
|                               |                            |                        |                      |       |

### Programme de développement

Tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

### Commentaires de l'évaluateur :

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
|                             |        |
|                             |        |
|                             |        |
| Signature de l'évaluateur : | Date : |

### Commentaires de l'employé :

|                          |        |
|--------------------------|--------|
|                          |        |
| Signature de l'employé : | Date : |

**OUTILS**