

FORMABOIS Comité sectoriel
de main d'oeuvre
du bois

Développons notre richesse collective

Guide RH

CHAPITRE 5

GESTION DE LA PERFORMANCE



Gestion de la performance

Gérer la performance, c'est s'assurer du bon rendement de l'employé, mais également de sa satisfaction au travail. Cette pratique représente plus qu'une simple évaluation annuelle : il s'agit plutôt d'un style de gestion à adopter.

Dans ce chapitre, nous vous proposons des outils et des moyens simples pour vous aider à développer un programme performant et, surtout, adapté à votre réalité.

PLANIFIER

Prise de décisions : qui, quand, quoi, et comment se déroulera votre programme ?

CONTRÔLER

Gestion formelle et informelle de la performance tout au long de l'année.

ÉVALUER

Les rencontres formelles et officielles pour apprécier la performance des employés.

Votre défi : améliorer constamment la performance et la satisfaction de vos employés.

Ce chapitre vous donnera les règles pour créer un programme simple et gérer la performance de votre main-d'œuvre. Reportez-vous à votre « Coffre à outils », sur le site web de Formabois, pour bénéficier de tous les outils développés et pouvoir les modifier à votre guise.

En aperçu

Planifier le programme de gestion de la performance	3
Contrôler la performance	17
Évaluer la performance	18
Découvrir différentes pratiques	31

Planifier le programme de gestion de la performance

UNE BONNE PLANIFICATION POUR DÉVELOPPER DE BONS RÉFLEXES

Cette étape vous permet de prendre les bonnes décisions en respectant la vision de votre entreprise : qui, quand, quoi, et comment se déroulera votre programme de gestion de la performance ? Cela demande forcément temps et réflexion. Cependant, une bonne préparation assurera un programme qui sera plus simple à gérer quotidiennement.

COMMENT PLANIFIER UN PROGRAMME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

1. Déterminez la fréquence des évaluations « formelles » de la performance.

Une évaluation de la performance « formelle » consiste en une rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé afin de discuter des objectifs et du rendement de la période qui se termine et de celle à venir.

Fréquence proposée des rencontres :

- a. **Annuelle :** il s'agit de la fréquence la plus courante, et c'est une option recommandée pour les personnes qui n'ont pas beaucoup de temps à accorder à cette activité. Il est cependant nécessaire de contrôler la performance tout au long de l'année.
- b. **Deux fois par année :** cette option demande davantage de temps et est à considérer pour le personnel administratif dont les projets et objectifs changent régulièrement.
- c. **Trois fois par année :** trois rencontres par année demandent assurément beaucoup de temps, mais ce rythme est recommandé, par exemple, pour des employés qui travaillent à distance ou pour des cadres de haut niveau ayant de nombreux défis.

N. B. : Période d'essai : il est de mise de procéder à une évaluation de la performance à la fin de la période d'essai. Reportez-vous aux **outils XI** (*Évaluation de l'employé, période d'essai – Production*) et **XII** (*Évaluation de l'employé, période d'essai – Administratif*) du **chapitre 3** (*Accueil et intégration*). Nous vous proposons deux types d'évaluation de l'employé en période d'essai. Vous pouvez également utiliser l'outil d'évaluation que vous développerez à l'aide de ce chapitre.

2. Déterminez quand auront lieu les évaluations de la performance.

Les évaluations devraient toujours avoir lieu à la même période dans l'année. Ciblez une période stratégique selon la tombée des résultats financiers de l'entreprise à un moment où vous vous savez disponible. Surtout, ne rencontrez pas vos employés plus d'un mois après la période d'évaluation. Si, par exemple, votre période d'évaluation s'étend du 1^{er} avril au 31 mars, fixez les rencontres avec vos employés au mois d'avril.

3. Ciblez les personnes qui participeront au programme de gestion de la performance.

Il est de mise de regrouper différents acteurs dans votre programme afin d'assurer une vision globale de la performance d'un employé.

a. La haute direction (v.-p., DG) :

- **Forces :** la haute direction a une excellente connaissance des objectifs et des résultats de la performance attendue par l'entreprise.
- **Limites :** elle n'est généralement pas souvent en interaction directe avec les employés.
- **Participation recommandée :** il est nécessaire d'avoir l'appui de la direction pour assurer le succès de votre programme. Nous vous recommandons de vous jumeler avec un cadre supérieur avant la ou les rencontres d'évaluation afin d'aligner les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir sur les objectifs professionnels des employés.

b. Responsable des ressources humaines :

- **Forces :** ses connaissances avancées pour planifier le programme et pour mener à terme une rencontre « formelle » d'évaluation de la performance.

- **Limites :** il ou elle n'est généralement pas souvent en interaction directe avec les employés et n'a pas une compréhension technique complète du travail.
- **Participation recommandée :** nous vous suggérons de travailler avec la personne chargée des ressources humaines pour planifier votre programme. De plus, cette personne sera une excellente référence si vous avez besoin de recommandations au moment de la ou des rencontres « formelles » d'évaluation de la performance.

c. Représentant syndical :

- **Forces :** il saura s'assurer que le processus respecte votre convention et les membres.
- **Participation recommandée :** validation des formulaires et des évaluations « formelles » de la performance.

d. Supérieur immédiat :

- **Forces :** cette personne a une excellente connaissance du rendement individuel des employés, est en interaction directe et fréquente avec ceux-ci et connaît très bien le travail.
- **Limites :** cette personne manque parfois de connaissances pour bien maîtriser la structure du programme de gestion de la performance.
- **Participation recommandée :** le supérieur immédiat devrait participer à la planification du programme, ou du moins être consulté. C'est cette personne qui devrait être responsable du contrôle de la performance ainsi que de la gestion de la ou des rencontres « formelles » d'évaluation de la performance.

4. Créez vos formulaires d'évaluation de la performance pour chacun des postes de l'entreprise.

Tout d'abord, nous vous suggérons de créer un Formulaire d'évaluation de la performance pour chacun de vos postes. Vous aurez, par exemple, un formulaire pour tous vos opérateurs, un autre pour tous vos mécaniciens, un autre pour vos réceptionnistes, et ainsi de suite.

- a. Créer vos critères d'évaluation (outil I du présent chapitre).
- b. Bonifier vos évaluations de la performance avec le Dictionnaire des compétences (**outil II** du présent chapitre).
- c. Ajouter des échelles d'évaluation claires (exemples dans l'**outil III** du présent chapitre).

5. Communiquez votre stratégie de gestion de la performance.

Quand vous aurez déterminé la fréquence de vos rencontres, ciblé la période de vos rencontres, déterminé qui participera au programme et créé vos formulaires, vous devrez vous assurer que les gestionnaires et les employés sont informés de votre programme de gestion de la performance. Tous les employés devraient savoir approximativement à quel moment ils seront rencontrés et, surtout, ce sur quoi ils seront évalués. Il est tout indiqué d'offrir à l'employé le formulaire d'évaluation « formelle » de la performance (**outil I** du présent chapitre) en début d'année.

Dans le but de simplifier votre démarche, Formabois a créé trois outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils de planification d'un programme de gestion de la performance. Vous trouverez les explications de ces documents, ainsi que les astuces d'utilisation aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également de versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponible sur le site web de Formabois.

I **Formulaire d'évaluation de la performance.**

Cet outil vous permettra de personnaliser vos formulaires d'évaluation de la performance.

II **Dictionnaire des compétences.**

Cet outil vous offre une liste des compétences régulièrement recherchées en entreprise, ainsi que leur définition.

III **Échelles d'évaluation.**

Cet outil vous offre des exemples d'échelles d'évaluation à insérer dans vos formulaires pour bien mesurer la performance de vos employés.

Formulaire d'évaluation de la performance

OUTIL I

Voici les explications et les astuces pour adapter vos formulaires d'évaluation de la performance.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site web de Formabois pour personnaliser votre formulaire.

ASTUCE 1

La création d'un formulaire pour chacun de vos postes vous permettra d'évaluer uniformément chacun de vos employés à un même poste.

ASTUCE 2

Dans la mesure du possible, travaillez de pair avec un responsable des ressources humaines, un cadre supérieur et un supérieur immédiat pour créer un formulaire d'évaluation complet, suivant la vision de l'organisation et qui s'applique à la réalité du poste.

ASTUCE 3

Afin de faire une évaluation complète, utilisez vos descriptions de postes. Dans cet exemple, les critères d'évaluation représentent toutes les tâches et les compétences exigées qui figurent sur la description de poste.

POSTE	AFFÛTEUR
Nom, prénom de l'employé:	
Titre de l'employé (fonction):	
Numéro d'employé:	
Nom, prénom de l'évaluateur:	
Titre de l'évaluateur:	
Date:	

1. Critères d'évaluation de la performance liés aux tâches

Démonter et vérifier les couteaux.				POINTAGE
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret :				

Critère d'évaluation

Échelle de mesure
Rappel : l'**outil III** du présent chapitre vous propose différentes échelles de mesure.

Réparer les couteaux.				POINTAGE
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret :				

Optez pour des critères d'évaluation précis afin que les employés comprennent exactement le niveau de compétence qu'ils doivent atteindre.

Affûter les couteaux.				POINTAGE
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret :				

Pointage total de la performance liée aux tâches: _____ / _____ (_____ %)

2. Critères d'évaluation de la performance liés aux compétences

<i>L'employé communique bien avec ses collègues, son supérieur, et les clients. Il exprime sa pensée avec respect et courtoisie.</i>				POINTAGE
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret :				

Utilisez le Dictionnaire des compétences, offert dans ce chapitre (**outil II**).

Modifiez les échelles de mesure pour chacun de vos critères d'évaluations si vous le jugez nécessaire.

<i>L'employé travaille bien en équipe. Il fait preuve d'ouverture, de collaboration et d'écoute.</i>				POINTAGE
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret :				

<i>L'employé démontre un bon sens de l'organisation pour l'ensemble des tâches qui lui sont confiées.</i>				POINTAGE
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret :				

Inscrivez des attitudes positives et non négatives.

Pointage total de la performance liée aux tâches : ____ / ____ (____ %)

RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pointage total de la performance liée aux tâches	____ / ____ (____ %)
Pointage total de la performance liée aux compétences	____ / ____ (____ %)
Cumulatif	____ / ____ (____ %)

OBJECTIFS DE LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE

Transcrire les objectifs fixés lors de la rencontre précédente et indiquer s'ils ont été atteints.

OBJECTIFS	ATTEINTS	
	✓ Oui	✗ Non

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Cibler l'intérêt de l'employé pour d'autres postes au sein de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

PLANIFICATION DES REMPLACEMENTS

Indiquer à l'employé à quel poste il est possible qu'il soit temporairement muté.

OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE À VENIR

Fixer trois objectifs SMART pour la période de _____ à _____.

Le chapitre 6, Gestion de la relève, vous propose des outils et astuces pour planifier votre relève. La rencontre d'évaluation de performance « formelle » est un excellent moment pour discuter des plans d'avenir des employés.

Le chapitre 6, Gestion de la relève, vous propose également de planifier vos remplacements. Profitez de votre rencontre d'évaluation de la performance « formelle » pour en discuter avec votre employé.

PLAN D'ACTION

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, de la planification de la relève et de la planification des remplacements, trouver des solutions et des moyens pour atteindre les objectifs fixés.

SALAIRE

Salaire actuel		Nouveau salaire	
----------------	--	-----------------	--

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Signature de l'évaluateur :	Date :

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ

Signature de l'évaluateur :	Date :

Dictionnaire des compétences

OUTIL II

Voici une liste de compétences recherchées qui vous aidera à construire votre *Formulaire d'évaluation de la performance* (outil I du présent chapitre).

Ce dictionnaire, non exhaustif, présente une liste des compétences les plus demandées dans l'industrie et dans le monde du travail. Des définitions sont également suggérées pour vous permettre d'observer adéquatement les compétences ciblées et ce, peu importe le supérieur qui évalue ou l'employé évalué.

ASTUCE 1

Utilisez ce dictionnaire pour vos descriptions de poste et pour vos évaluations de la performance.

ASTUCE 2

Bonifier ce dictionnaire avec les compétences recherchées dans votre organisation et/ou vos propres définitions.

ASTUCE 3

Sélectionner entre quatre et six compétences pour chacun de vos postes.

Compétences liées aux relations interpersonnelles

1. Communication
2. Écoute
3. Travail en équipe
4. Relations interpersonnelles
5. Négociation et gestion de conflit

Compétences liées au travailleur

6. Connaissance de l'organisation
7. Aptitude à la rédaction
8. Jugement
9. Planification et organisation
10. Résistance au stress
11. Fiabilité
12. Engagement
13. Créativité et innovation
14. Orientation sur les résultats
15. Gestion du temps et des priorités
16. Autonomie
17. Rigueur
18. Développement et accomplissement de soi
19. Compétences linguistiques
20. Authenticité

Compétences liées à la gestion

Gestion des affaires

21. Vision stratégique
22. Satisfaction client
23. Prise de décision

Gestion des affaires

21. Vision stratégique
22. Satisfaction client
23. Prise de décision

Gestion de la production

24. Gestion des processus
25. Gestion de projets
26. Gestion des stocks

Gestion des RH

27. Gestion de personnel
28. Gestion du changement
29. Reconnaissance

Compétences liées au poste

30. Connaissance des tâches liées à l'emploi

Compétences liées aux relations interpersonnelles

- 1. Communication:** Capacité à exprimer, interpréter et transmettre de l'information.
- 2. Écoute:** Capacité à faire preuve d'écoute et d'ouverture quant aux idées, commentaires, demandes et recommandations des autres.
- 3. Travail en équipe:** Capacité à collaborer avec un groupe de personnes de façon organisée afin d'atteindre un but commun.
- 4. Relations interpersonnelles:** Capacité d'entretenir des rapports respectueux avec les autres.
- 5. Négociation et gestion de conflit:** Capacité à gérer des situations conflictuelles en trouvant des solutions « gagnant-gagnant ».

Compétences liées au travailleur

- 6. Connaissance de l'organisation:** Capacité à bien représenter et respecter l'organisation par la connaissance de son histoire, de ses valeurs et de ses règles.
- 7. Aptitude à la rédaction:** Capacité à rédiger des rapports, communiqués, demandes, etc., dans un langage adéquat.
- 8. Jugement:** Capacité à réfléchir et à juger avec justesse.
- 9. Planification et organisation:** Capacité de l'employé à planifier et à organiser adéquatement son travail.
- 10. Résistance au stress:** Capacité à faire face à des situations stressantes et à des charges de travail élevées.
- 11. Fiabilité:** Capacité de l'employé à démontrer qu'il est digne de confiance et que l'on peut compter sur lui.
- 12. Engagement:** Capacité de l'employé à respecter ses promesses et son contrat.
- 13. Créativité et innovation:** Capacité à remettre en question ce qui existe et à trouver des solutions de remplacement avec une vision axée sur l'amélioration.
- 14. Orientation sur les résultats:** Capacité à déployer tous les efforts pour atteindre les objectifs.
- 15. Gestion du temps et des priorités:** Capacité à utiliser adéquatement son temps en ciblant les priorités les plus importantes.
- 16. Rigueur:** Capacité à faire preuve d'exactitude, de logique et de précision.
- 17. Autonomie:** Capacité à fonctionner sans trop de supervision.
- 18. Développement et accomplissement de soi:** Capacité de l'employé à se perfectionner et améliorer ses compétences et son expertise.
- 19. Compétences linguistiques:** Capacité à parler, lire et écrire en différentes langues.
- 20. Authenticité:** Capacité à être sincère et honnête.

Compétences liées à la gestion

GESTION DES AFFAIRES

- 21. Vision stratégique :** Capacité à cerner les enjeux à venir et à saisir les occasions.
- 22. Satisfaction client :** Capacité à trouver des solutions gagnantes pour satisfaire les besoins de la clientèle interne et externe.
- 23. Prise de décision :** Capacité à évaluer différentes options et à passer à l'action selon la meilleure solution.

GESTION DE LA PRODUCTION

- 24. Gestion des processus :** Capacité à organiser les tâches en désignant le rôle de chacun et le positionnement des employés les uns par rapport aux autres.
- 25. Gestion de projets :** Capacité à gérer un projet dans son ensemble incluant la planification, la gestion des budgets, la gestion des RH, etc.
- 26. Gestion des stocks :** Capacité à évaluer les besoins matériels de l'entreprise et à passer à l'action pour satisfaire les besoins de production.

GESTION DES RH

- 27. Gestion de personnel :** Capacité de l'employé à partager son savoir-faire, à soutenir, diriger, motiver et développer les collaborateurs, ainsi qu'à souder et diriger des équipes.
- 28. Gestion du changement :** Capacité à vaincre les résistances et à amener les ressources à travailler collectivement pour implanter un changement.
- 29. Reconnaissance :** Capacité à reconnaître les forces des collaborateurs et à le signifier de façon informelle – au quotidien – et formelle – lors de rencontres organisées.

Compétences liées au poste

- 30. Connaissance des tâches liées à l'emploi :** À personnaliser par l'entreprise selon la description du poste.

Échelles d'évaluation

OUTIL III

Voici des exemples d'échelle d'évaluation pour vous aider à construire votre *Formulaire d'évaluation de la performance* (outil I du présent chapitre).

Pour faire une évaluation avec justesse, équité et sans ambiguïté, il importe de trouver la bonne échelle de mesure. Sélectionnez, parmi les choix suivants, celui qui convient le mieux à vos critères d'évaluation.

1. Échelle polyvalente : se prête à la majorité des critères d'évaluation.

Critères d'évaluation	Insuffisant	À améliorer	Satisfaisant	Très satisfaisant	s.o.
	Ne répond pas aux attentes et aux exigences. Des améliorations importantes s'imposent à court terme.	Satisfait en partie les exigences et les attentes. Peut faire mieux.	Satisfait les exigences et les attentes. On peut compter sur l'employé ou employée.	Dépasse clairement les exigences et les attentes. Cette dimension constitue un point fort de l'employé ou employée.	
	1	2	3	4	0

2. Échelle pour évaluer l'aisance à réaliser une tâche.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

ASTUCE 1

Un nombre pair d'échelons (4 ou 6) est suggéré afin de ne pas donner la possibilité aux répondants de se placer au milieu. De cette façon, les évaluateurs doivent se positionner clairement. Dans l'éventualité où l'évaluateur ne serait pas en mesure d'évaluer un ou plusieurs critères, il est avisé d'ajouter une case « s.o. », « sans objet ».

ASTUCE 2

Ajoutez un pointage à chacun de vos échelons, en commençant par l'échelon négatif (=1); cela vous permettra de mettre une note sur vos évaluations de la performance.

3. Échelle pour évaluer la façon de réaliser une tâche.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

4. Échelle pour évaluer la fréquence.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

5. Échelle pour évaluer le niveau de réussite.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

6. Échelle pour évaluer le niveau d'autonomie.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

7. Échelle pour évaluer l'amélioration.

Critères d'évaluation	Très difficilement	Difficilement	Facilement	Très facilement
	1	2	3	4

Contrôler la performance

PROMOUVOIR ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE D'UN EMPLOYÉ AU QUOTIDIEN

Un gestionnaire devrait s'exécuter selon le ratio approximatif suivant :

30 % de gestion
des opérations

70 % de gestion des
ressources humaines

Il est nécessaire de gérer, entre autres, l'efficacité, le progrès et le rendement des employés. Si la performance n'est pas à la hauteur des attentes, que ce soit au niveau de la production ou du comportement, il est nécessaire d'en aviser l'employé sur-le-champ. Rappelez-vous que les résultats évoqués lors de la ou les rencontres d'évaluation de la performance ne devraient jamais être une surprise pour l'employé. Ce dernier devrait être encadré et accompagné toute l'année pour offrir une performance optimale.

COMMENT CONTRÔLER LA PERFORMANCE

1. Assurez un accompagnement continu.

Il s'agit de prêter attention au comportement et au travail des employés. Afin de favoriser la performance, nous vous suggérons d'aider, de soutenir, d'orienter, de conseiller, de motiver et d'appuyer les employés.

2. Effectuez des rétroactions et prenez des mesures correctives.

Vos employés doivent comprendre « en temps réel » ce qu'ils font adéquatement et ce qu'ils devraient améliorer. Plusieurs formes de reconnaissance sont possibles :

- Offrez de la rétroaction positive afin de mettre en lumière les bonnes performances.*
 - Reconnaissance existentielle
 - Reconnaissance des résultats
 - Reconnaissance de la pratique de travail
 - Reconnaissance de l'investissement au travail
- Offrez de la rétroaction descriptive.

Cette rétroaction est nécessaire pour signaler un mauvais comportement ou une erreur. Celle-ci doit porter sur une action et non sur la personne.

3. Documentez vos interventions.

Si un employé commet une faute, obtient un rendement inadéquat ou démontre un mauvais comportement, il est nécessaire d'intervenir. Pour ce faire, nous vous conseillons de rencontrer l'employé pour lui faire part de vos observations.

Conservez par écrit les informations concernant l'intervention. Cela pourra vous aider lors de l'évaluation de la performance et pour vous protéger en cas de litige. Reportez-vous à l'**outil VI** (*Notes au dossier*) du **chapitre 3** (*Accueil et intégration*).

* Reportez-vous au **chapitre 2** (*Rétention*), à la stratégie 6.

Évaluer la performance

LA RENCONTRE POUR APPRÉCIER OFFICIELLEMENT LA PERFORMANCE

La rencontre d'évaluation de la performance représente la ou les rencontres « officielles » avec vos employés. Elle devrait être une période d'ouverture et d'échange entre le gestionnaire et l'employé. Le but est de souligner les bons coups, d'améliorer les faiblesses et de fixer des objectifs stimulants.

Cette section vous présente une méthodologie à suivre pour assurer le bon déroulement de ces rencontres et pour personnaliser vos formulaires d'évaluation de la performance.

COMMENT GÉRER UNE RENCONTRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Utilisez l'**outil IV** (« *To do* » – *Rencontre d'évaluation de la performance*) du présent chapitre.

1. Coachez les gestionnaires responsables de la ou des rencontres « formelles » d'évaluation de la performance.

Pour vous assurer que l'ensemble de vos gestionnaires assumeront cette tâche avec sérieux, professionnalisme et équité, il convient de leur donner de bons outils (consultez les astuces de l'**outil V** du présent chapitre).

2. Trouvez du temps.

Cette étape est probablement la plus difficile de toutes. C'est le moment où, malgré toute votre bonne volonté, la réalité prend le dessus et vos priorités vont vers la production et les urgences plutôt que vers les employés. Prévoyez une heure par employé. Rappelez-vous qu'une bonne gestion de la performance vise entre autres à aider vos employés à performer et donc à améliorer la production, ainsi qu'à diminuer les erreurs.

Quelques astuces pour « trouver du temps » dans votre horaire et dans celui de vos employés :

- Faites vos évaluations sur l'heure du dîner.
- Invitez vos employés à se présenter une heure avant le début de leur quart de travail.
- Prévoyez une ou deux journées de rencontres et trouvez-vous un remplaçant.
- Faites entrer un travailleur additionnel pour couvrir les absences des employés qui seront en rencontre durant cette journée.
- Soyez créatif; tout est possible!

3. Préparez la rencontre.

Voici quelques astuces pour vous préparer adéquatement avant la rencontre :

- Regroupez toutes les notes prises au cours de l'année en utilisant l'outil VI (Notes au dossier) du **chapitre 3** (*Accueil et intégration*).
- Relisez l'évaluation de la performance de l'année précédente.
- Discutez avec les autres gestionnaires qui ont travaillé avec l'employé pour obtenir leur rétroaction.

4. Personnalisez l'évaluation de la performance pour chacun de vos employés.

Vos employés sont uniques et les évaluations de la performance devraient également l'être. Vous devrez reprendre les formulaires d'évaluation de la performance pour chacun de vos employés et les remplir en vue de la rencontre.

5. Demandez aux employés d'être préparés.

Les employés ont un rôle à jouer dans l'évaluation et une responsabilité à prendre quant à l'amélioration de leur performance. Pour vous assurer que vos employés seront prêts au moment de la rencontre :

- Renvoyez l'évaluation de la performance à l'employé une semaine avant la rencontre et demandez-lui de s'évaluer. L'employé sera prêt, en confiance et vous économiserez du temps lors de la rencontre.
- Faites parvenir à l'employé l'Ordre du jour de votre rencontre afin qu'il sache à quoi s'attendre (**outil VI** du présent chapitre).

6. Rencontrez l'employé.

Lors de la rencontre avec vos employés, vous devriez aborder l'ensemble des sujets suivants :

- Revue de la performance liée aux tâches
- Revue de la performance liée aux compétences
- Objectifs de la période précédente
- Planification de la relève
- Planification des remplacements
- Objectifs de la période à venir
- Plan d'action
- Salaire

7. Effectuez un suivi de la rencontre.

- Lors de la rencontre, il est possible qu'après avoir échangé avec vos employés, vous ayez mieux compris leur réalité, et vous pourriez donc avoir à modifier le formulaire d'évaluation que vous avez rempli avant la rencontre. Dans ce cas, effectuez les modifications et remettez la copie à l'employé en lui demandant de la signer.
- Si aucune modification n'est apportée, remettre une copie de l'évaluation de la performance à l'employé.
- Classez votre évaluation de la performance à l'endroit approprié, elle sera nécessaire lors de votre prochaine évaluation (dossier de l'employé, département des ressources humaines, etc.).

Dans le but de simplifier votre démarche, Formabois a créé cinq outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils d'évaluation de la performance. Vous trouverez les explications de ces documents ainsi que les astuces d'utilisation aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », qui sont disponibles sur le site web de Formabois.

I Formulaire d'évaluation « formelle » de la performance.

Cet outil vous permettra d'être préparé lors de la rencontre d'évaluation « formelle » et de faire une revue complète de la performance de vos employés.

IV « To do » – Rencontre d'évaluation de la performance.

Cet outil vous rappellera tous les éléments à considérer pour assurer le succès de votre rencontre.

V Astuces pour gestionnaire responsable de l'évaluation de la performance.

Cet outil dresse un bilan de toutes les recommandations offertes dans ce chapitre. Partagez-le avec vos gestionnaires responsables des évaluations de la performance.

VI Ordre du jour – Évaluation de la performance.

Cet outil vous permettra de mener une évaluation de la performance efficacement en suivant un ordre précis et en respectant le temps alloué.

VII Objectifs SMART.

Cet outil est une présentation de la méthode « SMART » pour fixer des objectifs.

Formulaire d'évaluation de la performance

OUTIL I

Voici les explications et les astuces pour adapter votre *Formulaire d'évaluation de la performance*.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site web de Formabois pour personnaliser votre *Formulaire*.

ASTUCE 1

La personnalisation de vos formulaires d'évaluation de la performance pour chacun de vos employés est nécessaire, puisqu'il est possible, par exemple, qu'un employé ait plus de responsabilités qu'un autre au même poste, qu'il occupe plus d'un poste ou que ses tâches aient été modifiées en cours d'année.

ASTUCE 2

Nous vous suggérons d'informer les employés dès que leur Formulaire d'évaluation de la performance est modifié afin qu'ils sachent ce sur quoi ils seront évalués et ce que vous attendez d'eux.

ASTUCE 3

N'oubliez pas de remettre ce formulaire à l'employé avant la rencontre pour qu'il s'évalue.

ASTUCE 4

Le Formulaire d'évaluation de la performance peut vous être utile pour soutenir vos décisions administratives quant aux promotions, congédiements, rémunérations et récompenses.

POSTE	AFFÛTEUR
Nom, prénom de l'employé:	<i>Lupin, Arsène</i>
Titre de l'employé (fonction):	<i>Affûteur</i>
Numéro d'employé:	<i>15489</i>
Nom, prénom de l'évaluateur:	<i>D'Arc, Jeanne</i>
Titre de l'évaluateur:	<i>Affûteur</i>
Date:	<i>2017-04-13</i>

1. Critères d'évaluation de la performance liés aux tâches

Démonter et vérifier les couteaux.				POINTAGE 3
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret: Employé expérimenté, travaille par expérience, mais devrait se reporter davantage aux bons de commande et non à son expérience. Voir fiche de suivi pour les dates des avis qui lui ont été remis.				

Inscrire vos notes avant la rencontre.

Réparer les couteaux.				POINTAGE 4
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret: Toujours ponctuel et très peu d'oublis.				

Affûter les couteaux.				POINTAGE 2
1	2	3	4	0
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	s.o. Ne s'applique pas, sans objet
Explication et/ou exemple concret: Plusieurs oublis. Les outils ne sont pas souvent rangés, mais l'environnement est propre. Plusieurs avis donnés, à corriger.				

Pointage total de la performance liée aux tâches: 9/12 (75 %)

Addition du pointage de chaque critère.

1. Critères d'évaluation de la performance liée aux compétences

<i>L'employé communique bien avec ses collègues, son supérieur, et les clients. Il exprime sa pensée avec respect et courtoisie.</i>				POINTAGE 2
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret: <i>Perd souvent patience avec les collègues, mais demeure toujours patient avec les superviseurs.</i>				

<i>L'employé travaille bien en équipe. Il fait preuve d'ouverture, de collaboration et d'écoute.</i>				POINTAGE 2
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret: <i>Difficulté à travailler en équipe avec certaines personnes, doit collaborer davantage. Plusieurs avis donnés. Proposer une formation ?</i>				

<i>L'employé démontre un bon sens de l'organisation pour l'ensemble des tâches qui lui sont confiées.</i>				POINTAGE 4
1	2	3	4	0
<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Régulièrement</i>	<i>Toujours</i>	<i>s.o.</i>
Explication et/ou exemple concret: <i>Excellent.</i>				

Pointage total de la performance liée aux tâches: 8/12 (67 %)

RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pointage total de la performance liée aux tâches	9/12 (75 %)
Pointage total de la performance liée aux compétences	8/12 (67 %)
Cumulatif	17/24 (71 %)

Questionnez-vous à savoir ce que devrait être le taux de passage dans votre entreprise pour les évaluations de performance. En milieu scolaire, la note de passage est généralement de 60 % au secondaire et de 80 % au DEP.

Reportez-vous à votre dernière évaluation pour remplir cette section et déterminer si les objectifs de la période précédente ont été atteints ou non.

OBJECTIFS DE LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE

Transcrire les objectifs fixés lors de la rencontre précédente et indiquer s'ils ont été atteints.

OBJECTIFS	ATTEINTS	
	✓ Oui	✗ Non
1. D'ici avril 2017, l'employé devra diminuer ses absences non motivées de façon significative. Un maximum de trois absences sera tolérées.	✓	
2. Augmentation de 10% de la productivité à la machine B	✓	
3. D'ici mars 2018, l'employé devra faire preuve de patience envers ses coéquipiers et démontrer de l'ouverture quant aux idées et opinions des autres.		✗

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Cibler l'intérêt de l'employé pour d'autres postes au sein de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

Souhaite être le formateur officiel des affûteurs.

PLANIFICATION DES REMPLACEMENTS

Indiquer à l'employé à quel poste il est possible qu'il soit temporairement muté.

Déjà obtenu formation pour opérateur niveau 1, il aimerait occasionnellement occuper ce poste.

OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE À VENIR

Fixer trois objectifs SMART pour la période de mars 2017 à mars 2018.

1. Au cours des 12 prochains mois, l'employé devra diminuer de 30 % les erreurs dues au manque d'attention portée à la vérification de la qualité.
2. L'employé rangera ses outils à la fin de chaque quart de travail et s'assurera que son environnement de travail est propre et prêt à être utilisé par un autre employé. Une amélioration de 50 % des oublis est demandée d'ici mars 2018.
3. D'ici mars 2018, l'employé devra faire preuve de patience envers ses coéquipiers et démontrer de l'ouverture quant aux idées et opinions des autres.

Fixer les objectifs avec l'employé assure qu'il les a bien compris et qu'il est en accord avec ces derniers.

Afin qu'un objectif soit clair, simple et compris des employés, il importe qu'ils soient SMART. Reportez-vous à l'outil VII pour une présentation de la méthode.

PLAN D'ACTION

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, de la planification de la relève et de la planification des remplacements, trouver des solutions et des moyens pour atteindre les objectifs fixés.

1. Au cours des 12 prochains mois, l'employé devra diminuer de 30 % les erreurs dues au manque d'attention portée à la vérification de la qualité. Il devra prendre connaissance tous les matins des spécificités liées aux équipements.
2. L'employé rangera ses outils à la fin de chaque quart de travail et s'assurera que son environnement de travail est propre et prêt à être utilisé par un autre employé. Une amélioration de 50 % des oublis est demandée d'ici mars 2018.
3. D'ici mars 2018, l'employé devra faire preuve de patience envers ses coéquipiers et démontrer de l'ouverture quant aux idées et opinions des autres.


Il est également conseillé d'établir le plan d'action avec l'employé. Ce dernier est la meilleure personne pour trouver des solutions.

SALAIRE

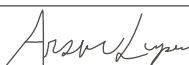
Salaire actuel		Nouveau salaire	
----------------	--	-----------------	--

Ayez cette information de prête pour la rencontre

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Sur la bonne voie, quelques éléments à améliorer, continue!	
Signature de l'évaluateur: 	Date: 2017-04-13

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ

Sur la bonne voie, quelques éléments à améliorer, continue!	
Signature de l'évaluateur: 	Date: 2017-04-13

La signature est nécessaire pour confirmer l'engagement de l'employé.

« To do » – Rencontre d'évaluation de la performance

OUTIL IV

Voici les explications et les astuces pour adapter votre « To-do »- Rencontre d'évaluation de la performance.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site web de Formabois pour personnaliser votre « to do ».

ASTUCE 1

À quelques semaines de votre période d'évaluation, ressortez cet outil et préparez-vous à faire des rencontres efficaces.

NOM DE L'EMPLOYÉ	Envoyer l' outil V à tous les responsables des évaluations de la performance	Réserver le temps pour la rencontre et louer la salle	Regrouper les notes prises au cours de l'année	Procéder à la lecture de la dernière évaluation	Questionner les autres gestionnaires	Personnaliser le formulaire	Envoyer le formulaire et l'ordre du jour à l'employé	Rencontrer l'employé	Remettre une copie de l'évaluation à l'employé	Classer l'évaluation dans dossier interne et démarrer le plan d'action
<i>Poudrier, Séraphin</i>										
<i>Bonaparte, Napoléon</i>										
<i>Lupin, Arsène</i>										
<i>D'Arc, Jeanne</i>										
<i>Bond, James</i>										
<i>Potter, Harry</i>										
<i>Morgan, Dexter</i>										

Appelez un X lorsque la tâche est accomplie.

Astuces pour le gestionnaire responsable de l'évaluation de la performance

OUTIL V

Voici quelques recommandations pour les gestionnaires qui devront gérer la rencontre d'évaluation de la performance.

ASTUCE 1

- Réfléchissez aux points à discuter avec l'employé.
- Si des événements sont survenus au cours de l'année, allez chercher des confirmations sur les faits pour être certain de bien comprendre ce qui s'est passé et pouvoir les décrire correctement.
- Utilisez l'**outil VI** (*Notes au dossier*) du **chapitre 3** (*Accueil et intégration*) pour noter les événements au dossier.
- Invitez les représentants syndicaux à votre rencontre si nécessaire.

ASTUCE 2 - EXPOSEZ DES FAITS

- Conservez un timbre de voix non menaçant et objectif. N'exposez que des faits en donnant des exemples précis et sans porter de jugement. Indiquez l'impact que cela a eu sur le reste de l'équipe, l'entreprise et/ou le coéquipier.

Exemple : Plutôt que « vous êtes toujours en retard », optez pour : « Vous avez été en retard à quatre reprises la semaine dernière. Votre retard à la réunion a fait en sorte que vous n'avez pas eu les dernières informations concernant la commande X. »

- Présentez des preuves, si possible.

ASTUCE 3 - ÉCOUTEZ

- Demandez à l'employé de décrire la situation telle qu'il la perçoit et soyez ouvert.
- Dialoguez avec l'employé afin de lui laisser l'occasion de discuter de certains sujets importants pour lui.
- Écoutez ses commentaires, posez-lui des questions et encouragez-le à exprimer ses idées sans l'interrompre.
- Rester calme même si vous n'êtes pas d'accord avec certains commentaires et ne cherchez pas à vous imposer.
- N'oubliez pas de présenter les forces de l'employé et évitez de ne parler que des points à améliorer.

ASTUCE 4 - DÉTERMINEZ UN PLAN D'ACTION ENSEMBLE

- Ciblez des objectifs SMART en collaboration avec l'employé.
- Demandez-lui s'il a des suggestions pour régler la ou les problématiques.
- Déterminez un plan d'action ensemble (formation, changement d'horaire, etc.).
- Précisez les conséquences si le problème ne se règle pas.
- Établissez un échéancier.

ASTUCE 5 - ÉVITER LES PIÈGES FRÉQUENTS

- Effet de halo positif: avoir une opinion générale positive d'un employé et l'évaluer positivement sur tous les critères au lieu d'évaluer individuellement chaque critère.
- Effet de halo négatif: avoir une opinion générale négative d'un employé et l'évaluer négativement sur tous les critères au lieu d'évaluer individuellement chaque critère.
- Centrisme: offrir une note générale moyenne à tous et ne pas se positionner.
- Effet miroir: attribuer de meilleures notes aux employés qui nous ressemblent.

Ordre du jour – Évaluation de la performance

OUTIL VI

Voici les explications et les astuces pour gérer le temps de votre rencontre d'évaluation de la performance.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site web de Formabois pour personnaliser votre *Ordre du jour*.

ASTUCE 1

Remettez l'*Ordre du jour* à l'employé au même moment que le *Formulaire d'évaluation de la performance*, soit lors de l'invitation au moins une semaine plus tôt. Il se sentira plus en confiance s'il sait comment se déroulera la rencontre.

ASTUCE 2

Une des clés du succès d'une bonne rencontre est de respecter les temps alloués. On peut rapidement déborder des sujets. Déterminez combien de temps vous souhaitez passer sur chacun des sujets et respectez-le. Informez l'employé que les plages de temps devront être respectées pour ne pas qu'il se sente bousculé. Il est difficile, au début, de déterminer le temps à consacrer à chaque sujet. Vous saurez vous ajuster après quelques rencontres.

Dès le départ, confirmez que l'employé a pris connaissance du formulaire et qu'il est à l'aise avec celui-ci.

SUJETS		TEMPS ESTIMÉ
1	Salutations.	2 minutes
2	Revue de la performance liée aux tâches : a) Échange sur les perceptions de chacun par rapport à la performance. b) Pointage. c) Reconnaissance verbale dans le cas d'une bonne performance. d) Discussion par rapport aux solutions envisageables pour améliorer la performance (formation, coaching, etc.).	8 minutes
3	Revue de la performance liée aux compétences : a) Échange sur les perceptions de chacun par rapport à la performance. b) Pointage. c) Reconnaissance verbale dans le cas d'une bonne performance. d) Discussion par rapport aux solutions envisageables pour améliorer la performance (formation, aide, changement).	8 minutes
4	Revue des objectifs fixés lors de la dernière rencontre	5 minutes
5	Planification de la relève	5 minutes
6	Planification des remplacements	5 minutes
7	Objectifs SMART pour la période à venir	5 minutes
8	Plan d'action	10 minutes
9	Commentaires de l'évaluateur et de l'employé	5 minutes
10	Avis concernant le salaire	5 minutes
11	Signature des deux parties	2 minutes
12	Remise d'une copie de l'évaluation de la performance à l'employé	

Les temps inscrits ne sont qu'à titre indicatif. Si le contrôle de la performance est fait adéquatement et régulièrement, il ne devrait y avoir aucune surprise lors de cette rencontre, et les sujets devraient donc défilier relativement rapidement.

Toujours commencer par les forces de l'employé.

Les temps inscrits ne sont qu'à titre indicatif. Si le contrôle de la performance est fait adéquatement et régulièrement, il ne devrait y avoir aucune surprise lors de cette rencontre, et les sujets devraient donc défilier relativement rapidement.

Objectifs de la performance SMART

OUTIL VII

Voici une présentation du principe des objectifs **SMART** et quelques exemples pour vous permettre de créer vos propres objectifs **SMART**.

Les objectifs fixés lors d'une évaluation de la performance sont habituellement reliés à des faiblesses observées sur le plan des tâches ou des compétences de l'employé que nous souhaitons améliorer. Pour fixer des objectifs clairs qui ne laissent aucune place à l'interprétation, il est de mise d'utiliser le principe suivant.

Exemple

Objectif	Améliorer le rendement.	
Objectif SMART	L'employé devra améliorer de 10 % l'absence de morfil et de bavures pour l'année 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Mesurable Spécifique Temporellement défini (L'objectif sera acceptable et réaliste si vous le fixez avec l'employé.)
Objectif	Être plus coopératif.	
Objectif SMART	Pour l'année 2017, l'employé doit systématiquement offrir son aide à ses collègues dès que son travail est terminé pour toutes les tâches qu'il est en mesure d'accomplir.	<ul style="list-style-type: none"> Temporellement défini Mesurable Spécifique

SMART

L'acronyme SMART peut référer à différents mots. Voici ceux que nous estimons les plus appropriés pour la fixation d'objectifs dans le cadre d'une évaluation de la performance.

SPÉCIFIQUE

l'objectif indique le résultat souhaité sans ambiguïté et se concentre sur un seul élément.

MESURABLE

l'objectif est contrôlable en termes de qualité ou de quantité.

ACCEPTABLE

l'objectif doit pouvoir être atteint par les employés; ces derniers devraient accepter d'y adhérer.

RÉALISTE

l'objectif est réaliste en termes de temps et de moyens.

TEMPORELLEMENT DÉFINI

l'objectif doit être fixé dans le temps.

Découvrir d'autres pratiques d'évaluation de la performance

**SOYEZ CRÉATIF, SORTEZ
DE L'ORDINAIRE!**

Si votre programme d'évaluation de la performance fonctionne déjà bien, mais que vous souhaitez le bonifier, il existe quelques variantes, que nous vous présentons brièvement ici.

1. Évaluation à 360°

Définition : également appelée « multiperspective », cette évaluation implique des rétroactions qui proviennent des collègues, d'autres gestionnaires, de clients, de fournisseurs, de bénévoles et d'autres intervenants qui entrent en contact avec l'employé. Le processus doit être anonyme, confidentiel et organisé par une personne neutre.

Forces : une rétroaction très complète, crédible et objective.

Limites : peut sembler menaçant pour les personnes concernées. Le processus est plus long et plus coûteux.

2. Évaluation d'équipe

Définition : cette évaluation ne juge pas la performance d'une seule personne, mais la force de l'équipe. La responsabilité d'atteindre les objectifs revient à tous les membres d'une équipe. De ce fait, la reconnaissance, le plan d'action et les objectifs sont également vus en équipe.

Forces : responsabilisation des membres de l'équipe, entraide et soutien.

Limites : demande plus de temps, puisque les évaluations de la performance individuelle sont tout de même recommandées en parallèle.

Si vous souhaitez obtenir plus d'information sur ces pratiques, communiquez avec l'un de vos experts en matière créative chez Formabois.

Formabois tient à remercier Plasticompétences de lui avoir permis d'utiliser et de modifier le contenu des documents de la boîte à outils RH afin que les entreprises du secteur de la transformation du bois puissent en bénéficier.