

Gestion des ressources humaines :

Gérer le rendement des employés

Table des matières

Gérer le rendement des employés	2
Qu'est-ce que la gestion du rendement ?	2
Types de systèmes de gestion du rendement.....	2
La rétroaction continue	3
Le gestionnaire de rendement qualifié	4
Des attentes claires et des objectifs plus larges.....	4
Donner du soutien et une rétroaction continue	5
Récompenser vos meilleurs éléments	6
La critique constructive	8
Confirmer les faits	8
Converser.....	8
Converser les forces, éliminer les problèmes.....	9
Réagir et demander à l'autre d'en faire autant	10
Gérer les différences	11
Comment gérer les différences.....	12
Mettre fin à la discussion	13
Gérer les émotions.....	13
La rencontre annuelle d'évaluation	14
Formulaires d'évaluation du rendement	16
L'évaluation d'étape	17
Le plan d'action	18
Ce qu'est un plan d'action	18
Qui élabore le plan d'action.....	18
Comment choisir les activités	19
Suivre les progrès.....	20
Annexe I : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire A	21
Annexe II : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire B	24
Annexe III : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire C	29
Annexe IV : Exemple de plan d'action	36
Remerciements	37

Gérer le rendement des employés

Qu'est-ce que la gestion du rendement ?

Comme beaucoup d'autres termes de gestion, l'expression « gestion du rendement » a eu des interprétations et des applications fort diverses. Mais l'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés — ce qu'ils font et la qualité de ce qu'ils font — correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Une très grande proportion des organisations du secteur culturel n'a pas géré le rendement des employés de façon systématique pour toutes sortes de raisons.

- Ils ne savaient pas comment le faire de façon efficace.
- Les gestionnaires de la culture ne se sentaient pas à l'aise dans l'évaluation et le jugement du rendement des employés.
- Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- Ils croyaient que les organisations culturelles sont uniques et que les pratiques de ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs (les grandes sociétés par exemple) ne s'y appliquaient pas.
- Ils étaient frustrés de la complexité des systèmes de gestion du rendement, ce qui peut mener à rejeter le concept dans son ensemble.

Les lignes directrices suivantes ainsi que les procédures que nous suggérons visent à faciliter la compréhension et l'adoption de la gestion du rendement.

Types de systèmes de gestion du rendement

La complexité de la gestion du rendement varie d'un système à l'autre — d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son travail avance, jusqu'à des systèmes comportant des formulaires de plusieurs pages pour différents niveaux de personnel, en passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération et aux possibilités d'avancement.

Les lignes directrices que nous vous présentons reposent principalement sur un système de rétroaction continue basé sur une communication régulière et efficace entre les gestionnaires et le personnel et sur une bureaucratie minimale.

Les différents éléments :

- Concepts simples et informels tant dans les composantes du système que dans sa mise en application
- Rétroaction fréquente et non structurée aux employés sur les activités reliées à leur emploi et sur leur rendement
- Rencontre d'évaluation annuelle pour permettre au gestionnaire et à l'employé de prendre du recul sur le quotidien et d'analyser le travail et le rendement dans leur ensemble.
- Accent sur le présent et l'avenir plutôt que sur le passé.

La rétroaction continue

En général les employés *veulent* de la rétroaction. Ils veulent savoir s'ils travaillent bien, s'ils font les bonnes choses et s'ils répondent à vos attentes. Ils aiment que la rétroaction vienne au bon moment et avec respect. Dans l'environnement occupé et dynamique de la plupart des organisations culturelles, la rétroaction continue vous donne l'occasion d'ajuster les orientations fréquemment plutôt que d'aborder la question uniquement lors de l'évaluation annuelle. L'approche de la rétroaction continue répond aux besoins à la fois des employeurs et des employés.

La mécanique de la rétroaction continue est assez simple. Vous reconnaissez et vous renforcez le rendement que vous voulez. Il est facile de souligner un rendement inadéquat au moment d'un changement ou d'une nouvelle orientation. Bref, en tant que gestionnaire, votre comportement est très important puisque la rétroaction continue peut représenter un changement radical par rapport à ce que le personnel a connu jusqu'à maintenant dans son milieu de travail.

En plus de la rétroaction continue, vous devriez avoir au moins une rencontre annuelle d'évaluation avec chacun de vos employés pour discuter du travail, mais aussi des attentes de l'employé. Cette rencontre ne devrait pas être dérangée par les pressions et les activités quotidiennes.

Puisque la personne reçoit une rétroaction continue de votre part, la nature et les objectifs de cette discussion annuelle sont très différents de l'évaluation annuelle classique. Ici, il n'est pas nécessaire de revenir sur le passé puisque les problèmes ont été réglés à mesure. Un rendement exceptionnel peut bien sûr être souligné à nouveau.

Toutefois, la discussion annuelle devrait porter principalement sur le présent et l'avenir, plutôt que sur le passé. Voici quelques questions qui vous donneront une idée du ton à adopter. Il s'agit de questions simplifiées à l'extrême, mais nous y reviendrons en détail plus loin.

- Comment ça va dans votre travail ?
- Comment pouvons-nous faire pour améliorer les services que vous fournissez ?
- Y a-t-il quelque chose que moi ou l'organisation puissions faire pour vous aider à mieux faire votre travail ?
- Où vous voyez-vous, sur le plan du travail, dans deux ou trois ans ?

Nous aborderons la question du contenu de cette rencontre de façon plus approfondie plus tard dans le document. Mais d'abord, analysons les principales habiletés qui vous aideront à maximiser vos activités de gestion du rendement.

Le gestionnaire de rendement qualifié

Dans le monde de la culture et des arts où les travailleurs ont tendance à changer d'emploi assez souvent, il est important de garder les meilleurs éléments motivés, heureux et en mesure d'atteindre leurs objectifs au sein de votre organisation. Que votre équipe soit composée d'employés à temps plein ou à temps partiel, d'employés temporaires, d'artistes, de bénévoles ou de tous ces différents types d'employés, votre style de gestion doit permettre de garder les meilleurs au service de l'organisation.

Les meilleurs gestionnaires de la culture ne font pas réussir leurs employés, ils leur permettent de bien réussir leur travail. Ils le font en fournissant les outils nécessaires, en enlevant les obstacles et en communiquant constamment avec eux pour s'assurer que les activités correspondent bien aux priorités de l'organisation.

Voici des pratiques utilisées par des gestionnaires qui ont découvert la vraie signification de la gestion efficace du rendement.

- Avoir des attentes claires, nettes et précises et aider les autres à ouvrir leurs horizons par rapport à leurs objectifs.
- Donner une rétroaction continue et du soutien.
- Récompenser les meilleurs éléments.

Des attentes claires et des objectifs plus larges

Les lignes directrices suivantes vous aideront à vous assurer que les objectifs individuels de votre équipe correspondent aux priorités de l'organisation.

1. **Faites connaître votre vision et les objectifs de l'organisation ou du service.**
Faites savoir à votre personnel ce que signifie le mot succès pour votre organisation. Discutez avec eux des résultats que vous voulez atteindre. Soyez ouvert avec votre personnel sur vos propres responsabilités.

Discutez de vos propres objectifs avec votre équipe. Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que votre personnel s'engage à fond dans son travail sans savoir que vous faites tout ce qu'il faut pour réussir.

2. **Expliquez à vos employés comment leur travail contribue à atteindre les objectifs de l'organisation.** Dites à vos employés pourquoi leur travail est important. Aidez-les à comprendre comment leurs efforts s'intègrent à l'ensemble. Aidez-les à répondre à la question suivante : « Est-ce que je compte dans cette organisation ? » Expliquez votre vision et vos objectifs à tous les membres de votre équipe et demandez-leur des idées et des suggestions pour les réaliser.

Assurez-vous que votre personnel sait ce que vous attendez de lui. Ne mentez à personne sur vos attentes. Soyez clair et direct sur les comportements et les résultats que vous attendez d'eux.

3. **Demandez à chaque personne de préparer une ébauche d'objectifs de rendement.** Intégrez la personne dans l'établissement des objectifs et laissez-la prendre le leadership. Souvent, la personne connaît mieux son travail que vous et sera plus portée à atteindre ses objectifs si elle a participé à les définir.

Demandez à chacun des membres de votre équipe d'établir un plan de rendement ne comportant pas plus de quatre à six objectifs mesurables. Demandez-leur d'être ambitieux quand ils établissent les objectifs, mais de demeurer réalistes.

4. **Rencontrez chacun de vos employés pour analyser ses objectifs de rendement et les approuver.** Assurez-vous que les objectifs de chacun sont clairs et réalisables par rapport au contrôle et à l'influence que possède cette personne. En même temps, voyez à ce que les objectifs représentent un certain défi et qu'ils poussent la personne à faire de son mieux.

5. **Mettez la dernière main aux objectifs et faites-les connaître à toute l'équipe.** Assurez-vous que tous les membres de votre équipe savent à quoi s'attendre de la part des autres. Faites connaître les objectifs de rendement à tout le monde et discutez-en. Assurez-vous que tout le monde connaît les responsabilités des autres membres de l'équipe.

Donner du soutien et une rétroaction continue

Les bons gestionnaires de la culture appuient leur personnel. Devenir un entraîneur efficace prend du temps et des efforts. Le défi sera plus facile à surmonter si vous appliquez quelques techniques éprouvées pour démontrer que vous soutenez votre équipe.

1. **Connaissez bien votre personnel.** Il est important que vous connaissiez les forces, les faiblesses et les motivations des personnes qui travaillent pour vous. Cela vous aidera à adapter votre style de gestion aux personnes et aux situations. Faites régulièrement des réunions avec les membres de votre équipe pour discuter de leurs progrès, de leurs préoccupations, de leurs idées et de leurs objectifs.
2. **Connaissez vos forces et vos faiblesses en tant que gestionnaire.** D'après vous, êtes-vous un gestionnaire efficace ? Vos habiletés de gestion sont-elles parfaites ou y a-t-il place à l'amélioration ? Faites-vous les gestes suivants régulièrement ?
 - Reconnaître ouvertement l'effort et le travail bien fait
 - Donner une rétroaction constructive
 - Inspirer les employés en étant un bon modèle
 - Déléguer des tâches pour qu'une personne puisse diversifier ses activités
 - Mettre l'accent sur le maintien d'un niveau élevé de motivation chez les employés
 - Demander de la rétroaction
 - Agir en tant que mentor ou guide professionnel pour les employés

Récompenser vos meilleurs éléments

La grande majorité des personnes qui travaillent dans le secteur culturel ne le font pas pour gagner beaucoup d'argent. Même si elles le voulaient, elles savent qu'elles risquent peu de toucher des sommes substantielles en échange de leurs efforts.

Mais si vous voulez garder vos meilleurs éléments, vous devez trouver des moyens de compenser pour leur contribution à l'organisation. Les gestionnaires culturels qui réussissent utilisent différents incitatifs créateurs pour motiver leurs employés à continuer à performer au plus haut niveau. Qu'il s'agisse d'employés à temps plein ou à temps partiel, vous devez avoir un plan pour récompenser votre équipe.

1. **Recherchez les personnes qui peuvent être importantes pour vous aider à faire croître l'organisation et à la perfectionner.** Recherchez les personnes possédant des habiletés particulières, de l'expérience et des attitudes qui vous permettront de réussir. Recherchez également les personnes qui ont beaucoup apporté à votre organisation — ou à d'autres organisations culturelles.
2. **Déterminez quels sont les incitatifs ou les récompenses les plus efficaces pour les personnes importantes.** En voici quelques-uns :
 - L'argent (une possibilité assez rare dans le secteur culturel)
 - L'engagement dans des activités artistiques
 - Des avantages en matière de santé
 - Un milieu de travail plaisant et stimulant
 - La sécurité d'emploi
 - Les relations avec les artistes et les performeurs
 - La reconnaissance du travail bien fait
 - La participation aux décisions qui touchent le travail
 - Un travail intéressant et stimulant
 - Des possibilités de croissance et d'avancement
 - Un sentiment d'accomplissement personnel
 - Du temps libre
 - Des pratiques de gestion justes et équitables
 - De bonnes relations avec les collègues
3. **Étudiez toutes les possibilités de récompenses qui existent dans votre organisation.** Dans quelle mesure correspondent-elles à ce qui motive réellement votre personnel ?
4. **Pensez à de nouveaux incitatifs ou à de nouveaux types de reconnaissance qu'apprécieraient vos meilleurs éléments.** Plus facile à dire qu'à faire dans plusieurs organisations culturelles dont les ressources sont limitées, mais les gestionnaires efficaces peuvent faire des efforts particuliers pour y arriver.

Trois conseils pour récompenser adéquatement vos meilleurs employés

Quelle que soit la récompense, il est important de suivre les lignes directrices suivantes lorsque l'on récompense ou que l'on reconnaît le travail des meilleurs employés :

- **Que la récompense corresponde à la personne.** Assurez-vous que ce que vous faites est apprécié par la personne qui reçoit la récompense. Demandez à vos meilleurs employés ce qui les motive le plus — ce qui les « stimule » sur le plan travail. Vous pensez peut-être que vous le savez, mais vous pouvez être surpris de ce qu'ils vous diront.
- **Que la récompense corresponde à la contribution.** Une récompense efficace reflète l'importance de la contribution ou de la réalisation. Par exemple, une personne qui vient d'obtenir un don important d'une société à la suite de négociations longues et ardues devrait recevoir une récompense plus importante que celle qui a travaillé quelques heures supplémentaires pour finir un projet à temps.
- **Que la récompense arrive à temps.** Les récompenses auront plus d'effet si elles sont données le plus rapidement possible après la réalisation. Si vous récompensez un travail bien fait des semaines, voire des mois après le fait, vous ne faites rien, ou si peu, pour stimuler le rendement.

Rappelez-vous que l'outil de motivation le plus efficace est la reconnaissance. Le type de reconnaissance le moins cher demeure le simple « Merci » ou encore des phrases comme : « J'ai vraiment apprécié votre travail » et « Ça semble parfait ». Vous savez comment vous vous sentez bien quand vous l'entendez de la bouche de vos supérieurs. C'est la même chose pour votre personnel.

La critique constructive

La plupart des gestionnaires se sentent à l'aise de reconnaître ou de récompenser le travail bien fait, mais ont de la difficulté à critiquer leurs employés. C'est sans doute parce qu'ils n'aiment pas, comme la plupart d'entre nous, qu'on les critique et que, par conséquent, ils ne veulent pas faire vivre cela aux autres.

Il se peut aussi que ce soit parce que, par le passé, leurs critiques ont fait diminuer le rendement d'une personne plutôt que de l'améliorer.

Bien se concentrer sur la critique *constructive* est une excellente protection contre ce type de catastrophe de gestion.

Bien gérée, la critique constructive repose sur quatre étapes principales, chacune pavant la voie à la prochaine :

- Confirmer les faits
- Converser
- Conserver les forces, éliminer les problèmes
- Réagir et demander à l'autre d'en faire autant

Confirmer les faits

Avant de critiquer le comportement ou le rendement de quelqu'un, il est important de bien comprendre le problème. Vous devez être bien informé et connaître tous les éléments de la situation. Prendre le temps de confirmer les faits peut souvent vous permettre de prendre connaissance de circonstances particulières qui ont engendré ce que vous avez vu comme un comportement problématique. Ce comportement pourrait avoir été inévitable et par conséquent, la critique serait non seulement inopportune, mais injuste.

Confirmer les détails pourrait vous éviter, comme à votre employé, de faire une critique mal placée qui pourrait nuire à votre relation, miner le moral de votre employé et votre crédibilité auprès des autres employés. Des dégâts qui ne se réparent pas facilement.

Bien sûr, en vérifiant les faits, il peut vous arriver de vous rendre compte que les commentaires critiques sont totalement justifiés.

Converser

De toute évidence, vous allez dire à l'autre personne ce qui vous préoccupe dans son travail, mais également lui laisser savoir ce que vous appréciez. Si vous mettez trop l'accent sur le comportement négatif, elle pensera qu'il s'agit d'une condamnation « en bloc » et conclura que rien de ce qu'elle fait n'est bon.

Pour éviter cet écueil, utilisez les renseignements que vous avez recueillis pour signaler les points forts de la personne et ce qui vous semble être la cause du problème. Cette

approche à deux facettes, les forces par rapport aux faiblesses, vous permet de « jeter l'eau du bain, mais de sauver le bébé ». De plus, les risques de déprimer ou de décourager l'autre sont moins grands puisqu'il verra que ce qu'il fait de bien est reconnu.

Les forces et les problèmes doivent être énoncés le plus clairement et le plus précisément possible.

Ce n'est pas toujours facile de faire des louanges sur le rendement d'un employé, surtout si vous avez des problèmes majeurs avec lui. Posez-vous la question suivante : « Comment la façon dont il travaille contribue-t-elle à ce que nous faisons ici ? »

Puis, après les points forts, abordez les problèmes. Restez calme. Évitez de parler de façon formelle et autoritaire, ce qui pourrait intimider la personne et la rendre moins réceptive à ce que vous lui dites. Rappelez-vous que vos critiques ne doivent pas prendre l'allure d'une attaque contre la personne, ne les présentez donc pas de manière à ce qu'elles soient interprétées ainsi. Cela pourrait envenimer les relations, mettre la personne en colère et empirer son rendement.

Pour aborder la question des problèmes, une fois que vous avez parlé d'un aspect positif, vous pourriez dire :

« Ce qui me préoccupe, par contre ... »

OU

« Toutefois, certains aspects de ce que vous faites me préoccupent »

Conserver les forces, éliminer les problèmes

Évidemment, de dire ce qui vous préoccupe ne règle pas le problème. Pour le résoudre, vous devez trouver des moyens de conserver les forces de la personne et sa contribution à l'organisation tout en éliminant les comportements négatifs.

Faites participer l'autre à cette partie du processus. Demandez-lui des suggestions et proposez vous-même des solutions. En général, deux têtes valent mieux qu'une et votre employé aura plus tendance à se rallier à la solution si vous l'avez trouvée ensemble que si vous la lui avez imposée.

Il est plus avisé d'écouter d'abord les suggestions de votre employé. Dès le départ, cela le fait participer à la recherche d'une solution. De plus, certaines personnes pourraient hésiter à proposer une solution qui va à l'encontre de ce que venez de proposer. Mais il se peut que la solution de l'employé soit la meilleure des deux. Vous devez vous arranger pour l'entendre.

Dans certains cas, toutefois, vous sentez qu'il vaut mieux mettre tout de suite votre idée sur la table et en faire un point de départ pour la discussion. Si c'est le cas, allez-y. Faites toutefois attention de le faire de façon à montrer à l'autre que vous êtes ouvert aux suggestions.

Par exemple : « Je jongle avec cette idée. Dites-moi ce que vous en pensez. Vous pourriez peut-être en trouver une meilleure. »

Un aspect important : Si vous avez décidé que les choses doivent se faire d'une manière donnée et qu'il n'y a pas de place pour la discussion, ne demandez pas des suggestions à votre employé. Il se sentira manipulé et pris de haut — et il aura raison.

Réagir et demander à l'autre d'en faire autant

Il faut réagir à toutes les suggestions — qu'elles viennent de vous ou de l'employé. Une suggestion ignorée est en soi une forme subtile, mais sévère de critique.

Assurez-vous également d'obtenir une réaction à chacune des suggestions que vous faites. Demandez à l'employé : « Qu'en pensez-vous ? » ou « Est-ce que ce plan vous convient, Jacques ? »

Une fois que tous les problèmes, les suggestions et les réactions sont sur la table, faites le résumé des suggestions que vous, en tant que gestionnaire, avez décidé d'adopter. Soyez clair et précis de façon à éviter toute forme de malentendu.

Gérer les différences

Les organisations culturelles emploient différents types de personnes. Certaines ont du talent pour les affaires, d'autres des habiletés artistiques ou créatrices, chacune avec ses désirs et ses besoins. Il arrive parfois, par contre, que les désirs ou les besoins d'un employé ne correspondent pas à la culture de l'organisation ou à la manière dont vous pensez que le travail doit être fait. Gérer ces inévitables différences de façon proactive peut aider à résoudre des problèmes quand il existe des différences d'opinion ou d'approche entre les gens.

En tant que gestionnaire, vous pourriez simplement dire à votre personnel de se conformer aux exigences de l'organisation ou de faire leur travail à votre manière. Mais cela ne ferait que transformer une différence tout à fait normale en conflit où chacun défendra jalousement son point de vue jusqu'à ce que votre opinion — celle du gestionnaire — l'emporte. Quel genre de coopération peut-on espérer d'un employé en colère et rancunier ?

Comparez cette méthode forte à sens unique où personne ne gagne avec une gestion efficace des différences. Le gestionnaire avisé voit la différence comme un déclencheur pour la communication avec un employé. Demandez à l'employé de vous aider à trouver une solution qui vous permette de garder vos priorités tout en maintenant le zèle et l'engagement de l'employé.

La clé de la gestion des différences, comme pour beaucoup d'autres activités de gestion, est la communication. Les différences surviennent souvent parce que les deux personnes conçoivent un même objectif de manières différentes. Voici quelques lignes directrices pour vous aider à gérer efficacement les différences entre vous et un employé.

- Déterminer clairement le type de mésentente et s'accorder sur la définition.
- Se concentrer sur ce que l'on veut atteindre et laisser une certaine flexibilité sur la façon de l'atteindre.
- Analyser les différences et leur évolution. Examiner les motifs et les besoins qui ont mené chacune des parties à adopter un point de vue particulier.

Une fois que la différence a été analysée et comprise, vous pouvez échanger des idées et suggérer des solutions acceptables pour les deux parties. Ce processus de résolution de problème à deux voies — la même que l'on utilise dans la critique constructive — génère des solutions qui combinent le meilleur des deux mondes et qui peuvent même s'avérer plus efficaces que celle que chacun pourrait trouver séparément.

Gérer les différences peut être assez simple ou très difficile, mais rarement impossible.

Même s'il est impossible d'envisager une solution mutuellement satisfaisante, vous avez intérêt à essayer de « combler le fossé ». L'employé aura au moins la satisfaction d'avoir été écouté et d'avoir fait valoir son point de vue, même s'il n'a pas obtenu ce qu'il voulait. Ainsi, le moral et la volonté — comme les lignes de communication fort importantes entre les gestionnaires et l'employé — restent intacts.

Comment gérer les différences

Certaines différences sont relativement simples. Il n'est pas toujours nécessaire de suggérer des solutions alternatives. Un énoncé clair des désirs et des besoins de chacun mène souvent à la solution. Parfois, cela permet de voir qu'il n'existe pas de différence réelle. Les deux parties veulent la même chose, mais l'expriment différemment.

Lorsque le fait d'énoncer clairement les désirs et les besoins de chacun ne réussit pas à régler le problème, demandez des suggestions à l'employé; comme vous faites dans la critique constructive, laissez-lui faire le premier pas. Il sera plus porté à accepter une solution qu'il a proposée et peut-être plus ouvert à faire des suggestions à cette étape du processus. Puis, si cela ne vous amène pas à une solution, faites vos propres suggestions.

Parfois, quand on recherche une solution, il est utile de mettre de côté la réflexion classique. Oubliez d'être pratique. Ignorez la réalité pendant un certain temps. Mettez de côté les limites du monde réel qui gouvernent votre travail quotidien.

Par exemple, demandez-vous et demandez à votre employé :

Qu'arriverait-il si nous devions prendre une décision sur le lieu de la réception de cet après-midi ?

OU

Qu'arriverait-il si nous avions les moyens de vous embaucher un adjoint à temps partiel ?

OU

Tenons pour acquis que les dons du privé sont transférés en entier. Que faisons-nous ?

Souvent, ce genre de remue-méninges est une excellente façon de faire sortir les désirs et les préoccupations réelles. Des solutions pratiques peuvent émerger à partir d'idées farfelues.

Au cours d'un remue-méninges où les restrictions disparaissent, puis reviennent, vous jouez le rôle principal en vous assurant que la solution finale est pratique. Vous avez une meilleure prise sur l'ensemble de la situation que l'employé. Vous savez quelles règles peuvent être transgressées pour des raisons valables, quelles priorités peuvent être mises de côté et celles qui doivent absolument être respectées.

Il est utile de chercher des alternatives, mais ce n'est pas toujours l'approche idéale. Il arrive que vous ayez à régler une différence d'opinion entre des personnes en pleine crise, puis à prendre une décision en tant que gestionnaire.

Mettre fin à la discussion

Idéalement, l'analyse des différences et la discussion sur les alternatives avec l'employé permettra de trouver une solution acceptable pour les deux. C'est la « gestion des différences » à son meilleur. Mais ce n'est pas toujours possible.

Vous avez des priorités organisationnelles qui ne peuvent pas être modifiées pour répondre aux désirs et aux besoins personnels des employés. En tant que gestionnaire, c'est votre devoir de connaître ces priorités et de les respecter. Dans de tels cas, vous ne pourrez peut-être pas répondre aux besoins de l'employé. Par contre, vous pouvez vous organiser pour que l'employé se sente écouté et qu'il puisse exprimer ses besoins. Mettez fin à la discussion :

- en reconnaissant son point de vue et en lui laissant savoir que vous l'avez compris.
- en expliquant ce que vous avez décidé de faire et pourquoi, tout en admettant que cela ne le satisfait pas nécessairement.

Gérer les différences, même de façon habile et sensible, ne peut faire des miracles. Mais si l'on donne la priorité à la communication, cela permettra à l'employé de ventiler ses préoccupations et ses frustrations. Vous pouvez discuter ensemble et peut-être trouver une solution. Si c'est impossible — ce qui arrive parfois — la personne sentira au moins que vous respectez son droit de ne pas être d'accord, en fait, que vous la respectez elle-même et elle sera encore prête à faire de son mieux.

Gérer les émotions

Les émotions peuvent compliquer énormément vos efforts pour gérer les différences. Ayez toujours vos discussions en privé au cas où le ton monte ou que les larmes se mettent à couler.

Si les émotions deviennent hors de contrôle, suggérez calmement de poursuivre la conversation à un autre moment. Il peut être difficile — même dangereux — de continuer à chercher des solutions avec quelqu'un qui cherche un objet lourd à vous lancer à la figure.

La rencontre annuelle d'évaluation

La façon la plus efficace de gérer le rendement est de donner une rétroaction continue et de résoudre les problèmes et les difficultés à mesure — de ne pas tenter de le faire une seule fois par année.

Par contre, les rencontres régulières d'évaluation du rendement — annuelle ou bi-annuelle — gardent une place très importante dans votre relation avec le personnel. C'est une occasion de prendre du recul par rapport aux préoccupations quotidiennes de chacun et de discuter du travail de l'employé, de son rendement, de ses problèmes, de ses désirs et de ses aspirations.

Plusieurs gestionnaires sentent qu'ils sont en communication étroite avec leur personnel et qu'ils n'ont pas besoin de prévoir une rencontre pour discuter de ce genre de choses. En fait, s'ils ne prévoient pas une rencontre, il n'y en aura probablement pas. Établir un moment précis pour la rencontre est une façon de s'assurer que la discussion aura lieu.

Le contenu de votre rencontre d'évaluation du rendement avec vos employés ne doit pas être une surprise. Si, au cours de l'année, vous avez communiqué ouvertement avec vos employés, ils devraient savoir ce que vous pensez de leur rendement. Voici quelques conseils sur la façon de gérer la rencontre.

1. **Organisez-vous pour que le lieu et l'heure soient prévus de façon à avoir suffisamment de temps — au moins une heure — dans un endroit confortable.**

Cela peut parfois être difficile dans de petites organisations culturelles qui ont peu d'espaces privés, mais il faut faire des efforts pour y arriver.

2. **Soyez ouvert et flexible pour changer d'heure et de lieu.** Vous pouvez avoir une bonne raison ou tout simplement vous ne vous sentez pas en forme ou vous avez l'impression que vous serez incapable d'accorder à votre employé toute l'attention et le niveau de participation nécessaires.

Ne remettez pas la rencontre plus d'une fois, vous pourriez laisser croire à l'autre personne qu'une rencontre avec elle n'a pas d'importance pour vous.

3. **Organisez-vous pour ne pas être interrompu.** Dans les bureaux occupés et congestionnés des organisations culturelles, les rencontres sont toujours interrompues. Certaines questions exigent des réponses immédiates, il se produit des mini-crisis, il faut répondre à un appel urgent.

Ne tolérez pas d'interruption pendant l'évaluation annuelle du rendement. Considérez que le temps passé avec votre employé est sacré. Il l'appréciera et se sentira valorisé.

Ne répondez pas au téléphone durant la rencontre. Dites aux autres où vous êtes, ce que vous faites et que vous ne voulez pas être dérangé à moins d'une urgence. Vous pourriez choisir d'aller dans un endroit où le téléphone ne sonnera pas et où vous vous sentirez tous les deux en « terrain neutre », à l'abri de la bousculade de votre lieu de travail.

4. **Préparez-vous.** Vous devez savoir quelles sont les questions que vous voulez aborder au cours de la rencontre. Vous devriez avoir complété un formulaire ou un sommaire — cela peut être très simple : les objectifs de la personne et son rendement pour chacun d’eux (voir des exemples de formulaires d’évaluation du rendement aux annexes I, II et III).
5. **Laissez l’employé parler en premier, donner sa perception de son travail et de son rendement.** Cherchez des occasions d’aborder deux ou trois sujets dont vous voulez parler.
6. **Écoutez.** Vous pourriez penser que vous connaissez bien cette personne, mais vous constaterez sans doute que n’avez pas tous les éléments tant que vous n’aurez pas écouté attentivement ce qu’elle a à dire. Soyez prêt à modifier votre jugement initial sur l’ensemble du rendement en fonction des nouveaux éléments et renseignements que l’employé vous donnera. Il peut s’agir de choses dont il n’était pas facile de discuter en peu de temps au cours de vos sessions de rétroaction. C’est là un des avantages qu’offre la rencontre annuelle.
7. **Soyez franc, ouvert et concentré.** Ne perdez pas de temps à bavarder de choses qui n’ont rien à voir avec le but de la rencontre.
8. **Si vous devez discuter de questions délicates au sujet de l’employé ou de son travail, mettez l’accent sur le comportement de travail – pas sur la personne.** Traiter des aspects qui peuvent être modifiés, pas des caractéristiques personnelles fixes.
9. **Basez-vous toujours sur les forces et soyez constructif dans la rétroaction pour aborder les domaines qui doivent être améliorés.** Dans la mesure du possible, concentrez-vous sur les aspects positifs du rendement et faites une critique constructive qui souligne les progrès accomplis. Si vous revenez sur les erreurs du passé ou sur les plus récentes cela devrait être bref et dans le but d’illustrer qu’il y a encore place pour l’amélioration. Vous devriez avoir traité de ces questions au cours de l’année. Cette rencontre devrait être une discussion constructive plutôt qu’une répétition des conversations passées.
10. **Ne promettez pas ce que vous ne pouvez pas livrer.** (Par exemple des augmentations de salaire ou une réduction de la charge de travail).
11. **Encouragez la personne à analyser son propre rendement afin de déterminer les forces et les domaines à améliorer.** Posez des questions comme : « Pourquoi pensez-vous que nous avons eu autant de plaintes au sujet du service au guichet ? » ou « Pourquoi vous sentez-vous ainsi ? » Essayez d’être d’accord tous les deux sur les différents aspects et faites-en un résumé si nécessaire.
12. **Entendez-vous sur les actions à entreprendre avant la fin de la rencontre.**
« Que faisons-nous à partir de maintenant ? »

Formulaires d'évaluation du rendement

D'une organisation culturelle à l'autre, il existe des écarts importants dans ce que chacune veut inclure dans la documentation sur la gestion des ressources humaines. Certaines petites organisations ne veulent pas utiliser des systèmes de « cotation » du rendement. Elles trouvent le terme trop empreint de jugement et de bureaucratie pour leur culture organisationnelle. D'autres, à mesure qu'elles deviennent plus importantes, décident qu'elles ont besoin d'un système plus structuré pour assurer l'objectivité et la continuité parce que le personnel augmente sans cesse.

Vous trouverez, aux annexes I, II et III, des exemples de formulaires d'évaluation du rendement de différents niveaux de complexité. Ils passent de simples « satisfaisant » ou « insatisfaisant » sur des facteurs définis par le gestionnaire (Exemple A), à un formulaire comportant quatre échelons d'évaluation de facteurs déterminés à l'avance (Exemple C). Chacun des formulaires a ses propres caractéristiques.

Nous vous recommandons :

- de lire l'ensemble des formulaires.
- de choisir les éléments qui correspondent le mieux à votre personnel, en tenant compte de la taille de votre organisation, de votre discipline artistique, de votre niveau de développement et de votre culture organisationnelle.
- de regrouper les éléments les plus pertinents pour produire votre propre formulaire.

L'évaluation d'étape

En plus de l'évaluation annuelle, vous pourriez vouloir faire une rencontre régulière, mais informelle, avec chacun des employés une ou deux fois au cours de l'année. Des rencontres où l'on ferait le point afin de minimiser les surprises à la rencontre annuelle et de maximiser le rendement.

Les milieux d'affaires et de culture dans lesquels nous vivons changent fréquemment, comme les priorités organisationnelles. En conséquence, les objectifs des employés et leurs activités devraient peut-être être examinés périodiquement.

La fréquence de ces mises au point est très circonstancielle. Vous pourriez en planifier une pour assurer le suivi de la rencontre annuelle ou d'autres parce que vous ou un employé sentez qu'il existe des obstacles qui nuisent à l'atteinte des objectifs. Quoi qu'il en soit, la règle veut qu'une seule fois l'an ne soit pas suffisant.

Si, par exemple, vous trouvez que les choses ne se sont pas déroulées comme vous l'espérez, vous pourriez décider des ajustements à faire à la description de tâches ou aux priorités.

Le plan d'action

Le plan d'action découle tout naturellement de la rencontre d'évaluation annuelle lorsque l'on prévoit des changements dans les activités de l'employé.

Important : Le plan d'action ne s'applique pas essentiellement aux situations où il est nécessaire d'*améliorer* le rendement. L'employé pourrait en effet *exceller* dans ses tâches actuelles et le plan d'action que vous établirez vise à accroître ses forces, à le préparer à de nouvelles responsabilités ou à une promotion et à acquérir de nouvelles connaissances.

Cette partie portera sur les questions suivantes :

- Ce qu'est un plan d'action
- Qui élabore le plan d'action
- Comment choisir les activités

Ce qu'est un plan d'action

Un plan d'action détermine les activités qui seront entreprises pour atteindre les objectifs que vous avez établis avec l'employé. Il précise quelles sont les personnes touchées et les activités qui devront être faites au cours d'une période donnée.

Le plan d'action peut prendre différentes formes selon vos préférences. Au minimum, il devrait comporter une liste d'activités qui seront entreprises, jumelées à des noms et à des dates. Avec l'employé, vous devriez choisir le format qui correspond le mieux à votre but.

L'Annexe IV montre un format simple de plan d'action que vous pouvez utiliser pour inscrire les actions sur lesquelles vous vous êtes entendus.

Qui élabore le plan d'action

Vous pouvez élaborer le plan d'action avec l'employé, mais vous pouvez également lui laisser l'entière responsabilité de le faire.

Une fois que vous vous êtes entendus sur les améliorations ou le perfectionnement à entreprendre, l'établissement du plan d'action relève du processus de prise de décision. Ensemble, vous devez déterminer quelles sont les différentes alternatives pour obtenir les résultats visés, puis les évaluer et enfin faire des choix.

Dans certaines situations, vous voudrez peut-être suivre le processus de plus près afin de mettre à profit vos connaissances et votre expertise et pour aider et diriger votre personnel. Dans d'autres cas, vous jugerez que la personne est la mieux placée pour savoir comment atteindre ses objectifs et vous lui déléguerez la responsabilité d'établir son propre plan d'action. Mais vous devez quand même prendre connaissance du contenu du plan d'action, y réagir et confirmer qu'il est pertinent et conforme aux attentes mutuelles.

Comment choisir les activités

Pour établir un plan d'action, on devrait prévoir au moins une session de travail avec l'employé pour planifier, informer, donner des instructions et discuter de l'évolution du dossier. Mais c'est sur la détermination des activités que l'employé doit entreprendre pour s'améliorer ou se perfectionner qu'il faut mettre l'accent. Voici différents types d'activités qui pourraient faire partie du plan d'action.

- **Actions reliées à un aspect précis du travail :** Tout plan d'action axé sur l'amélioration d'un aspect précis du travail comportera l'exécution correcte de cet aspect du travail une ou plusieurs fois au cours de la période.
- **Projet :** Vous voudrez peut-être associer les besoins de perfectionnement d'une personne ou d'un groupe à un projet qui pourrait être rentable pour l'organisation. Cela peut être utile si vous voulez qu'une personne prenne du recul par rapport à ses activités quotidiennes ou si vous voulez encourager l'initiative.
- **Résolution de problèmes :** L'ensemble du plan d'action peut être basé sur un projet de résolution de problèmes ou pourrait inclure des activités visant à résoudre des problèmes. Cela aide à développer l'objectivité, le raisonnement et les habiletés de prise de décision.
- **Auto-évaluation :** L'employé évalue son propre rendement et ses propres besoins aux différentes étapes. Il vaut la peine d'intégrer cet élément à tous les plans d'action pour favoriser le développement de l'autocritique. C'est la base de l'autoperfectionnement.
- **Occupation intérimaire de votre poste :** La délégation temporaire d'autorité est une façon pratique d'acquérir de l'expérience dans les tâches de gestion.
- **Rôle différent :** Faire une partie du travail de quelqu'un d'autre sur une base temporaire permet d'acquérir une nouvelle expérience et de préparer une personne à occuper un nouvel emploi.
- **Cueillette d'information :** La première activité pourrait être de recueillir de l'information sur ce qui se passe dans un domaine précis. Également utile pour développer le sens de l'organisation, la précision et les habiletés en matière de recherche de données.
- **Analyse de l'information :** Un suivi à la cueillette d'information. Également utile pour développer les habiletés en matière d'interprétation, d'évaluation et de prise de décision.
- **Observation d'une autre personne :** L'observation directe de quelqu'un qui exécute une tâche (ce pourrait être vous). Donner un modèle du rendement exigé est une étape utile de la délégation ou une bonne manière de vaincre une faiblesse.

- **Relations avec les autres** : En savoir davantage sur d'autres services de l'organisation. Utile pour mieux connaître ce que font les autres services.
- **Préparation d'un rapport** : Utile pour améliorer la communication écrite et les habiletés à penser de façon logique et à réfléchir.
- **Présentation orale** : Faire des présentations formelles, que ce soit pour vous ou pour un groupe, à différentes étapes du plan. Une activité particulièrement efficace pour apprendre à prendre sa place parmi les autres.
- **Auto-apprentissage** : Instructions pour étudier des sites Web pertinents, d'autres organisations culturelles, des publications ou tout autre matériel.
- **Exercices** : Inclusion d'activités pratiques ou de jeux de rôle pour l'apprentissage ou pour contrôler les progrès. À n'utiliser que s'il n'y a pas de possibilités de pratiques réelles dans le travail relié à l'emploi ou à un projet.
- **Cours de formation** : Si une personne n'a pas beaucoup de sens critique ou de connaissances, le plan d'action pourrait comporter une formation à l'externe.

Note — Lorsque vous décidez des activités de perfectionnement avec un employé, vous devez penser au temps que cela exigera.

- À quelle fréquence devrez-vous analyser l'évolution ?
- Devrez-vous organiser des sessions individuelles d'encadrement ?

Suivre les progrès

Bien suivre les progrès est une partie importante de toute activité de perfectionnement. Vous devez vous entendre sur ce que vous devez savoir au cours de la période de perfectionnement, sur la façon dont vous voulez être informé et à quelle fréquence. Ces éléments devraient faire partie du plan d'action.

Au cours de la période de perfectionnement, vous voudrez peut-être modifier l'objectif si certaines choses l'ont rendu irréalisable. Vous, ou l'employé, désirerez peut-être modifier le plan d'action, adopter de nouvelles stratégies ou changer l'ordre ou l'échéancier des activités. Dans chaque cas, le processus doit être bien ciblé. Étant donné où nous sommes actuellement, quelle est la meilleure manière de nous rendre où nous voulons aller ?

Dans le cas d'un objectif très important qui a des effets majeurs sur l'organisation, ou dans le cas d'un employé dont le rendement est extrêmement mauvais, les rapports d'étapes devraient être assez détaillés et assez fréquents. Pour les objectifs moins importants et pour les employés dont le rendement est bon, vous n'avez besoin de savoir que les étapes-clés ont été franchies.

Annexe I : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire A

Évaluation de rendement

Nom : _____

Service : _____

Nom du gestionnaire : _____

Période d'évaluation : de _____ à _____

Principales responsabilités :

Modifications des responsabilités principales au cours de la période d'évaluation :

Activités ou objectifs importants (trois à six) :

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Autres contributions ou réalisations :

Autres facteurs de rendement importants (travail d'équipe, flexibilité, service à la clientèle, etc.) :

Commentaires sur le rendement :

Satisfaisant

Insatisfaisant

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

(Ajouter des pages si nécessaire)

Objectifs de carrière de l'employé :

Décrivez comment le poste actuel correspond aux objectifs de carrière :

Plan d'amélioration du rendement ou de perfectionnement
(inscrivez les détails sur le formulaire du plan d'action) :

Commentaires de l'employé (s'il y a lieu) :

Signature de l'employé : _____ Date: _____

Signature du gestionnaire : _____ Date: _____

Annexe II : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire B

Évaluation de rendement

I. Objectifs principaux

Pour donner aux employés de la rétroaction sur leur rendement au travail et fournir une occasion de discuter de leur travail, de leurs problèmes et de leurs projets d'avenir. Pour déterminer les besoins de l'employé en matière de formation et de perfectionnement soit pour combler les lacunes ou pour améliorer certaines forces.

II. Renseignements sur l'employé

Date : _____

Nom : _____ Service : _____

Poste : _____ Date d'entrée en fonction : _____

Période d'évaluation : du _____ au _____

III. Signatures

Gestionnaire : _____

Le contenu de cette évaluation a été discuté avec moi et j'en ai obtenu un exemplaire :

Employé _____ Date _____

*** CONFIDENTIEL UNE FOIS REMPLI ***

IV. Définitions

Catégories d'échelle de rendement :

Supérieur aux exigences	Dépasse toutes les principales exigences. Atteint des résultats supérieurs à ceux de la plupart des employés du même niveau de responsabilité et contribue de façon importante au succès de l'organisation (ou du service).
Satisfait aux exigences	Satisfait à toutes les exigences principales. Obtient souvent des résultats supérieurs aux attentes. Possède une connaissance complète et approfondie des fonctions reliées à l'emploi. Les résultats pourraient être améliorés pour certaines exigences mineures avec un peu de formation ou d'expérience.
Ne satisfait pas aux exigences	Incapable d'atteindre les résultats exigés à ce niveau. Atteint rarement les objectifs principaux. Semble incapable de surmonter les obstacles. Mesures à prendre.

Facteurs d'évaluation du rendement :

Différents facteurs à évaluer :

Connaissance de l'emploi	Comment l'employé comprend les méthodes et les procédures nécessaires pour effectuer son travail et faire les liens avec celui des autres.
Productivité et Efficacité	La qualité du travail produit, et le degré avec lequel l'employé atteint ou dépasse les objectifs fixés pour la période d'évaluation, y compris les compétences organisationnelles et le jugement.
Efficacité des relations	L'efficacité avec laquelle l'employé mène ses relations de travail tant à l'interne qu'à l'externe, y compris le travail d'équipe, les habiletés de communication et la capacité d'adaptation lorsqu'il est nécessaire d'être flexible.
Initiative	Le degré de leadership de l'employé quand il s'agit d'initier des activités productives reliées au travail.
Santé et sécurité	Le degré de sensibilisation de l'employé aux questions de santé et de sécurité tant pour lui-même que pour ses collègues.
Créativité et originalité	Le degré de créativité et d'originalité de l'employé dans l'exécution de ses tâches quotidiennes.
Souci du service	La qualité du service qu'offre l'employé aux clients externes, aux services internes et au personnel.
Auto-perfectionnement	Dans quelle mesure l'employé fait des efforts pour améliorer ses connaissances professionnelles, ses compétences et ses habiletés.

V. Évaluation du rendement

Évaluer chacun des facteurs de rendement *applicables* de la façon suivante :

- Choisir le niveau approprié de rendement.
- Expliquer votre évaluation en donnant les exemples pertinents.

	Ne satisfait pas aux	Satisfait aux	Dépasse les
	EXIGENCES		
Connaissance de l'emploi			
Productivité et efficacité			
Efficacité des relations			
Initiative			
Santé et sécurité			

Évaluer chacun des facteurs de rendement *applicables* de la façon suivante :

- Choisir le niveau approprié de rendement.
- Expliquer votre évaluation en donnant les exemples pertinents.

	Ne satisfait pas aux	Satisfait aux	Dépasse les
	EXIGENCES		
Créativité et originalité			
Souci du service			
Auto-perfectionnement			
ÉVALUATION GÉNÉRALE			

VI. Planification

Objectifs de la prochaine période d'évaluation

Prévisions de perfectionnement

Besoins de formation

Intérêts professionnels de l'employé

VII. Commentaires de l'employé

Annexe III : Exemple d'évaluation de rendement — Formulaire C

Évaluation du rendement

Employé : _____ Poste : _____

Gestionnaire : _____ Date : _____

A. Particularités du poste

1. Les principales responsabilités reliées à ces poste sont :

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

2. Les principales compétences nécessaires pour exercer ces responsabilités sont :

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

B. Objectifs, réalisations et contributions

Faites des commentaires sur les objectifs et les plans établis lors de la dernière rencontre d'évaluation et les progrès accomplis depuis. S'il s'agit de la première évaluation de l'employé, indiquez ci-dessous le type de travail auquel il est affecté et ce qu'il a accompli ainsi que toutes ses réalisations depuis son entrée en fonction au sein de l'organisation.

C. Évaluation du rendement

Cette section est prévue pour évaluer le rendement de l'employé depuis la dernière rencontre d'évaluation.

Vous devez compléter quatre parties pour chaque domaine de compétence ou comportement. Ils visent à vous guider dans votre discussion sur le rendement avec l'employé.

- Dans la partie comportant des boîtes, cliquez une boîte dans chacune des lignes horizontales pour indiquer le niveau de rendement normal de l'employé dans cet aspect de son travail.
- À l'aide de L'ÉCHELLE D'IMPORTANCE, indiquez l'importance de cette compétence ou de ce comportement dans le travail de l'employé.
- À l'aide de L'ÉCHELLE DE RENDEMENT, donnez un sommaire général du niveau de rendement de l'employé dans cette compétence ou ce comportement au cours de la période d'évaluation.
- Pour chacun des comportements ou compétences, donnez des exemples, si possible.

Si une compétence ou un comportement ne s'applique pas au travail de l'employé, inscrivez S/O. À la rubrique « autre », indiquez tout autre comportement ou compétence nécessaire dans le travail de l'employé ainsi qu'une évaluation et des exemples.

1. Connaissance du travail et compétences

Démontre une compréhension exceptionnelle du travail, y compris des procédures à suivre, du matériel et de l'équipement à utiliser	Démontre une bonne connaissance et une bonne compréhension pour effectuer tous les aspects de son travail	Démontre une connaissance passable des tâches reliées à son travail	Démontre une connaissance limitée du travail, ne comprend pas bien les méthodes et les procédures				
Maîtrise les compétences techniques nécessaires pour effectuer le travail	Possède de bonnes compétences techniques	Possède des compétences techniques satisfaisantes	Doit améliorer ses compétences techniques				
A rarement besoin d'aide pour effectuer son travail	A besoin d'aide à l'occasion	A besoin d'une aide moyenne	A fréquemment besoin d'aide				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

2. Qualité du travail

Le travail est continuellement de qualité supérieure	Le travail est au niveau exigé pour le poste	Le travail est irrégulier et parfois sous le niveau exigé	Le travail est régulièrement sous le niveau exigé				
Est très méticuleux	Est méticuleux	Est méticuleux pour certaines choses	Est peu méticuleux				
Les autres (clients, autres services, collègues, etc.) sont enchantés du travail produit	Les autres (clients, autres services, collègues, etc.) sont en général satisfaits du travail produit	La rétroaction des autres (clients, autres services, collègues, etc.) varie	Les autres (clients, autres services, collègues, etc.) sont souvent insatisfaits du travail produit				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

3. Travail d'équipe, flexibilité et capacité d'adaptation

Est très coopératif et a d'excellentes relations avec les autres	Est coopératif et maintient de bonnes relations avec les autres	Comportement variable dans le travail avec les autres	Difficile d'approche, source de friction et parfois inaccessible				
Stimule le travail d'équipe	Travaille bien en équipe	A certaines difficultés à travailler en équipe	Ne travaille pas bien en équipe				
S'adapte très rapidement aux changements	Répond bien aux changements	A une certaine difficulté à s'adapter au changement	Résiste aux changements et aux circonstances du changement				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

4. Jugement et prise de décisions

Exceptionnellement habile à déterminer les faits et à analyser l'information disponible	Bonne capacité à déterminer les faits et à analyser l'information	Capacité passable à déterminer les faits et à analyser l'information	N'a pas démontré de capacité à évaluer et à analyser les faits				
Détermine toujours les choix possibles avant de prendre une décision	En général, détermine les choix possibles avant de prendre une décision	Détermine parfois les choix possibles avant de prendre une décision	Détermine rarement les choix possibles				
Les décisions sont toujours appliquées rapidement	En général, les décisions sont appliquées rapidement	Les décisions ne sont pas toujours appliquées rapidement	Les décisions sont rarement appliquées rapidement				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

5. Sens de l'organisation et productivité

Effectue toujours les tâches assignées, respecte toujours les échéances et complète le travail dans le temps prévu	En général, effectue les tâches assignées et respecte les échéanciers et complète le travail dans le temps prévu	N'effectue pas toujours les tâches assignées, ne respecte pas toujours les échéances et ne complète pas toujours le travail dans le temps prévu	Remet souvent au lendemain, a besoin de rappels fréquents, ne respecte pas les échéances et prend souvent plus de temps que prévu				
La productivité dépasse les attentes	Le travail produit répond toujours aux attentes du poste	La somme de travail produit est parfois en dessous du niveau exigé	La productivité ne répond pas aux normes acceptables pour le poste				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

6. Habiletés de communication

Habiletés de communication orale exceptionnelles	Capable de bien communiquer oralement	N'est pas toujours clair dans ses communications orales, il faut souvent des explications supplémentaires	La communication orale doit être améliorée				
Habiletés de communication écrite exceptionnelles	Capable de bien communiquer par écrit	A besoin d'aide pour préparer du matériel écrit	La communication écrite doit être améliorée				
Capacités d'écoute exceptionnelles	En général, est attentif aux idées, aux besoins et aux instructions des autres	N'écoute pas toujours les idées, les besoins et les instructions des autres	Les capacités d'écoute doivent être améliorées				
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

7. Santé et sécurité

Travaille toujours de façon sécuritaire, suit les pratiques reconnues et signale toute anomalie à son superviseur		En général, travaille de façon sécuritaire, suit les pratiques reconnues et signale toute anomalie à son superviseur		Ne travaille pas toujours de façon sécuritaire et ne rapporte pas nécessairement une anomalie à son superviseur		Travaille souvent de façon dangereuse en ne respectant pas les pratiques de sécurité et ne signale pas les anomalies à son superviseur	
ÉCHELLE D'IMPORTANCE				ÉCHELLE DE RENDEMENT			
1 Plus ou moins important	2 Important	3 Très important	4 Extrêmement important	1 Sous les normes acceptables	2 Besoin d'amélioration	3 Très acceptable	4 Au-delà des attentes

Commentaires et exemples :

8. Autres

Décrivez en détails tout autre comportement ou compétence nécessaire pour effectuer le travail et faites des commentaires sur le rendement de l'employé. Donnez des exemples pour appuyer vos remarques.

D. Perfectionnement professionnel

1. Les objectifs et les activités qui permettront d'améliorer le rendement de l'employé au cours de la prochaine année comprennent :

2. L'employé voudrait peut-être déterminer ses intérêts professionnels pour l'avenir, y compris la formation par rotation de postes, les nouvelles compétences qu'il voudrait acquérir ou ses espoirs par rapport à la promotion. Au cours de la prochaine année, la formation classique et les expériences pratiques de travail contribueront à l'atteinte de cet objectif.

3. Inscrivez toute autre question discutée.

Complété par : _____

Gestionnaire _____ Date _____

Autres commentaires (Gestionnaire):

Cette évaluation de rendement a été discutée avec moi et j'en ai reçu un exemplaire.

Employé _____ Date _____

Autres commentaires (Employé) :

Annexe IV : Exemple de plan d'action

Plan d'action

À partir de l'évaluation du rendement, approuvez les améliorations désirées dans le rendement de l'employé et prévoyez un plan d'action pour le perfectionnement professionnel ou personnel de l'employé. Énumérez ensuite quelles seront les actions entreprises par l'employé et par le gestionnaire afin d'obtenir le rendement ou les résultats désirés. Établissez également les dates d'évaluation.

1. QUOI/COMMENT :		
QUI	QUAND	DATES D'ÉVALUATION

2. QUOI/COMMENT :		
QUI	QUAND	DATES D'ÉVALUATION

3. QUOI/COMMENT :		
QUI	QUAND	DATES D'ÉVALUATION

4. QUOI/COMMENT :		
QUI	QUAND	DATES D'ÉVALUATION

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ : (Ajouter d'autres feuilles si nécessaire)

Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres.

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources
humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts,
Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opera Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des
arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam &
Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations cul-
turelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine Canadian
canadien Heritage



Développement des Human Resources
ressources humaines Canada Development Canada



FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN

