



SOINS
PERSONNELS
QUÉBEC

COMITÉ SECTORIEL
DE LA MAIN-D'ŒUVRE
DES SERVICES
DE SOINS PERSONNELS

FICHE 3.1 > RÉTENTION

APPRÉCIATION DE RENDEMENT

APPRÉCIATION DE RENDEMENT | 4 PHASES D'APPRÉCIATION DE RENDEMENT |
4 ÉTAPES DE PRÉPARATION À LA RENCONTRE | FICHE DE PRÉPARATION À LA RENCONTRE

QU'EST-CE QUE L'APPRÉCIATION DE RENDEMENT ?

L'évaluation du rendement est un processus continu qui a pour but d'assurer un suivi de la contribution du personnel, de la planifier et de l'apprécier dans une perspective d'atteinte des objectifs d'affaires de son secteur d'activités. Le gestionnaire effectue annuellement un bilan de la contribution de l'employé à l'aide du formulaire **Préparation à la rencontre (fiche 3.1)**. L'appréciation porte notamment sur les compétences et l'atteinte des objectifs préalablement définis pour la période de référence. Ces objectifs doivent avoir du sens pour votre entreprise et pour l'employé. Ils doivent respecter le contexte du poste qu'occupe ce dernier et peuvent par exemple être liés à la qualité du service à la clientèle, aux ventes, aux opérations quotidiennes, aux nouveaux apprentissages ou autres.

La rencontre se veut un moment privilégié d'échanges avec le gestionnaire permettant de clarifier les attentes, de définir les objectifs pour l'année à venir et de discuter du cheminement professionnel de l'employé.

Objectifs de l'appréciation de rendement

Pour l'employé :

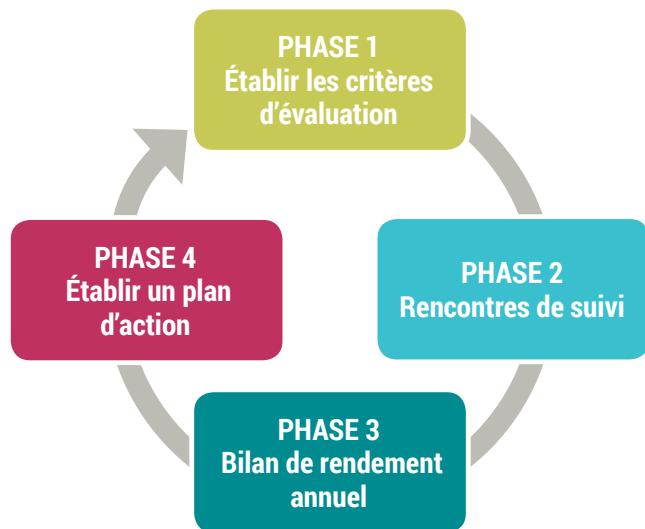
- › Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ;
- › Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ;
- › Connaître les objectifs à atteindre ;
- › Discuter des possibilités de progression ;
- › Préciser le type de soutien dont il a besoin.

Pour le gestionnaire :

- › Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ;
- › Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ;
- › Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
- › Connaître les attentes des employés envers l'organisation ;
- › Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé ;
- › Développer une relation d'échange.

LES PHASES DE L'APPRÉCIATION DE RENDEMENT

Ces phases s'inscrivent dans un cycle annuel



Phase 1. Rencontre initiale

Le processus d'évaluation commence avec l'organisation d'une rencontre individuelle entre le superviseur et l'employé. Définissez les objectifs individuels de l'employé, déterminez une date d'échéance ainsi que les attentes de l'employeur relativement à ceux-ci en remplissant le formulaire Préparation à la rencontre (fiche 3.1).



Pour un nouvel employé, cette étape peut être faite après la période d'initiation, soit entre 1 à 6 mois.

Phase 2. Rencontre de suivi de l'appréciation de rendement en cours d'année

Cette phase n'est pas obligatoire, toutefois, il est conseillé de faire ce suivi au moins 3 à 6 mois après la rencontre annuelle. Le but étant de permettre au superviseur et à l'employé de discuter de façon continue de l'atteinte des objectifs fixés lors de la rencontre.



Afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement, et ce de façon formelle ou informelle.

Phase 3. Bilan de rendement annuel

Cette phase permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés en revenant sur le contenu de la Préparation à la rencontre (fiche 3.1) complétée à la rencontre initiale. Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors de périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation. Cette rencontre portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé, sur l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir-faire), de ses aptitudes et habiletés (savoir-être). Les résultats de la rencontre peuvent être inscrits sur le formulaire Appréciation de rendement (fiche 3.1).

Phase 4. Plan d'action

Vous pouvez maintenant établir un nouveau plan d'action et les besoins de formation pour la prochaine année. À noter, si vous avez besoin d'un temps de réflexion, cette étape pourra se faire quelques jours après la rencontre d'évaluation. La signature des deux parties devra également s'y retrouver ainsi que la date. Une copie devra être remise à l'employé et l'autre sera placée dans le dossier de l'employé.

Le cycle se renouvelle chaque année !

À retenir

Le gestionnaire doit :

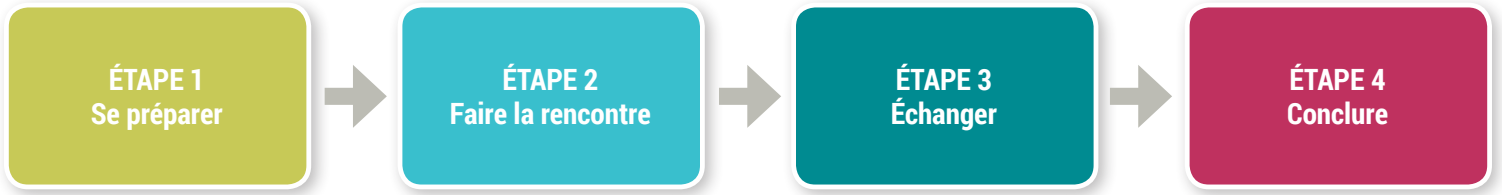
- > Mettre l'accent sur les aspects positifs ;
- > Souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé ;
- > Formuler des critiques précises et spécifiques et fournir des exemples ;
- > Se concentrer sur les actions et les résultats de l'employé plutôt que sur sa personnalité ;
- > Évaluer les comportements sur la base de la dernière année ; contribution passée et NON le potentiel ;
- > Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins ;
- > Faire des suggestions d'actions précises pouvant être prises par l'employé pour améliorer la situation ;
- > Mettre l'accent sur le soutien que vous – ou d'autres membres de l'équipe – pouvez lui apporter.



Le gestionnaire doit éviter les surprises négatives. Il doit s'assurer de procéder à une rétroaction continue tout au long de l'année.



SE PRÉPARER À LA RENCONTRE D'APPRÉCIATION DE RENDEMENT



Étape 1. Préparation à la rencontre

Organiser une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des critères de performance valides et représentatifs pour lui.

Lors de cette première rencontre, on explorera :

- > Les objectifs pour l'année à venir ;
- > Les besoins de formation ;
- > Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière de l'employé.

Référez-vous à la fiche [Préparation à la rencontre \(fiche 3.1\)](#) pour bâtir la fiche qui sera complétée lors de l'entretien avec l'employé. Cette fiche doit être remise à l'employé avant sa rencontre afin qu'il réfléchisse sur ses objectifs pour l'année. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer sa rencontre d'évaluation. Il prend ainsi une part active à la démarche.

Rédiger des objectifs de rendement pertinents

Établir, en collaboration avec la personne évaluée, les critères d'évaluation de rendement en fonction du contexte de l'entreprise. Ils doivent être formulés de façon précise, claire et motivante pour l'employé et doivent correspondre à la mission, à la vision, aux valeurs et aux cibles d'amélioration de performance de l'entreprise. Il est recommandé



Le gestionnaire doit d'abord définir les résultats à atteindre, les traduire en objectifs individuels, et par la suite, identifier les meilleurs moyens à déployer pour atteindre ces résultats.

d'établir ces derniers pendant l'étape de préparation à la rencontre avant l'évaluation formelle de rendement.

Vous trouverez ci-dessous les caractéristiques que devrait idéalement posséder un objectif pour permettre sa réalisation, sa mesure et son résultat.

SPÉCIFIQUE	Un objectif ne peut pas être formulé de manière vague et générale, mais de manière claire et précise. Si les objectifs ne sont pas précis, ils seront difficiles à atteindre.
SIMPLE	L'objectif fait référence à une seule et unique tâche. Si vos objectifs de rendement sont complexes, vous aurez de la difficulté à établir des mesures de rendement.
CONTRÔLABLE	L'objectif est une tâche/responsabilité sous contrôle de l'employé (son atteinte ne peut pas dépendre de facteurs externes tel le manque de ressources, de collaboration et d'encadrement).
MESURABLE	L'objectif doit être mesurable objectivement en se basant sur des faits (et non sur des perceptions, des opinions ou des interprétations) et des notions de quantité, de qualité, de temps, d'argent, de compétences (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) etc.
ATTEIGNABLE	L'objectif doit être à la fois ambitieux pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et réaliste (en fonction de l'offre, de la demande et des ressources) pour ne pas démotiver l'employé.
EXEMPLES D'OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter de 5% ses ventes annuelles ; > Fidéliser 5 nouveaux clients dans l'année ; > Prendre et répondre aux messages sur le répondeur. Le client doit être appelé dans moins d'une heure dans 95 % des cas ; > S'adresser 100 % du temps à un client dans la première minute qu'il est entré.



Étape 2. Faire la rencontre

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangés par des appels téléphoniques ou des visites imprévisibles. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive.

À RETENIR

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

Étape 3. Échanger

L'échange doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées.

À RETENIR

- > Adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie ;
- > Préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension ;
- > Écouter activement et reformuler les questions de l'employé pour s'assurer d'avoir bien compris ;
- > Utiliser des questions ouvertes et précises. Inciter l'employé à s'exprimer. Lui permettre de décrire ses intérêts et de fixer lui-même ses objectifs en lien avec ceux de l'entreprise ;
- > Observer et être attentif au non verbal : les gestes, les expressions du visage, l'intonation de la voix, etc. ;
- > Vérifier ses perceptions : «J'ai le sentiment que ce point ne te convient pas.»

Étape 4. Conclure la rencontre

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, et sur les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.

À RETENIR

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

Il est important de remplir la fiche **Préparation à la rencontre (fiche 3.1)** et de l'annexer au dossier de l'employé. Cette fiche pourra être consultée lors de suivis ponctuels ou de l'appréciation de rendement annuelle.



POUR EN SAVOIR PLUS

- > CRHA, article **Le défi : fixer de vrais objectifs de résultats**
<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/le-defi-fixer-de-vrais-objectifs-de-resultats>
- > CSMO Détail Québec, outils RH, **Évaluation de rendement**
https://www.detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/EvaluationRendement_guide-pratique.pdf



FICHE 3.1 > RÉTENTION

PRÉPARATION À LA RENCONTRE

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ

Nom & prénom de l'employé : _____ Date : _____

Titre de l'employé : _____

Supérieur immédiat : _____

Forces de l'employé	Aspects à améliorer

Quels sont les objectifs pour l'année à venir ?

Avez-vous des besoins de soutien particuliers ou de formation supplémentaire?

Quels sont vos objectifs de carrière ? (à court et moyen termes)

Notes complémentaires

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

**IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ**

Nom & prénom de l'employé :

Date :

Titre de l'employé :

Supérieur immédiat :

ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE

Évaluez les objectifs en début d'année et déterminez votre résultat quant à ceux-ci.

3 = résultat atteint 2 = en cours ou partiellement atteint 1 = non atteint ou non débuté (remis à l'année suivante)

Objectifs et résultats attendus	Résultats et commentaires
1.	3 2 1
2.	3 2 1
3.	3 2 1

FORCES DE L'EMPLOYÉ**ASPECTS À AMÉLIORER**

1.	1.
2.	2.
3.	3.

DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Identifiez les tâches et les responsabilités auxquelles l'employé aspire au sein de l'entreprise et/ou identifiez les besoins de formation en vue d'améliorer la performance.

LES OBJECTIFS PERSONNELS

Déterminez les objectifs prioritaires à atteindre pour l'année prochaine

Objectifs individuels	Moyens	Date d'échéance

APPRÉCIATION GLOBALE – commentaires de l'employé / employeur

Notes de l'employé

Notes de l'employeur

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat