

SADC

Société
d'aide au développement
des collectivités

BELLECHASSE-ETCHEMINS

APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS

Table des matières

Table des matières	2
Les objectifs du guide	3
L'appréciation de la contribution des employés : pourquoi?	4
Le contenu d'une rencontre d'appréciation	5
La fiche descriptive de l'employé	5
Les objectifs annuels	5
Les observations (points positifs et points à améliorer)	6
Les aptitudes et compétences	6
Les commentaires de l'employé et le bonheur au travail	7
Les besoins de formation et le développement de l'individu	7
La confidentialité	8
Comment diriger la rencontre avec les employés	8
Les 10 pièges à éviter	9
Conclusion	10
Ex. 1 : Fiche d'appréciation de la contribution de l'employé	11
Annexe 1 : Aptitudes et compétences	15
Annexe 2 : Questionnaire de réflexion	16

Les objectifs du guide

Les deux principaux objectifs de ce document sont les suivants :

- 1- Sensibiliser les dirigeants de PME à l'importance de se doter d'un outil d'appréciation de la contribution de leurs employés;
- 2- Présenter un modèle de fiche d'appréciation de la contribution des employés qui pourra être adapté à la réalité des entreprises.

L'exemple 1, situé à la fin du document, présente les sections qui doivent se retrouver dans une fiche d'appréciation de la contribution d'un employé. Nous avons aussi développé un modèle en format Word que vous pouvez utiliser directement pour vos rencontres et qui nécessite peu de modifications et de mise en page. Ce fichier se nomme : « Modèle appréciation de la contribution des employés » et il est disponible sur notre site Internet (www.sadcbe.qc.ca) dans la section Boîte à outils/Ressources humaines. Nous vous recommandons tout de même d'adapter ce modèle à la réalité de votre entreprise tant au niveau du format que du contenu.

Deux annexes sont aussi présentes pour vous aider à préparer les rencontres d'appréciations avec les employés. L'annexe 1 présente la liste possible des aptitudes et compétences dont il est question dans le document. Quant à elle, l'annexe 2 propose un questionnement pour alimenter votre réflexion préparatoire à la rencontre avec l'employé et déterminer les cotes qui lui seront attribuées.

L'appréciation de la contribution des employés : pourquoi?

La mise en place d'un processus formel d'appréciation de la contribution des employés peut sembler un mandat ardu surtout si le dirigeant d'entreprise n'est pas convaincu de la nécessité d'une telle démarche. Les arguments habituels d'un entrepreneur qui ne réalise pas cet exercice sont les suivants :

« Je règle les problèmes à mesure qu'ils se présentent avec mes employés : quand ça ne va pas avec un employé, il le sait parce que je lui dis. S'il y a quelque chose qui ne va pas de leur côté, les employés viennent aussi m'en parler. Les employés savent ce qu'ils ont à faire, pourquoi s'asseoir avec eux pour leur dire ce qu'ils savent déjà? Je garde seulement des bons employés, les autres ne travaillent plus ici ».

Voici de bonnes raisons de formaliser l'appréciation de la contribution des employés :

- L'implantation d'un processus permet de créer un dossier permanent et physique pour chacun des employés. Sans preuve écrite et documentée, il est ardu d'affirmer qu'un employé ne remplit pas les attentes et les objectifs. En cas de suspension ou de congédiement, vos arguments sont appuyés par des faits consignés par écrit. D'autre part, si un employé performe au-dessus des attentes, cela mérite aussi d'être consigné par écrit pour une promotion éventuelle ou si des changements surviennent dans l'organisation.
- Il s'agit d'une rencontre qui sert de prétexte à discussion sur les points à améliorer et pour connaître les impressions de tous les employés. En ne prenant pas le temps de communiquer de façon formelle, les choses peuvent dégénérer d'un côté comme de l'autre. En effet, si vous ne faites pas part de votre insatisfaction face au rendement d'un employé, ce dernier ne pourra pas s'améliorer. D'un autre côté, certains employés ne s'exprimeront pas s'ils n'en ont pas la chance. Vous pourriez perdre de bons éléments de votre équipe qui décideront tout simplement de quitter l'entreprise.
- Une rencontre annuelle avec les employés permet de présenter et de clarifier les priorités de l'entreprise et la direction qu'elle désire prendre. Si cela vous semble évident, ce n'est peut-être pas le cas de vos employés qui ne partagent pas vos réflexions en tout temps. Dans la même

veine, c'est le moment propice pour adresser vos attentes envers un employé en rapport avec les priorités de l'entreprise.

- Chaque employé représente un investissement important en formation, avantages sociaux et autres dépenses. Vous voulez être sûr que cette personne travaille en lien avec des objectifs qui concordent avec la mission de votre entreprise.
- Au-delà du système de rémunération de base établi selon les postes occupés, c'est l'exercice d'appréciation de la contribution qui appuie et justifie les augmentations de salaire annuelles. Si l'on exclut les augmentations possibles pour pallier au coût de la vie, ce seront les employés les plus performants qui mériteront d'obtenir des augmentations supplémentaires. Il faut alors déterminer quels sont les employés les plus performants sans oublier personne lors du processus.

Le contenu d'une rencontre d'appréciation

La fiche descriptive de l'employé

Avant de préparer une première rencontre d'appréciation de la contribution, on produit une fiche descriptive de l'employé (voir Exemple 1) qui pourra suivre à tous les ans suivants. Cette dernière peut contenir entre autres une définition précise des tâches et responsabilités.

Les objectifs annuels

Les objectifs annuels sont le cœur de l'appréciation de la contribution. Un objectif est un élément mesurable défini dans le temps. Il est différent des tâches, des buts ou des standards. On établit et valide souvent les objectifs selon la méthode **SMART** :

Spécifique;

Mesurable;

Accessible;

Réaliste;

Temporel.

Voici un exemple d'un objectif de type SMART : Pour un machiniste (accessible), être en mesure de réaliser les quatre (mesurable) types d'ajustement du nouvel équipement « A » (spécifique) avant le 31 décembre de la présente année (temporel). L'objectif dans sa globalité est réaliste pour cette personne.

Les objectifs doivent être fixés conjointement par le superviseur et l'employé. Les deux parties doivent y adhérer pour que ceux-ci se réalisent. On cible entre 2 et 5 objectifs par année par employé. Aussi, on peut prioriser l'importance des objectifs pour que l'employé se concentre sur les objectifs les plus importants. Les moyens et les ressources doivent aussi être disponibles pour que l'employé puisse atteindre les objectifs qui lui sont attribués.

Le formulaire d'appréciation contient les objectifs de la dernière année qui sont tirés de la rencontre précédente. Les objectifs de la prochaine année sont présentés séparément et sont fixés lors de la rencontre. Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel employé, il faut aussi déterminer des objectifs. La communication des objectifs est essentielle pour que le nouvel employé sache les attentes envers sa contribution.

Les observations (points positifs et points à améliorer)

Pour la période qui précède la rencontre d'appréciation (généralement 1 an), on note les points positifs et les points à améliorer de l'employé concerné. On présente à l'employé des faits, des comportements, des exemples et des observations concrètes au risque de ne pas paraître crédible dans le cas contraire.

Les aptitudes et compétences

Vous avez différents postes de travail dans votre entreprise qui nécessitent différentes aptitudes et compétences. De plus, vous ne recherchez pas nécessairement les mêmes qualités de la part du personnel administratif que du personnel de production. Cette section vous permet de choisir parmi une liste d'aptitudes et de compétences (voir Annexe 1), celles que vous désirez évaluer pour un poste donné. Vous reportez ces qualités dans le formulaire de l'employé et vous attribuez un rendement. Il faut choisir des aptitudes et compétences pertinentes qui sont en relation avec l'emploi. Dans le même ordre d'idées, les employés qui occupent un poste similaire auront les mêmes aptitudes et compétences. On peut

choisir entre trois et quatre aptitudes et compétences par poste de travail. Par exemple, pour une adjointe administrative, on pourrait déterminer les compétences suivantes : l'organisation de son temps, la fiabilité, la disponibilité et les communications. Dans le cas d'un employé de production, on ciblerait plutôt celles-ci : la motivation, la connaissance du travail, l'autonomie et l'adaptation au changement.

Le choix des qualités ne doit pas être fait à la légère et il doit exister une cohérence pour tous les postes de l'entreprise. Au même titre que les objectifs, les aptitudes et les compétences doivent être communiquées à l'employé lors de l'embauche.

Les commentaires de l'employé et le bonheur au travail

La rencontre annuelle n'est pas un monologue où le superviseur dicte sa vision à l'employé. C'est une période d'échanges qui vous permettra d'en apprendre beaucoup sur ce que pense l'employé et quelles sont ses aspirations. Mais pour ce faire, vous devez avoir le doigté nécessaire et avoir de l'ouverture vis-à-vis l'employé! Les commentaires de l'employé sont aussi importants que vos observations.

Le bonheur est une notion relative et subjective. Il est l'expression d'une perception dans un cadre donné et à un moment donné. Le bonheur au travail constitue une mesure de la perception du climat de travail de la part de l'employé rencontré. Les différents éléments qui peuvent être abordés dans cette section sont les suivants : les tâches, les responsabilités, les défis, les relations avec les collègues de travail, les relations avec le superviseur direct, l'horaire de travail et les conditions de travail. On peut consigner certains des commentaires de l'employé relatif au bonheur au travail dans le formulaire d'appréciation.

Les besoins de formation et le développement de l'individu

L'employé est souvent la personne la plus apte à définir ses besoins en formation. La plupart du temps, il connaît déjà les formations ou cours qu'il aimerait suivre. Avant d'accepter la demande de formation d'un employé, deux éléments doivent être vérifiés :

- La formation doit être en relation avec les points à améliorer de l'employé ou lui permet de consolider ses forces en accord avec ce qui a été défini pour le poste ;
- Il doit y avoir un bénéfice pour l'entreprise à ce que l'employé suive une formation.

Quant à l'aspect « développement de l'individu », en questionnant un employé sur ses aspirations, vous pourriez découvrir un futur gestionnaire ou une personne qui possède des aptitudes méconnues qui pourraient aider l'entreprise. Écoutez et soyez attentif à ce que l'employé vous dévoilera, mais prenez garde de créer de faux espoirs.

La confidentialité

Il ne s'agit pas d'une section tangible du formulaire. Cependant, le contenu de la rencontre avec l'employé doit demeurer confidentiel. Assurez-vous que les documents de la rencontre ne sont pas accessibles ou qu'ils sont protégés par des mots de passe. Avisez l'employé de la confidentialité de la démarche. Faites-lui signer son formulaire après qu'il en a pris connaissance. Cela rend la démarche officielle et l'employé est désormais partie prenante de ce qui y est indiqué. Vous lui remettez par la suite une copie papier pour qu'il puisse la consulter au besoin.

Comment diriger la rencontre avec les employés

La première question qu'il faut se poser : « ***Qui doit être présent lors de la rencontre d'appréciation avec l'employé?*** » En effet, il serait hasardeux pour un dirigeant d'une entreprise de 40 employés de tenter d'évaluer individuellement chacun des employés. Le superviseur direct d'un employé doit participer à l'appréciation de la contribution. Sa présence est nécessaire, car il travaille quotidiennement avec l'employé. Il peut être appuyé par une personne dédiée aux ressources humaines ou par le dirigeant principal. C'est aussi une question de crédibilité envers l'employé. Imaginons un employé qui est évalué par une personne avec laquelle il est peu en contact et qui ne comprend pas nécessairement sa réalité. L'employé ne prendra peut-être pas la démarche au sérieux ou ne sera pas coopératif.

La deuxième question : « ***Quels sont les employés qui doivent être rencontrés?*** » Tous les employés sans exception doivent être rencontrés et méritent aussi d'être évalués. Peu importe son rôle, un employé peut avoir des objectifs et tenter de les surpasser. Aussi, la rencontre permettra à tous les employés d'émettre leurs points de vue et commentaires dans un cadre similaire.

Pour que la rencontre avec un employé ne soit pas improvisée, il y a trois mots clés à retenir : « ***Préparation, préparation et préparation*** ». Vous devez prendre un minimum de temps pour vous

préparer à cette rencontre importante. Dans le même ordre d'idée, exigez de l'employé qu'il se prépare aussi pour la rencontre. La réalisation au préalable d'un exercice d'auto-évaluation par l'employé avec les éléments présentés dans la section précédente (objectifs annuels, observations, bonheur au travail et besoins de formation) est suffisante. Ces rencontres sont parfois exigeantes. Il est recommandé d'en prévoir une ou deux par jour tôt le matin ou en début d'après-midi. L'attention doit être accordée entièrement à cette rencontre; les interruptions de toute sorte sont interdites! La rencontre peut varier en fonction du poste occupé, mais elle devrait durer entre 30 minutes et 2 heures. L'annexe 2 propose des pistes pour peaufiner la préparation de la rencontre avec l'employé.

Les 10 pièges à éviter

Voici une liste de 10 pièges à éviter lors d'un processus d'appréciation de la contribution:

- 1- Exprimer des opinions et des impressions sur le comportement d'un employé sans les appuyer avec des exemples concrets et des faits. De même, il ne faut pas juger les traits de personnalité, mais les actions posées et les comportements.
- 2- Considérer que le superviseur direct est responsable des comportements d'un employé. Le superviseur est cependant responsable du climat de travail, des résultats de son équipe et du développement des employés sous sa charge. Les employés demeurent responsables de leurs actes.
- 3- Réaliser des rencontres d'appréciation uniquement pour les employés qui sont en difficulté ou qui posent des problèmes. Tous les employés doivent être rencontrés.
- 4- Ne pas réaliser de suivis durant l'année. L'appréciation de la contribution de l'employé n'est pas seulement une rencontre annuelle obligatoire, mais elle doit se poursuivre durant toute l'année. S'il y a des ajustements à demander à un employé ou si ce dernier dévie des objectifs, il ne faut pas attendre à la prochaine rencontre pour l'aviser et l'appuyer.
- 5- Mener la rencontre comme un interrogatoire ou un monologue. Il s'agit plutôt d'un entretien entre le superviseur et l'employé. Aussi, les points de discussions ne doivent pas provenir seulement de ce qui s'est passé au cours des deux dernières semaines, mais de tout l'horizon de la période d'appréciation.

- 6- Établir des objectifs à un employé qui ne représentent pas un véritable défi pour lui, car ils sont facilement réalisables. Ou encore, établir des objectifs trop difficiles, voire impossibles à réaliser. On valide les objectifs avec la méthode SMART. Il ne faut pas oublier d'établir des objectifs pour les nouveaux employés qui entrent en fonction et de leurs communiquer.
- 7- Comparer la contribution de l'employé avec celles des autres personnes de l'entreprise lors de la rencontre. Il s'agit d'une appréciation individuelle et non le moment d'étaler le classement de toutes les performances.
- 8- Ne pas envisager que l'instauration de la démarche d'appréciation créera des attentes en cas de bon rendement. Un employé qui dépassera les objectifs souhaitera une augmentation de salaire ou obtenir une reconnaissance pour sa performance.
- 9- Ne pas se préparer ou ne pas se préparer assez pour rencontrer les employés.
- 10- Réaliser la démarche d'appréciation comme s'il s'agissait d'une rencontre informelle où les éléments sont bel et bien discutés, mais où on néglige la prise de notes et on omet la production d'un document officiel à la suite de la rencontre.

Conclusion

L'établissement d'un processus d'appréciation de la contribution de l'employé sera un point marquant dans l'histoire de votre entreprise. Il nécessite un effort important au début, mais les bénéfices à long terme sont importants au niveau de la gestion de vos ressources humaines. Il s'agit d'une bonne pratique d'affaires qui est reconnue. D'ailleurs, si la majorité des entreprises et des organisations les mieux gérées, peu importe leur grandeur, utilisent ce processus, vous pouvez en faire autant. Les employés diront de vous que vous tenez compte de leur besoin et que vous êtes à l'écoute. De plus, le mot se passera auprès de la main d'œuvre que vous êtes un employeur organisé qui n'agit pas seulement sur des coups de tête.

Ex. 1 : Fiche d'appréciation de la contribution de l'employé

Fiche descriptive de l'employé

(À remplir lors de l'embauche et à modifier à chacune des rencontres d'appréciation)

Nom :

Poste actuel :

Date d'embauche :

Période de la présente appréciation : De :

au :

Date de la rencontre :

Superviseur :

Autres personnes présentes lors de la rencontre :

Description des tâches et des responsabilités :

Cote :	1 - Dépasse les attentes	3 - Nécessite une amélioration
	2 - Rencontre les attentes	4 - Ne rencontre pas les attentes

1. Suivi des objectifs :

Objectifs de la dernière année	Cote	Commentaires/Résultats
1-		
2-		
3-		

*Insérer les objectifs de l'année dernière et ajouter les cotes et commentaires.
Ajouter des lignes si plus de 3 objectifs.*

2. Observations à discuter :

Points forts	Points à améliorer

3. Aptitudes et compétences :

Aptitudes et compétences	Cote	Commentaires
1-		
2-		
3-		
4-		

Voir l'annexe 1 du document « Guide appréciation de la contribution des employés » pour une liste des aptitudes et compétences.

Ajouter des lignes si plus de 4 aptitudes et compétences.

4. Commentaires de l'employé (Bonheur au travail) :

--

Éléments de discussion possibles : tâches, responsabilités, défis, relations avec les collègues, relations avec le superviseur direct, horaire et conditions de travail.

5. Programme de développement :

Retour sur les actions de la dernière année concernant le développement de l'employé :

Formations, cours, coaching proposé pour la prochaine année :

6. Objectifs de la prochaine année :

1-

2-

3-

Ajouter des lignes si plus de 3 objectifs

Signature du superviseur **Date**

Signature de l'employé **Date**

Annexe 1 : Aptitudes et compétences

Le leadership : c'est la capacité à influencer les autres de façon positive. Un bon leader innove, fait preuve d'initiative et fait la promotion du changement positif. Il n'hésite pas à faire part de son opinion, il motive et délègue à ses subordonnés, si c'est le cas.

Le management : le cadre démontre des habiletés pour la planification, l'organisation du travail, la direction et le contrôle des opérations qui sont sous sa responsabilité.

L'organisation de son temps : productivité, travail sur les priorités, organisation du travail.

La fiabilité : la fiabilité est le fait de tenir parole dans ses engagements, de respecter ses échéanciers et de livrer le travail selon les ententes établies (travail commandé vs travail livré).

Les relations interpersonnelles : concerne la qualité des relations avec les collègues, la direction et les clients.

Les communications : être capable de communiquer aisément et clairement par écrit et verbalement, avoir des habiletés à vendre ses idées. Être capable d'écoute attentive.

L'esprit de décision : être capable de jugement, d'analyse, de décider et d'agir.

La connaissance du travail : habiletés techniques et la connaissance par rapport à l'emploi.

La loyauté : être capable d'endosser la position de l'entreprise malgré les divergences d'opinions.

Le moral : capacité à garder une attitude positive même dans les situations difficiles et délicates.

La vente : habiletés à convaincre de la qualité et de la valeur d'un produit, d'une idée et être capable de conclure « fermer » la vente.

L'écoute : habileté à écouter avec empathie, attention, à confirmer les propos de votre interlocuteur, à regarder dans les yeux et à démontrer que l'on accorde toute son attention à son interlocuteur.

La persévérance : habileté à être déterminé et tenace dans l'accomplissement d'une tâche ou la défense d'une idée.

La conscience professionnelle : habileté à bien juger ses valeurs et à en connaître les limites.

La créativité : habileté à analyser une situation et à proposer des idées qui vont innover et apporter des solutions harmonieuses.

L'esprit d'analyse : capacité à analyser une situation, bien la comprendre et à en décortiquer les éléments.

L'adaptation au changement : capacité à valoriser le changement comme une façon d'innover et de se démarquer.

La ponctualité : être à l'heure.

La disponibilité : capacité à se rendre disponible pour ses collègues et démontrer de l'empathie à expliquer et enseigner.

La motivation : capacité à se motiver et à démontrer du dynamisme au travail.

L'autonomie : capacité à travailler seul et à produire un volume de travail satisfaisant.

Le respect des budgets : capacité à respecter les budgets établis et à être préoccupé par l'importance de l'argent.

Annexe 2 : Questionnaire de réflexion

	Cote
1. Planification du travail	
Le travail à accomplir est toujours planifié avec exactitude et précision.	1
Le travail à accomplir est habituellement planifié avec exactitude.	2
Le travail à accomplir nécessite souvent des ajustements.	3
Le travail à accomplir demande une vérification constante.	4
2. Qualité du travail	
Le travail est toujours effectué avec exactitude et précision.	1
Le travail est habituellement effectué avec exactitude et précision.	2
Le travail a parfois besoin d'être recommencé.	3
Le travail a souvent besoin d'être repris.	4
3. Quantité de travail	
Accomplit plus que le travail demandé dans les délais requis.	1
Accomplit le travail demandé dans les délais requis.	2
Accomplit le travail demandé avec quelques retards.	3
Accomplit moins que le travail demandé.	4
4. Sens de l'initiative	
Anticipe et résout les problèmes reliés à la tâche.	1
Résout habituellement les problèmes rencontrés.	2
Évolue dans le cadre de la routine de son travail et s'ajuste aux difficultés mineures.	3
N'entreprend rien de lui-même et recherche constamment de l'assistance.	4
5. Connaissances professionnelles et techniques	
Maîtrise toutes les connaissances requises pour son travail.	1
Possède la majorité des connaissances requises.	2
Niveau de connaissance acceptable pour son travail.	3
Ses connaissances sont insuffisantes pour son travail.	4
6. Intérêt au travail	
Porte un intérêt très marqué à son travail.	1
Manifeste un niveau satisfaisant d'intérêt.	2
Démontre un intérêt assez limité envers son travail.	3
Aucun engagement dans son travail.	4

7. Besoin de supervision

Exige un minimum de supervision dans l'exercice de son travail.	1
Exige une supervision normale dans l'exercice de son travail.	2
Exige parfois une supervision étroite.	3
Exige toujours une supervision constante dans l'exercice de son travail.	4

8. Perfectionnement

Est une référence dans son domaine d'activité.	1
Se garde informé dans son domaine d'activité.	2
Se garde peu informé dans son domaine d'activité.	3
Ne se garde pas informé dans son domaine d'activité.	4

9. Relations interpersonnelles

Démontre un tact exemplaire.	1
Maintien de bonnes relations avec son entourage.	2
Rencontre certaines difficultés dans ses relations avec ses collègues.	3
Maintien des rapports tendus et difficiles.	4

10. Relation avec l'autorité

Toujours prêt à collaborer, apporte une critique constructive.	1
Réagit positivement à l'autorité et fait preuve de bonne volonté.	2
Difficultés occasionnelles au niveau du dialogue et de la collaboration avec l'autorité.	3
Critique de façon négative et difficulté à établir un dialogue avec l'autorité.	4

11. Esprit d'équipe

Sa présence stimule l'équipe.	1
S'intègre adéquatement à l'équipe.	2
Participe peu aux activités de l'équipe.	3
Incapable de s'intégrer au fonctionnement de l'équipe.	4

12. Discrétion et confidentialité

Traite l'information de manière confidentielle.	1
Fait habituellement preuve de discrétion.	2
Indiscrétions occasionnelles.	3
Manquement répété à la discrétion.	4

13. Réaction face au changement

Apporte des suggestions et crée des occasions de changement.	1
Se montre collaborateur face au changement.	2
Se montre réticent face au changement.	3
Résistance au changement.	4