

# Évaluation du rendement

## Sondage auprès des CRHA et CRIA Rapport des résultats

Nombre de répondants : 1263

Ce sondage a eu cours du 11 au 17 mars 2015.



© Droits réservés, CRHA, 2015

## MÉTHODOLOGIE

Réalisée auprès de ses membres par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, la collecte de données en ligne s'est déroulée du 11 au 17 mars 2015 inclusivement. Au total, 1263 professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles y ont répondu. Notons que, puisqu'il s'agit d'un sondage internet, le calcul d'une marge d'erreur ne s'applique pas.

Publié en version électronique en mars 2015.

1200, avenue McGill College  
Bureau 1400  
Montréal (Québec) H3B 4G7  
(514) 879-1636 - [info@portailrh.org](mailto:info@portailrh.org)

## Liste de questions

Question 1 - Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique sur l'évaluation du rendement? .....	4
Question 2 - Quelles sont les catégories de travailleurs concernés par cette politique? .....	4
Question 3 - À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre entreprise? .....	4
Question 4 - L'évaluation du rendement des travailleurs est-elle réalisée à l'aide d'un formulaire? .....	5
Question 5 - Les travailleurs doivent-ils faire leur autoévaluation avant la rencontre d'évaluation du rendement? .....	5
Question 6 - Les travailleurs disposent-ils d'un formulaire pour faire leur autoévaluation? .....	5
Question 7 - Quel est, selon vous, le pourcentage d'évaluations du rendement réellement effectuées par les gestionnaires dans une année? .....	5
Question 8 - À votre avis, comment le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires? .....	6
Question 9 - À votre avis, comment le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les travailleurs? .....	6
Question 10 - Votre organisation a-t-elle mis en place des outils afin d'aider les gestionnaires à réaliser l'évaluation du rendement de leurs employés? .....	6
Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils? .....	7
Question 12 - Au sein de votre organisation, quelles sont les utilités du processus d'évaluation du rendement? .....	35
Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez .....	35
Question 14 - À quel type d'organisation votre entreprise appartient-elle? .....	43
Question 15 - Combien d'employés compte votre organisation? .....	43
Question 16 - Votre organisation compte-t-elle des travailleurs syndiqués? .....	43
Question 17 - Quel secteur économique décrit le mieux votre entreprise? .....	45
Question 18 - Dans quelle région administrative se concentrent les activités de votre organisation? .....	46

**Question 1 - Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique sur l'évaluation du rendement?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	83,6 %	1056
Non	16,4 %	207
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1263</b>

**Question 2 - Quelles sont les catégories de travailleurs concernés par cette politique?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Personnel administratif et de soutien	86,1 %	888
Personnel spécialisé, métier	61,5 %	634
Professionnels	88,7 %	914
Cadres et gestionnaires	89,0 %	918
Autre	7,3 %	75
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1031</b>

**Question 3 - À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre entreprise?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Une fois par année	62,6 %	763
Deux fois par année	23,2 %	282
Plus de deux fois par année	4,4 %	54
Nous n'effectuons pas d'évaluation du rendement	9,8 %	119
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1218</b>

**Question 4 - L'évaluation du rendement des travailleurs est-elle réalisée à l'aide d'un formulaire?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	96,8 %	1069
Non	3,2 %	35
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1104</b>

**Question 5 - Les travailleurs doivent-ils faire leur autoévaluation avant la rencontre d'évaluation du rendement?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	77,5 %	853
Non	22,5 %	247
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1100</b>

**Question 6 - Les travailleurs disposent-ils d'un formulaire pour faire leur autoévaluation?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	94,8 %	809
Non	5,2 %	44
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>853</b>

**Question 7 - Quel est, selon vous, le pourcentage d'évaluations du rendement réellement effectuées par les gestionnaires dans une année?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Entre 100 % et 76 %	63,8 %	700
Entre 75 % et 51 %	20,2 %	222
Entre 50 % et 16 %	12,3 %	135
15 % ou moins	3,6 %	40
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1097</b>

**Question 8 - À votre avis, comment le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Utile	48,3 %	531
Corvée	51,7 %	569
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1100</b>

**Question 9 - À votre avis, comment le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les travailleurs?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Utile	66,4 %	727
Corvée	33,6 %	368
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1095</b>

**Question 10 - Votre organisation a-t-elle mis en place des outils afin d'aider les gestionnaires à réaliser l'évaluation du rendement de leurs employés?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	84,8 %	929
Non	15,2 %	167
<i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i>		<b>1096</b>

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Guide du gestionnaire avec des outils de communication et de références pour l'évaluation, une formation et du coaching offerts à la demande

2 formations/an à cet effet, des partenaires RH en coaching sont affectés par secteur, des inventaires de la performance des années précédentes par employés sont effectués et soumises aux gestionnaires pour leur révision et statut de l'année en cours, établissement d'objectifs quantitatifs et qualitatifs en début d'année en fonction des plans d'affaires, révision *mi-annuelle*, table ronde *mi-annuelle* de révision de la performance des équipes et des fonctions, sondages d'évaluation

20 conseils à l'évaluateur + Rencontre des gestionnaires pour arrimer les points d'évaluation.

Accompagnement avant, pendant et après l'évaluation

Accompagnement, formation, aide RH

AgiliT, système qui permet au gestionnaire de faire l'évaluation, ensuite l'employé (sans voir les notes du gestionnaire) et qui permet de mettre par écrit et faire le suivi des progressions, activités de formation, désirs et plans de développement, etc.

Agilité

Aide à la tâche, questions types pour mener ces entretiens

Aide à la composition, outil formulaire en ligne, formation en ligne

Aide à la définition d'objectifs et définition des niveaux de performance et des attentes reliées

Aide à la tâche, comment donner de la rétroaction, utilisation de l'application technologique, comment définir des objectifs SMART...

Aide à la tâche, formation et accompagnement

Aide à la tâche, procédure, personnel RH soutien (CRH, responsable de la formation et DRH au besoin)

Aide à la tâche, soutien par le conseiller RH

Aide à la tâche, accompagnement par les RH, documentation disponible

Aide-mémoire et guide sur l'aide à la définition d'objectifs

Aide-mémoire, formation, coaching individualisé

Aide-mémoire, plan de travail, formation pour gestionnaires

Aide-mémoire, formation

Aide-mémoire (*job aid*)

Aide-mémoire et formation

Aide-mémoire précisant les gestes clés associés à chacune des dimensions évaluées/outil de cueillette des notes de gestion/formation obligatoire pour les nouveaux/atelier de calibrage lors de changement au formulaire

Aide-mémoire, formation

Aide-mémoire, guide pour bâtir évaluation de rendement et personnes disponibles en appui

Aide-mémoire, séances d'informations supportées par les RH

Aide-mémoire. Guides, etc.

Analyse des écarts de rendement; attribution des cotes; évaluation du rendement et détermination des

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

cotes des employés; Stratégies pour mener des conversations difficiles

Application Cloud, outils papier et formation

Application informatique/formation

Application web, guide de formation, etc.

Atelier de formation pour les gestionnaires, document de référence sur le déroulement de la rencontre d'évaluation de rendement

Atelier de formation, guide à l'intention des évaluateurs, séances de coaching individualisées.

Atelier donné par les RH

Atelier et plan de développement

Ateliers de formation avec simulation, guide pour compléter l'évaluation pour l'évaluateur et l'évalué

Ateliers de formation et Guide de l'évaluateur

Autoformation à l'intérieur du système de gestion du talent en ligne. Support local des RH

Auto-évaluation, rétroaction sur notre gestionnaire, revue des objectifs donnés en début d'année.

Banque d'indicateurs et d'attentes

Banque d'objectifs

Base informatisée RH intégrée

Bibliothèque, phrases déjà construites, vidéo explicatif

Bilan professionnel, formulaire, formation des évaluateurs et évalués, outils de convocation, soutien des RH durant cette période, publicité

Boîte à outils, café beignes

Boîte à outils, évaluation des compétences comportementales avec des cartes de compétence (30 compétences clés et chaque poste est évalué en fonction des compétences comportementales requises et des compétences techniques; formations de mise à jour pour évaluateurs et employés

Cahier d'aide à l'administration du processus d'évaluation du rendement. De plus, nos conseillers rencontrent les nouveaux gestionnaires afin de leur présenter et expliquer le programme d'évaluation annuelle de la performance.

Calibration avec les autres gestionnaires

Canevas déjà préparés, fiche de réalisations

Canevas d'évaluation de rendement par poste, support RH pour définir les objectifs attendus (attitudes/comportements et résultats), suivis aux agendas des gestionnaires pour les dates prévues des rencontres, formation sur la façon d'utiliser l'outil et condition de succès, diagnostic effectué à l'externe pour recueillir les commentaires des employés sur le processus actuel et améliorer nos façons de faire.

Capsule formation

Capsules de formation en ligne, FAQ, formations, aide-mémoire, grilles de compétences

Capsules vidéo, aide aux rétroactions et coaching, exemples objectifs et d'évaluation, soutien/atelier par le CRH

Cartes de définition des compétences, formulaires, formation, etc.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Session de formation, documents pour les aider à bâtir leur évaluation

Coaching

Coaching

Coaching

Coaching

Coaching avec les RH, rencontre de mise à jour sur la politique, formation

Coaching de l'équipe RH

Coaching DRH, petit guide sur comment faire une bonne évaluation

Coaching et formation

Coaching individuel, formation

Coaching, capsule d'information, exemples

Coaching, formation, personne support

Coaching, formulaires

Coaching pour la préparation aux rencontres d'évaluation et pour la fixation d'objectifs d'amélioration.

Comité de calibration

Comment bien cerner les objectifs à atteindre, cahier explicatif sur le site intranet de l'organisation, les conseillers en ressources humaines soutiennent et conseillent en guise de complément

Comment faire rencontre

Comment formuler une attente SMART

Comment rédiger des objectifs mesurables, formation sur la gestion de la performance, accompagnement pour le développement des travailleurs

Compétence et rendement

Conseiller RH disponible pour répondre aux questions et documents détaillés pour soutenir la réflexion et l'évaluation

Conseillère attitrée, site intranet, formation en salle et en ligne, attentes de rendement standardisées

Contenu en ligne

Courriel de rappel et feuille de route de comment effectuer l'évaluation

Cours, coaching du PARH

Création d'une liste d'objectifs pour inspirer les gestionnaires. Grille de comptabilisation et de gestion des évaluations de rendement

Communication claire de la haute direction sur l'importance de l'évaluation et un plan de formation de tous les employés

Définition des compétences clés, aide à l'élaboration d'objectifs SMART-Support par l'équipe RH

Dans notre processus qualité, nous avons une procédure de GRH de laquelle découlent certaines activités, dont l'évaluation du rendement, un plan global de formation, etc. Tout est documenté et accessible aux directeurs et aux employés, tout en maintenant la confidentialité.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

De la documentation soutenant l'utilisation des formulaires d'évaluation avec des exemples.

Définition des compétences

Définition des compétences comportementales

Définition des cotes de performance, formation des dirigeants sur les différentes étapes du cycle de fin d'année de performance, établissement d'un calendrier d'actions et dates butoirs.

Définition des attentes pour les gestionnaires, définition des attentes pour les employés, document explicatif pour outils de gestion des compétences évaluées, des moments forts à discuter, des formations et suivis à analyser

Des guides d'évaluation avec exemples

Des guides d'évaluation et des grilles d'entrevue

Des questions préparées pour la rencontre

Des rapports de rendement sont fournis, le dossier de l'employé est déjà documenté, les gestionnaires ont accès au suivi de l'atteinte des objectifs, une formation de « lancement » est diffusée chaque année.

Des sessions de formation pratique ayant le même contenu pour tout le monde

Des systèmes internes

Descriptif des étapes à suivre pendant l'année. Formation sur les erreurs d'évaluation

Description et exemple des différences dimensions à évaluer. Explication des raisons de chacune des notes.

Description exhaustive de chacun des critères. Possibilité de coaching pour remplir le formulaire.

Description des compétences clés, cote de performance, coaching RH

Développement plan *software*

Dictionnaire explique les compétences, aide-mémoire sur comment procéder

Divers documents, aide-mémoire autant sur le processus que sur la préparation et la tenue de la rencontre, formation disponible, coaching des CRH

Document avec le descriptif de chacune des compétences à évaluer

Document de référence, formation

Document de support avec pistes, objectifs, exemples

Document décrivant la procédure et formation des gestionnaires par les RH

Document écrit sur 4 pages

Document pour les gestionnaires, sur comment faire les évaluations de rendement. Comment donner le rétroaction, utilisation du formulaire. faire connaître les orientations stratégiques

Document qui tient compte des tâches et responsabilités, du travail effectué, du rendement, des valeurs de l'entreprise

Document, formation, web

Documentation de préparation, messages institutionnels, formation

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Documents clairs, soutien au besoin par RH

Documents consultatifs sur notre site intranet.

Documents de référence disponibles sur Intranet.

Documents électroniques avec questions, modèle SMART pour établissement des objectifs, aide à la tâche pour systèmes.

Documents et capsules vidéo

Documents explicatifs, vidéos en ligne, rôle-conseil RH

Échelle claire et détaillée, pointage, support pour révision

Échelle pour définir les notes, description des aspects à évaluer, plate-forme électronique

*e-Learning*, aide à la tâche, documentation

Évaluation des pratiques de gestion de la performance, ateliers de formation sur les différents aspects de la gestion de la performance allant de l'établissement des objectifs à l'évaluation, guide de référence en ligne et soutien des conseillers RH

Évaluation par les pairs, système informatisé pour les évaluations

Exemples

Exemples d'attentes et de critères objectifs de mesure

Exemples et aide-mémoire

Exemples et coaching

FAQ, processus, présentation, ligne directrice pour les gestionnaires et employés

Fascicule expliquant les façons de faire

Feuille aide-mémoire

Feuille de route – pistes de réflexion

Feuillets explicatifs, formation et coaching

Fiche technique/guide

Fiches d'atteinte des objectifs

Fiches de comportement observable, formation

Fichier avec des explications très bien détaillées

Formation

Formation et outils en ligne

Formation

Formation

Formation

Formation

Formation

Formation

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formation

Formation – Guide pratique – Coaching par les HRBP

Formation (cours) + Site intranet

Formation/Guide des bonnes méthodes

Formation + documentation (exemples, etc.)

Formation a été offerte lors du changement de formulaire avec un guide. Les nouveaux gestionnaires reçoivent le guide.

Formation à l'intention des cadres

Formation à l'interne sur le processus de gestion de la performance.

Formation annuelle, outil informatisé, communications, soutien en personne

Formation – Atelier

Formation aux employés, formation aux gestionnaires, outil d'évaluation en ligne

Formation aux gestionnaires et aux employés sur le processus et les cotes d'évaluation

Formation conversation difficile, soutien conseillère RH

Formation de groupe pour expliquer les tenants et aboutissants du processus

Formation de tous les gestionnaires

Formation de vive voix et document de référence

Formation des cadres directeurs au nouvel outil d'évaluation

Formation des évaluateurs, rencontre de coaching avec les gestionnaires en préparation des

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

rencontres

Formation des gestionnaires qui ont à donner l'évaluation de rendement

Formation des gestionnaires, formulaire d'évaluation de rendement incluant des exemples de comportement associés aux niveaux désirés

Formation des gestionnaires, formulaires simples, rappels fréquents

Formation des RH, documents d'aide...

Formation dispensée aux nouveaux employés et gestionnaires, guide en ligne

Formation donnée de trois heures sur l'évaluation de rendement

Formation d'une heure

Formation en évaluation et rétroaction, communication et indicateurs

Formation en ligne

Formation en ligne et en classe

Formation en ligne sur l'évaluation du rendement. Utilisation d'un logiciel pour les évaluations de rendement Ma carrière

Formation en ligne, base de données de bonnes pratiques, accès aux CRH

Formation en ligne, présentation PowerPoint, guides...

Formation en personne, guides papier

Formation et amélioration du formulaire

Formation et coaching individuel

Formation et coaching individuel

Formation et conseils

Formation et directives claires d'une entrevue d'évaluation de rendement

Formation et document de référence

Formation et documentation

Formation et formulaire

Formation et formulaire

Formation et formulaire explicatif

Formation et guide

Formation et guide à l'intention des gestionnaires, coaching

Formation et guide d'accompagnement

Formation et guide d'utilisation du formulaire

Formation et Guide plus soutien occasionnel sur demande

Formation et manuel à l'intention des gestionnaires (création d'objectifs)

Formation et personne-ressource

Formation et rencontre annuelle de planification

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formation et sensibilisation

Formation information et guide explicatif

Formation initiale sur le processus, un cycle de « pratique » et mise en service

Formation interne

Formation interne et outils de référence

Formation interne régulière, support RH

Formation offerte aux gestionnaires sur l'outil d'évaluation de rendement, formation sur la façon d'établir les objectifs annuels, documentation

Formation offerte à toute personne qui a une responsabilité de gestion d'employés.

Formation offerte aux gestionnaires et manuel de référence

Formation offerte et support de la part des conseillers en relations de travail et des conseillers en développement

Formation officielle

Formation par une firme extérieure

Formation portant sur la gestion de la performance et portail contenant divers documents et outils de référence

Formation pour l'ensemble des cadres; suivi et coaching des ressources humaines, formation sur le lien entre les objectifs de la Ville et les évaluations de rendement

Formation pour les gestionnaires et employés sur l'évaluation. Guide-aide-mémoire sur les façons de faire

Formation préparatoire, présentation de l'outil avant les rencontres

Formation sur 2 jours avec exercices pratiques

Formation sur la façon de remplir le questionnaire

Formation sur la formulation des attentes et évaluation pour les gestionnaires et professionnels en situation de gestion, guides et exemples

Formation sur la gestion du rendement

Formation sur la rétroaction et utilisation de notre programme

Formation sur le processus d'évaluation de rendement, document explicatif sur la procédure, implication des RH dans la coordination des évaluations.

Formation sur le processus et comment donner de la rétroaction

Formation sur le programme de gestion de la performance, outil en ligne

Formation sur le sens et la vision, formation sur le dialogue, processus d'approbation de cotes de rendement, formulaire, guide d'accompagnement

Formation sur les objectifs et façons de mesurer

Formation sur les outils à utiliser

Formation sur l'évaluation

Formation sur l'évaluation de rendement, guide d'évaluation et d'utilisation du formulaire, coaching par

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

les conseillers RH

Formation sur l'évaluation du rendement

Formation sur l'outil d'évaluation et sur la détermination d'objectifs

Formation sur objectifs évaluation

Formation sur rédaction d'objectifs, tables de calibration

Formation, aide et support lors de l'évaluation pour la préparation de la rencontre

Formation, atelier, document expliquant le processus et les bonnes pratiques

Formation, atelier, support RH, coaching, outil en ligne, etc.

Formation, ateliers de calibration et d'échange, webinaires, etc.

Formation, boîte à outils sur le HUB

Formation, bulletin « aide-mémoire, etc.

Formation, capsules d'information, rappel, accompagnement, etc.

Formation, coaching

Formation, coaching

Formation, coaching et nouveau formulaire

Formation, coaching RH

Formation, coaching, formulaires améliorés

Formation, coaching, guide de référence, aide-mémoire

Formation, coaching, jeux de rôle, présentation et discussion sur des sujets communs d'intérêt

Formation, coaching, tableaux de suivi des évaluations

Formation, conscientisation, jeux de rôle

Formation, critère objectif

Formation, définitions des compétences clés

Formation, document de soutien

Formation, document support

Formation, documentation

Formation, exemples

Formation, explication des formulaires, accompagnement.

Formation, formulaire d'évaluation condensé

Formation, formulaires, disponibilités pour répondre aux questions

Formation, grille explicative

Formation, grille, foire aux questions, système, politique, coaching, etc.

Formation, guide

Formation, guide

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formation, guide de référence, formulaires

Formation, guide du gestionnaire, aide-mémoire, *mapping* du processus, FAQ

Formation, guide d'utilisateur, formation enregistrée, courriel à but informatif

Formation, guide pour établir les objectifs et évaluer

Formation, guide, accompagnement individuel

Formation, guide, coaching

Formation, guide, etc.

Formation, indice en exemple, instructions

Formation, jeux de rôle, formulaire standardisé, envoi de capsules

Formation, manuel d'instructions

Formation, outil informatisé, séance de calibration

Formation, outils de référence

Formation, période d'approvisionnement

Formation, planification dans l'horaire, guide

Formation, PowerPoint, détails sur les compétences

Formation, rapport, *1 on 1*, système en ligne, fiche de préparation

Formation, révision du formulaire avec la participation des gestionnaires et des employés, soutien des RH pour relire toutes les évaluations et répondre aux questions des gestionnaires lors de leur préparation pour la rencontre avec l'employé. Soutien des RH auprès des gestionnaires et des employés en cas de contestation de l'évaluation de rendement.

Formation, séance d'information et guides à l'intention des gestionnaires et à l'intention des employés

Formation, soutien des RH, échéancier, courriels d'information

Formation, support de RH, rappels

Formation, support RH

Formation, support, définition

Formation, système électronique

Formation, tableau, accompagnement

Formation/coaching

Formation/guide et personne-ressource

Formation aux gestionnaires et aide-mémoire

Formation capsules vidéo en ligne, guides sur l'intranet

Formation d'appoint, appels conférences, documents de référence, etc.

Formation en ligne, outils simplifiés et plus faciles d'utilisation

Formation en ligne. Documentation. Formation *live*

Formation, ateliers pour bâtir objectifs SMART, aide-mémoire, *focus group*, etc.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formation, coaching, suivi avec les gestionnaires

Formation, conseiller RH

Formation, conseils, explications

Formation, formulaires, grilles d'évaluation du talent

Formation, formulaires, listes de projets

Formation, guide d'utilisation

Formation, guides

Formation, guides, conseils personnalisés

Formation, modèles d'attentes, d'indicateurs, aide personnalisée, guide aux gestionnaires, guide aux employés

Formulaire qui inclut des descriptions de comportements attendus (individuel) + plan annuel pour chaque département avec bonification liée à l'atteinte du plan (équipe)

Formulaire

Formulaire

Formulaire

Formulaire – soutien des RH

Formulaire à remplir avec les indications.

Formulaire annoté, formation et exemples.

Formulaire automatisé

Formulaire avec comportement clé observable associé à des compétences

Formulaire avec des critères spécifiques.

Formulaire avec document explicatif

Formulaire avec du contenu, échelle de notation simple, formation (ou rafraîchissement des connaissances) sur les principes à respecter pour que le processus soit efficace. Support des conseillers RH au besoin.

Formulaire avec principaux critères

Formulaire axe résultats quantitatifs (quoi) et axe qualitatif (comment) en référence attitudes, etc.

Formulaire bien conçu, rappel des employés visés par l'évaluation due, courriel de rappel de la politique

Formulaire comme outil de travail

Formulaire d'évaluation simplifié avec choix de réponses

Formulaire d'appréciation de la contribution. Certains chefs de programme montent un calendrier pour l'année des employés qui seront rencontrés. Il y a un engagement de part et d'autre d'être disponible pour cette rencontre ou du moins la mettre à une date qui convient aux 2 parties.

Formulaire de préparation, politique et consignes à faire ou à ne pas faire durant l'évaluation de rendement. Identifier les prédominances des employés et adapter leurs messages et discours en conséquence de leurs personnalités.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formulaire de questions

Formulaire de suivi

Formulaire détaillé + 3 rencontres/présentations d'accompagnement

Formulaire détaillé avec exemple et système gradué

Formulaire d'évaluation adapté à chaque catégorie d'emploi

Formulaire d'évaluation avec critères

Formulaire d'évaluation avec un guide

Formulaire d'évaluation du rendement avec multiples questions, rencontre « un à un » avec tous les syndiqués, le personnel de bureau est rencontré + fréquemment

Formulaire d'évaluation électronique utilisé avec des boutons d'aide. Tutoriel en ligne, *Job aid* en ligne, webinaires annuels en début, mi-année et en fin d'année

Formulaire d'évaluation et coaching venant des RH

Formulaire d'évaluation, appréciation des clients

Formulaire d'évaluation, dictionnaire de compétences, outil de préparation à l'évaluation de rendement, formation en début de processus, calendrier des échéanciers, service de suivi et aide à la préparation des évaluations plus difficiles

Formulaire d'évaluation, Guide de l'évaluateur

Formulaire en ligne, formation *e-learning*, documents de référence

Formulaire et procédure à suivre

Formulaire et procédure écrite

Formulaire et processus automatisé, formation, présentation de son équipe à l'équipe de direction, rétroaction des employés

Formulaire et processus simplifié

Formulaire d'évaluation concis, mais incluant des exemples de comportements pour guider le gestionnaire

Formulaire explicatif, exemples d'objectifs SMART

Formulaire facile d'usage et prise de notes rendement mensuels

Formulaire incomplet

Formulaire interactif intranet et imprimable

Formulaire PDI (Performance et développement individuel) – Formation pour employés et gestionnaires – Guide des définitions – Plan de développement 70-20-10

Formulaire pour chaque type de travailleur

Formulaire spécifique à chaque poste, liste de moyens de développement

Formulaire standardisé

Formulaire standardisé et critères informels, mais généralement assez bien connus.

Formulaire structuré

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formulaire, coaching

Formulaire, description et présence des RH

Formulaire, documents référence, guide dans Intranet, + formation

Formulaire, échelle

Formulaire, exemples, coaching

Formulaire, formation pour gestionnaires; à venir

Formulaire, formation, conseiller RH

Formulaire, grille d'observation...

Formulaire, guide

Formulaire, guide d'évaluation, FAQ

Formulaire, Guide de préparation de l'évaluateur, Guide de préparation de l'employé

Formulaire, guide, politique

Formulaire, note au dossier, accès au dossier des employés à leur demande. évaluation du service à la clientèle des clients mystères

Formulaire, personne-ressource en support (RH)

Formulaire, présentations en ligne, exemples de compétences, formation en classe

Formulaire; soutien par les RH, formation sur comment tenir une rencontre d'évaluation avec l'employé

Formulaires

Formulaires – modèles – session information annuelle et communication régulière sur les étapes à suivre

Formulaires adaptés aux types de poste

Formulaires d'autoévaluation et évaluation, grille des augmentations salaires selon évaluations, échancier, mémos avec rappel du processus, formation aux nouveaux employés et gestionnaires, formulaire bonification au rendement, plan redressement et d'amélioration pour cote non satisfaisante

Formulaires automatisés et personnalisés

Formulaires d'évaluation du rendement adaptés aux postes.

Formulaires distincts selon la catégorie de postes

Formulaires et formation d'une journée sur la gestion du rendement

Formulaires liés directement à description de poste; définitions des compétences; exemple d'évaluations

Formulaires, coaching, information des RH

Formulaires, explications, échelle pour nuancer et place pour commenter

Formulaires, formation, support RH

Formulaires, formation

Formulaires, formation

Formulaires, formation

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Formulaires, guides, formation, coaching

Formulaires, lectures, etc.

Formulaires, listes de compétences et comportements associés, exemple de plan de développement, autoformation, accès à du service-conseil en RH

Formulaires, rencontre d'équipe pour discuter des résultats, support RH en permanence

Formation, formulaire en ligne

Fourniture d'un guide avec le formulaire d'évaluation

Formulaire d'autoévaluation

Grille

Grille

Grille d'analyse, journée de validation, évaluation de période de probation, etc.

Grille de pointage, document pour établir de bons objectifs, etc.

Grille de pondération, fiche de suivi, guide du gestionnaire

Grille détaillée et sondage client, car évaluation 360

Grille d'évaluation

Grille d'évaluation

Grille d'évaluation, définition des critères, formation pour la rétroaction constructive

Grille d'évaluation, glossaire

Grille d'observation

Grille et formulaire

Grille et procédures

Grille Excel

Grille Excel basée sur différents critères en lien avec les objectifs organisationnels.

Grille graduée de compétences clés associées à chaque poste.

Grille par poste

Grille pour l'évaluation de la période d'essai. La grille est différente selon les grandes catégories du personnel (soutien administratif, professionnel, cadres, enseignants), soutien manuel

Grilles avec critères et barèmes d'évaluation

Grilles d'évaluation, échéancier, présentations types, processus documenté

Grilles d'observation, formation sur la rétroaction au quotidien, le coaching, la reconnaissance. Ateliers spécifiques de préparation des évaluations du rendement

Guide

Guide

Guide

Guide

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Guide et formation aux participants aux évaluations

Guide/PowerPoint de support/Outil exemple

Guide à l'intention des gestionnaires, formulaires pour aider la réflexion, rencontre de coaching avec le RH pour s'assurer que les objectifs sont SMART et équitables avec le reste de l'équipe, de l'unité, de l'entreprise, etc.

Guide à l'intention du gestionnaire

Guide avec trucs et astuces, conversations de qualité, etc.

Guide d'accompagnement

Guide d'accompagnement pour les gestionnaires, table de discussion une fois les évaluations complétées et rencontres préalables avec leurs gestionnaires.

Guide d'accompagnement, accompagnement par les partenaires d'affaire RH, formation lors de l'intégration des gestionnaires

Guide d'accompagnement, rencontres, mise à jour, accès RH pour accompagnement

Guide d'aide à l'utilisation du formulaire, aide-mémoire sur la préparation de la rencontre d'évaluation, il y a eu séance de présentation du formulaire et des outils

Guide d'analyse, barème, soutien des RH

Guide d'application

Guide d'application, politique de gestion, vidéo du DG sur l'importance de l'évaluation

Guide de définition des termes, esprit de l'évaluation, etc.

Guide de gestion

Guide de gestion à l'attention des superviseurs et explication sur le formulaire d'évaluation. Aussi, le département RH explique concrètement la démarche aux gestionnaires.

Guide de gestion de la performance, gabarits très simples

Guide de l'évaluateur

Guide de l'évaluateur

Guide de l'évaluateur

Guide de l'évaluateur et guide de la personne évaluée assortis de références diverses (ex. gabarit pour effectuer le suivi de la progression de la contribution, gabarit de bilan individuel, gabarit de fiche de discussion sur le cheminement professionnel). Pour les évaluateurs (gestionnaires), divers aide-mémoires, lectures, trucs du métier). Le tout est assorti d'une stratégie de communication ciblée rappelant notamment l'importance à tous de se responsabiliser face à son employabilité et à son cheminement professionnel. Pour les gestionnaires, des liens étroits sont faits avec le programme de développement du leadership incluant entre autres le développement de la compétence « capacité à mobiliser ».

Guide de l'évalué et guide de l'évaluateur, accompagnement par les partenaires d'affaires RH au besoin

Guide de préparation

Guide de préparation

Guide de préparation à la rencontre de gestion des contributions

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Guide de préparation et rencontre de partage sur l'expérience et les améliorations à apporter d'année en année

Guide de préparation, descriptif des éléments à évaluer, grille d'évaluation, formation

Guide de rédaction

Guide de rédaction des objectifs smart, formation aux gestionnaires

Guide de référence et formation

Guide de référence, définition des compétences, explication de chaque étape du processus, etc.

Guide de technique de rétroaction + liste d'objectifs SMART

Guide des compétences, procédures d'évaluation, formulaires d'évaluation

Guide d'évaluation

Guide d'évaluation avec des exemples concrets

Guide d'évaluation de la gestion de rendement

Guide d'évaluation de rendement

Guide d'évaluation et rencontre d'information

Guide d'utilisation comprenant des conseils pour ne pas que l'évaluation soit biaisée

Guide du gestionnaire

Guide du gestionnaire et formation

Guide du gestionnaire pour l'appréciation de la contribution des employés

Guide du gestionnaire, formation aux gestionnaires, formulaire d'évaluation du rendement, etc. À noter que les évaluations ne sont faites que la 1<sup>re</sup> année lors de l'embauche ou lorsqu'un employé obtient une promotion (période de probation). Pas de processus annuel

Guide du gestionnaire, trucs et astuces de communication

Guide du gestionnaire en ligne ainsi qu'un guide de l'employé en ligne en plus d'une formation

Guide du superviseur

Guide d'utilisateur

Guide d'utilisation

Guide d'utilisation + formation

Guide d'utilisation de la plateforme informatique, guide de conversation (selon le type de sujet), exemples d'objectifs de performance (objectif SMART), etc.

Guide d'utilisation de l'outil

Guide d'utilisation du formulaire d'évaluation pour le gestionnaire et pour l'employé. Définition des compétences clés recherchées.

Guide d'utilisation du formulaire et système informatique et formation donnée aux gestionnaires-évaluateurs

Guide d'utilisation, formation, accompagnement

Guide d'utilisation, formulaire annoté afin d'indiquer les informations pertinentes à y inscrire. La DRH

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

est responsable du processus, donc tous les documents et rappels sont envoyés par cette direction.

Guide d'utilisation, personnel RH en rôle-conseil

Guide d'utilisation, support individuel au besoin

Guide d'utilisation, vidéo

Guide et aide-mémoire avec définitions.

Guide et formation

Guide et formulaire, formation des gestionnaires

Guide et formulaire, ressources humaines disponibles, rencontres d'information

Guide et présentation et accompagnement

Guide étape par étape

Guide explicatif avec grilles d'analyse. Aide avec formulation de phrase. Rapport d'évaluation revu par un superviseur administratif afin d'assurer une certaine homogénéité.

Guide explicatif du formulaire

Guide explicatif et coaching

Guide explicatif et recommandations

Guide explicatif pour bien utiliser l'outil, définition des dimensions et objectif d'affaires déjà définis

Guide explicatif, lexique de compétences, tutoriel pour comprendre le programme et préparer les rencontres.

Guide expliquant le processus, détaillant les compétences, les niveaux de rendement avec explications sur l'établissement d'objectifs SMART

Guide formation

Guide pour compléter, comprendre les critères

Guide pour gestionnaires, Guide pour employés, listes de modèles d'attentes

Guide pour le gestionnaire et guide pour l'employé

Guide pour les employés, pour les gestionnaires, trousse à outils

Guide pour les gestionnaires

Guide pour l'évaluation de rendement

Guide pratique, atelier pratique

Guide préparatoire et définition des cotes

Guide préparatoire, FAQ

Guide sur comment mener une évaluation de rendement

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Guide sur le profil générique de compétences et des comportements attendus

Guide sur les conversations difficiles, comment bien évaluer et donner des cotes, quelles devraient être les compétences génériques à évaluer, etc.

Guide utilisation des outils d'évaluation

Guide, actions repères

Guide, aide-mémoire, accompagnement par conseiller RH, formulaire informatique

Guide, consultation RH

Guide, *e-learning* sur processus et sur compétences sollicitées par l'exercice

Guide, exemples de questions, mise en situation

Guide, formation

Guide, formation

Guide, formation et simulation

Guide, formation,

Guide, formation, accompagnement

Guide, formation, lignes directrices, procédures

Guide, formation, rencontre de mi-cycle, site intranet, etc.

Guide, formation, formulaire, coaching

Guide, formulaire, formation support RH

Guide, formulaires, formation

Guide, module dans le système, formation en ligne, etc.

Guide, outils web, support RH

Guide, pas-à-pas pour naviguer dans le système

Guide, pistes de réflexion

Guide, présentation PowerPoint, Q&R, etc.

Guide, présentations PPT, vidéo, PARH

Guide, processus et formulaire

Guide, rencontre avec la RH

Guides

Guides en ligne pour chaque partie impliquée.

Guides explicatifs, vidéo, grille interactive qui explique les étapes...

Guides pour bien se préparer (1 pour gestionnaire + 1 pour les employés) – Des ateliers pour les gestionnaires

Guides pour les gestionnaires et guide pour les employés, tables de calibration

Guides sur comment remplir le formulaire, sur comment tenir la rencontre avec l'employé, sur comment compléter sa propre auto-évaluation...

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Guides, formulaires et répertoires d'attentes

Logiciel Halogen

Il s'agit d'une grille qui explique de façon détaillée tous les points qui doivent être évalués

Ils reçoivent une formation et un guide

Info de base, exemple, etc. Accessible sur le site intranet.

Information sur intranet et rencontre avec les gestionnaires

Information sur le portail de l'entreprise et sessions de formation pour développer les compétences relationnelles

Informations disponibles en tout temps sur notre intranet, séances d'information annuelles et possibilité de consulter les RH lors de questionnements

Informations sur Intranet, vidéo, présentation, lignes directrices, Liste à faire et ne pas faire et quoi dire et ne pas dire et formation aux employés et gestionnaires

Intégration des formulaires dans une base de données, outil permettant de créer une fiche modèle et la modifier par la suite, intégration des rencontres de coaching.

Intranet-Portail RH

Introduction d'un logiciel qui génère des évaluations de rendement. L'employé fait sa partie et le gestionnaire fait la sienne. C'est très simple et rapide.

Introduction sur la raison d'être d'une évaluation et explication exhaustive de chacun des points à évaluer

J'ai donné une formation sur l'appréciation de la contribution (formation suivie auprès de l'Ordre). Ils ont vraiment apprécié les conseils pour mener à bien leurs évaluations annuelles.

Je suis nouvelle dans l'organisation et je ne le connais pas.

Le formulaire inclut les parties suivantes: objectifs annuels de l'entreprise, mes ambitions futures, un plan de développement annuel, l'évaluation *mi-annuelle*, la cote émise à la fin de l'année (augmentation en fonction de l'évaluation) et une partie commentaire. Chaque section a une partie auto-évaluation et une partie pour le supérieur immédiat.

Le formulaire provoque la discussion

Le questionnaire est sous forme de compétences attendues et est très explicite.

Les outils sont en création à savoir un nouveau questionnaire pour la rencontre même puis un afin de permettre l'autoévaluation. La fréquence et le déroulement seront améliorés.

L'évaluation doit avoir été réalisée pour l'obtention du boni annuel.

Ligne directrice sur comment se préparer à rencontrer l'employé, comment utiliser l'outil d'évaluation

Lignes directrices, activités de formation

Liste des employés avec le nombre de jours travaillés, Modèle de lettre (probation prolongée, réussie, etc.)

Liste d'exemples pour les compétences de 1 à 5

Listes de questions de réflexions pour aider au bilan

Logiciel

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Logiciel collaboratif Halogen; offre de formation aux gestionnaires ainsi qu'aux employés en début de processus

Logiciel de gestion de la performance, formation sur la définition et la mesure des objectifs annuels

Logiciel maison facilement utilisable + formation

Logiciel, aide-mémoire, formation

Logiciel, compétences par poste, formation, politique écrite, etc.

Manuel de l'utilisateur

Manuel du gestionnaire et des employés, formulaire, courriel des RH

Marche à suivre et soutien du conseiller RH

Mini-formation, procédure

Mise en place de la méthodologie SMART

Mise en place d'un secteur de développement des compétences.

Modèle

Modèle de rencontre d'échange et de développement. Formation. Codéveloppement pour trouver des trucs pour alléger cette tâche. Formulaire allégé pour les gestionnaires qui gèrent de grandes équipes.

Notre formulaire d'évaluation de rendement est utilisé lors de l'évaluation des employés municipaux temporaires et selon leur contrat. C'est le même formulaire du col bleu à l'employé-cadre.

Nous avons formé tous les gestionnaires, nous effectuons des rencontres préparatoires aux évaluations afin de rappeler les concepts et les objectifs communs, nous avons des systèmes d'observation afin de noter si les comportements attendus des employés sont respectés ou s'il y a des écarts...

Nous avons simplifié l'évaluation de mi-année en la ramenant à une page de vérification.

Nous avons un glossaire des comportements sur lesquels les gestionnaires se basent dans leur évaluation.

Nous faisons une évaluation de contribution. Nous avons un outil qui permet d'évaluer des points spécifiques. Les gestionnaires et les employés ont un guide à suivre et peuvent se faire évaluer par leurs pairs.

Nous offrons une formation.

Nous utilisons Success Factors, l'outil est intégré dans le système.

Nouvelle version simplifiée du logiciel. Personnes-ressources dédiées à répondre aux questions des gestionnaires lors de l'évaluation.

Nouvelles évaluations adaptées aux postes avec un aide mémoire et des exemples.

Objectifs génériques, système informatique

Objectifs quantitatifs précis et mesurables, ainsi que des objectifs de comportements à observer.

Objectifs SMART

Objectifs SMART

Objectifs smart, discussion de qualité, *e-learning* sur l'outil de gestion de la performance

En ligne.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Oracle: ERP en ligne incluant un volet gestion de performance

Formation, formulaire

Outil de gestion RH intégré dans le système RH de l'entreprise

Outil de la fonction publique du Canada

Outil de référence, définition des différents niveaux de compétences, définition des compétences clés de l'entreprise

Outil dialogue (le document où l'employé fait son évaluation de rendement ainsi que le gestionnaire), Guide de gestion de la performance, vidéo sur la gestion de la performance, les principes entourant la gestion de la performance.

Outil électronique. Ouverture, mi-année et fin d'année. L'évaluation de rendement est liée à une prime de performance.

Outil informatique, suivi de mi-année

Outil informatisé + guide + formation

Outil pour fixer des objectifs smart, soutien de la DG et du service des ressources humaines

Outil sur les rencontres difficiles, bilan de projets, application de suivi des CV, formation pré-rencontre

Outil web

Outil web Halogen

Outils d'aide lorsqu'ils doivent se préparer aux rencontres avec les employés, à préparer leurs messages clés de rétroaction ainsi que de l'aide à comment utiliser l'outil en tant que tel et comment bien l'utiliser et formuler des objectifs SMART

Outils de calibration, détails sur les compétences

Outils de formation

Outils de gestion (plusieurs) le SVP, les indicateurs SMART, etc.

Outils de mesure de performance et objectifs quantitatifs et qualitatifs

Outils en ligne et formation en ligne

Outils en ligne, aide-mémoire, aide à la tâche

Outils informatisés

Outils intranet, incluant formation

Outils en ligne

Outils papier et logiciel intranet, formation *e-learning*

Outils pour aider à la rédaction d'objectifs SMART, pour aider à préparer sa rencontre d'évaluation de rendement (tant pour les employés que pour les gestionnaires), pour donner de la rétroaction, pour préparer son plan de perfectionnement, pour établir la prime, etc.)

Outils rattachés à l'exercice de révision salariale (qui est en même temps) et outils partagés par les RH sur techniques de rencontre annuelle avec les employés

Outils/guides pour réaliser des évaluations justes et efficaces – Guides pour donner des objectifs SMART

Peoplesoft

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Période de temps alloué exclusivement aux rencontres, système informatique permettant la gestion des évaluations, carte de rappel/définition/exemple pour chacune des compétences

Petite formation sur le formulaire

Petite formation, feuille aide-mémoire des lignes directrices pour faire les évaluations

Piste de suggestion possible – vision à long terme – formulaire adapté

Plan de développement individuel et objectifs départementaux

Plan de la rencontre, exemple d'attentes, formulaire de rendement, conseiller RH

Plate-forme en ligne générant des courriels automatisés tout au long de l'année les guidant à travers le cheminement annuel de la gestion de la performance.

Plateforme informatisée avec rappel automatique et signature électronique, formulaires simplifiés

Plate-forme intranet, soutien des PARH

Plateforme web

Plateforme web, formation, suivi par RH

Points recherchés sont décrits; guide pour l'évaluateur

Politique et formulaires

Politique et guide

Politique rendement

Politique sur la gestion de l'évaluation de rendement

Politique, directives, formation en ligne obligatoire pour gestionnaires et employés, discussions formelles sur le sujet, groupe de travail de calibrage à tous les niveaux, processus de rétroaction ascendante, etc.

Politique, formulaire

Politique, procédure, formulaire, formation, suivi statistique

Politique, procédures, formulaires, formation en ligne, conseillers RH

Politiques, directives, formation, site intranet, spécialiste RH en gestion du rendement

Portail en ligne pour les objectifs, mesures de performance et gestion du rendement

Portail spécialisé contenant des gabarits, des exemples pour aider les gestionnaires à remplir les formulaires. On retrouve également une section pour les cas problématiques de rendement insuffisant.

Possibilité de formation pour leurs employés

Possibilité de le remplir papier ou en ligne

Pour les gestionnaires en démarches appréciatives à partir des compétences

Pour notre organisation, il s'avère un trop gros fardeau pour les gens de profession. Nous l'utilisons pour gens de bureau et cadre pour évaluer, définir des objectifs et vérifier la formation à apporter au besoin.

PowerPoint décrivant objectifs SMART

PowerPoint présenté aux nouveaux gestionnaires

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Préparation formation

Présentation PowerPoint, document explicatif, dictionnaire des compétences.

Présentation

Présentation et atelier

Présentation PowerPoint sur les bonnes pratiques d'évaluation, formulaire d'évaluation

Présentations sur la gestion du rendement, lien entre la rémunération et le rendement, gérer les employés non performants, etc.

Présentations; vidéos; outils de travail en ligne

Procédure

Procédure complète. Formation aux nouveaux gestionnaires pour aider à comprendre le processus interne. Formulaire clair et concis, facile à utiliser, à comprendre et à expliquer par la suite aux employés. Soutien RH constant durant la période d'évaluation annuelle (réunions, rencontres, support individuel au besoin, assistance RH pour des cas plus difficiles ou particuliers, etc.)

Procédure détaillée

Procédure écrite pour faciliter le travail

Procédure et ligne directrice établies, des conseillers spécialistes en cas de besoin

Procédure, rencontre

Processus cadre, formation, pratique RH, Halogen

Processus de consultation, échéancier, guide, Q&A

Processus de rencontre clair + exemples d'objectifs

Processus détaillé mis en place, guide mis à jour à chaque année, formation annuelle pour les nouveaux gestionnaires et *refresh* pour les gestionnaires déjà en place. L'évaluation est liée à nos valeurs et aux compétences qui s'y rattachent – beaucoup de documentation à cet effet s'adresse tant aux gestionnaires qu'aux employés

Processus d'évaluation, aide-mémoire, guide du gestionnaire (évaluation rendement), exemples d'attentes comportementales, guide d'entrevue d'évaluation de l'employé; formulaire (un pour évaluation des employés et un pour l'évaluation des gestionnaires; ateliers d'information pour gestionnaires pour dynamiser leur évaluation de rendement (donné par une CGRH)

Processus électronique, formation, exercice de calibration

Processus supporté par informatique. Guides d'utilisateurs, définitions, exemples d'évaluation, etc.

Processus très utile pour la gestion des talents

Profil de compétences pour chaque corps d'emploi

Profil de compétences, formulaire plus convivial

Programme d'évaluation de rendement accessible sur intranet avec liste de formation, de formation sur comment donner de la rétroaction, etc.

Programme de gestion de la performance

Programme d'information/formation

Q&A + Guide avec exemple concret

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Question sur atteinte d'objectif

Questionnaire simple, mais spécifique, implication du DRH dans le processus, mettre en place un système de formation pour pallier aux points à améliorer.

Questionnaire sur les objectifs fixés, sur la description de poste

Questionnaire via intranet à faire en équipe

Questionnaires

Questions et réponses, guide, politique, formation, processus de rétroaction

Questions qui mesureront les compétences, les aptitudes, les qualités inhérentes au poste, les faiblesses de l'évalué, la formation ciblée si besoin.

Rappel (*pop-up*), guide

Rappel des étapes avec résumés, soutien des RH en cas de besoin à toutes les étapes, exemples de rapports dûment complétés, séance de formation de 2 h sur le processus offerte annuellement

Rappel et suivi du département des RH, formation et support au besoin, directives à même le formulaire

Rappels faits 1 mois avant la date prévue, liste des points forts et faibles connus pour chaque employé évalué, liste des mesures disciplinaires remises, formulaire qui contient plein d'exemples sur les attentes vs les employés

Rappels, formulaire informatique

Rencontre pour calibrer les attentes, résultats du *benchmarking*, coaching, validation des objectifs, acquisition de compétences et formations suivies

Rédaction d'une procédure. Établissement de barèmes précis. Présence du conseiller en ressources humaines durant les rencontres.

Références, lectures, formation

Référentiel de compétences techniques et comportementales, guides et formation

Référentiels de compétences par famille d'emploi/fiches de poste à jour/guide de l'évaluation pour gestionnaire et formation collective et coaching individuel/revue d'effectif par famille d'emploi avant évaluation/support d'évaluation simplifié

Référentiels de compétences par poste

Refonte du processus, accompagnement pour la discussion carrière, calibration des objectifs, guide d'accompagnement

Registre d'exemples d'objectifs ou d'indicateurs comportementaux à insérer dans les évaluations. Capsules et formation sur les techniques de rétroaction. Soutien et accompagnement par l'équipe des RH au besoin.

Rencontre

Rencontre annuelle, documentation support, PowerPoint ou autre

Rencontre avec les gestionnaires qui ont des besoins, envoi d'article, mémo informatif, formation individuelle lorsque requis

Rencontre avec les ressources humaines et support

Rencontre de formation

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Rencontre d'explication des évaluations de rendement, tableaux et chartes

Rencontre entre spvr, RH et directeur pour effectuer les évaluations.

Rencontre et présentation des avantages de faire évaluation

Rencontre forum de discussion

Rencontre/formation sur le processus et coaching individuel

Rencontres avec la direction, explications sur les effets positifs de le faire, l'importance, etc. L'idée étant de faire prendre conscience de l'importance de l'outil. En développement : Guide de l'évaluateur

Rencontres avec RH préévaluation

Rencontres de coaching, formulaires, rappels courriel

Rencontres d'information, guides, définitions, exemples

Révision en groupe de gestionnaire/secteur

SAP (pour les cadres), formulaires simples pour les employés

Scorecard-outils par niveau avec les attentes par niveaux

Séance de coaching avec équipe RH

Séances de formation à tous les nouveaux gestionnaires pour expliquer le fonctionnement de l'évaluation de rendement ainsi que la signification des cotes de rendement, soutien de la part du service RH de gestion de la performance.

Séances d'information et de sensibilisation à l'importance du processus d'évaluation

Séances d'information et documentation écrite.

Service RH, grilles et critères, définitions, formulaires, coaching

Session de « coaching » avec gestionnaires RH/documents de références/appel conférence pour tous nouveaux gestionnaires

Session de coaching

Session de formation en ligne, accompagnement de l'équipe des RH, outil de rétroaction multisource

Session de formation

Session de formation dans le cadre d'un programme de leadership et outils via l'intranet

Session de formation sur la rétroaction, gabarit pour faciliter les discussions, outil en ligne d'évaluation

Session de formation, coaching personnalisé.

Session de préparation, session de travail pour aider à travailler avec le formulaire

Session information, capsule web, courriels

Sessions de formation avec les RH

Sessions de formation diverses/session de calibration/processus de gestion de la performance électronique

Sessions de formation, personnel disponible pour répondre aux questions, guide de l'évaluation du rendement

Sessions d'information

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Sessions, formation, *checklists*

Seulement le formulaire

Simplement un document préparatoire et une mini-formation donnée chaque année

Simplification du formulaire, revue du processus pour sauver du temps

Simplifier et abrégé le formulaire

Site intranet pour aider à la discussion et rendre les objectifs et la conversation avec les employés les plus productifs possibles.

Soutien RH

*Success Factors* – en ligne

Suivi des activités des recruteurs.

Suivi du bureau chef et rappel jusqu'à ce que complété

Support du SRH, formulaire

Support RH, explication des items à évaluer

Support sur intranet et formation

Système automatisé, guide sur comment utiliser le système, définition des compétences clés et des niveaux de performance

Système de gestion du rendement en ligne qui permet de faire la cascade des objectifs et assurer l'alignement, formation en face à face et formation en ligne, « cliniques » pour aider les gestionnaires à écrire des objectifs SMART (support un à un des CRH avec les gestionnaires), rappels de l'équipe RH, rapports de complétion émis par le système en ligne, faire les évaluations est un objectif en soi des gestionnaires.

Système de suivi, coaching individuel, etc.

Système d'évaluation en ligne

Système gestion de talent Workday

Système informatisé de gestion des talents

Système informatisé et avec *Dropdown* menus

Système intégré objectifs & évaluations reliés au plan de bonification. Formation au système et suivi systématique de toutes les étapes.

Système RH Workday, formation sur le processus, l'établissement des bons objectifs, et les avantages au niveau de l'engagement et le développement des employés

Système, formation, aide-mémoire

Système en ligne en détaillant objectif pour l'année

Table ronde pour standardiser les évaluations, revue avec les superviseurs des évaluations pour assurer la qualité de ce qui est écrit

Tous les outils sont intégrés à partir de la fixation des objectifs et des compétences. Tout est effectué en ligne et l'outil permet de capturer les commentaires des employés par ceux-ci sur la réalisation de leurs objectifs et la démonstration des comportements soutenant les compétences évaluées. Cette information est disponible à leurs gestionnaires responsables de fournir leur évaluation, leurs commentaires dans le volet « gestionnaire » de l'outil. Les approbations s'obtiennent en ligne. Des

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

rapports sont disponibles. Des communications sont envoyées aux employés et gestionnaires aux différentes étapes clés du processus de gestion de la performance. Un calendrier des activités et des dates de tombée est communiqué (incluant toutes les informations nécessaires pour déterminer l'augmentation de salaire au mérite, les bonis, les incitatifs à long terme). De la formation et des guides sont disponibles aux employés et gestionnaires.

Tout se fait sur un portail en ligne

Tout est informatisé

Tout est simple et se fait par ordinateur.

Formation sur évaluation de rendement, évaluation faite dans un HRIS, etc.

Trousse d'accompagnement

Tutoriel

Tutoriel sur l'outil d'évaluation en ligne, formation pour nouveaux managers

Un bref questionnaire de 2 pages pour alimenter la discussion.

Un document expliquant comment se préparer à remplir le formulaire dans les règles de l'art.

Un formulaire adapté qui aide le gestionnaire et l'employé à mesurer son rendement et faire en sorte que l'augmentation salariale n'est pas donnée si l'évaluation n'est pas faite.

Un formulaire différent selon chaque catégorie d'emploi

Un formulaire en lien avec les valeurs de l'organisation ainsi qu'un référentiel de comportement s'y référant. Aussi, nous effectuons des rappels à certaines périodes de l'année pour les gestionnaires afin que les évaluations soient faites.

Un formulaire en ligne officiel; un système automatisé; des aide-mémoires; des rappels; des communications officielles pour lancer le début des cycles de rendement; des conseillers en gestion du rendement; des rapports statistiques; des formations pour gestionnaires; un portail; des instruments de politique d'entreprise

Un formulaire simplifié

Un guide

Un guide

Un guide dans notre intranet pour les employés et gestionnaires

Un guide de gestion, formulaires

Un guide de préparation à la rencontre d'évaluation et un formulaire à compléter

Un guide des meilleures pratiques

Un guide explicatif et trois niveaux ou type de formulaire selon le nombre d'employés, donc un pour le personnel d'encadrement, un pour le personnel syndiqué et un autre pour faire l'évaluation, mais pour une équipe

Un guide pour remplir le formulaire

Un guide pratique a été conçu pour les gestionnaires et superviseurs. Une formation a été donnée par la directrice des ressources humaines. Une rétroaction sur les évaluations effectuées est donnée sur une base annuelle aux gestionnaires.

Un logiciel vient d'être acheté à cette fin. Nous avons fait un pilote. Il s'agit de le déployer.

## Question 11 – Pouvez-vous décrire brièvement ces outils?

Un outil électronique au lieu d'un formulaire papier, un référentiel de compétences, des formations en salle

Un outil web pour remplir mes formulaires, de la formation, guide pour les usagers, etc.

Un petit guide

Un petit guide très court avec les grandes lignes. Court et facile à comprendre

Un processus détaillé étape par étape

Un questionnaire

Un questionnaire, des documents de référence

Une solution technologique... objectifs/suivi/résultats et compétences clefs

Un système d'autoévaluation en ligne

Un système pour discuter de la complexité des rôles et des attentes selon chacun.

Une description détaillée des compétences comportementales évaluées permettant une plus grande objectivité.

Une description exhaustive de tous les éléments évalués et le soutien de la Direction RH à toutes les étapes du processus.

Une formation en ligne, une politique avec un guide.

Une formation est offerte aux gestionnaires, des guides en ligne et explication du formulaire en ligne

Une formation et un document de soutien sont offerts aux gestionnaires évaluateurs

Un guide (un programme) a été réalisé; celui-ci inclut des schémas afin de faciliter la compréhension

Une mise à jour complète du processus de gestion de la performance est en cours. Afin de démontrer la valeur ajoutée au sein des équipes : occasions de rétroactions constructives, de développement des potentiels, d'amélioration continue. Outils : formulaire d'évaluation basé sur les responsabilités du poste selon les valeurs organisationnelles, un dictionnaire des compétences organisationnelles est mis à la disposition des gestionnaires et des membres du personnel, un cahier des compétences spécifiques pour les postes de gestion, formulaire d'auto-évaluation, des capsules de formation, plan de développement, plan d'amélioration... communications corporatives, directive administrative

Une procédure

Utilisation de Halogen – et feuilles de *tool tips* et soutien

Utilisation de l'application/programme ETWeb

Utilisation d'un site internet

Validation des compétences, formations suivies, progrès du rendement

Vidéos, guides, aides à la tâche

Webinaire, intranet, etc.

Workday

Workday système de gestion du rendement complet, établissement des objectifs de performance, des programmes de développement

**Nombre de personnes ayant répondu à la question**

**809**

**Question 12 - Au sein de votre organisation, quelles sont les utilités du processus d'évaluation du rendement?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Révision salariale	68,7 %	746
Plan de développement et de formation des travailleurs	82,0 %	890
Identification des talents	48,4 %	526
Planification de la relève	43,7 %	475
Octroi de la bonification	43,7 %	475
Fixation des objectifs individuels	89,8 %	975
Fixation des objectifs collectifs	44,9 %	488
Autre	7,5 %	81
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1031</b>

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Non	86,20 %	930
Oui	13,80 %	149

**Commentaires**

1– On minimise l'aspect « précision mathématique » de l'évaluation en intégrant des aspects plus qualitatifs de l'évaluation (ex. : l'adhésion aux valeurs organisationnelles) 2- On mise sur une échelle à 4 niveaux qui force l'évaluateur à se commettre. 3– On évite d'utiliser des chiffres comme cote d'évaluation. Ceci empêche la multiplication des niveaux d'échelle. 4- On évite d'utiliser des pondérations, lorsque possible. On donne ainsi plus de place au libre arbitre du gestionnaire.

2) Partie à l'évaluation : 1) Objectifs évalués selon une cible et un seuil minimal à atteindre 2) Évaluation de comportements démontrant 5 compétences essentielles prédéfinies.

360 degrés

Au niveau de l'évaluation de rendement des cadres, mais je ne suis pas dans cette boucle, donc je ne peux pas l'expliquer.

Auto-évaluations, évaluations et rencontres obligatoires entre employés et gestionnaires. Ensuite, avant qu'une évaluation soit réellement prise en compte, il faut qu'elle ait été confirmée à la fois par le gestionnaire et l'employé à qui appartient toujours la dernière action. Cela permet d'éviter des évaluations arbitraires et à sens unique!

Bien que le processus et que le système informatisé soient lourds, le processus aborde les responsabilités, les objectifs, les compétences, l'adéquation à l'emploi et le développement professionnel. Processus complet à mon avis, mais requiert du temps et de la qualité.

Bonification en lien avec performance versus les clients; revenus facturés; évaluation du rendement en fonction de la culture entreprise et critères précis

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Bonification salariale pour les cadres sous la forme d'un montant forfaitaire même si au maximum de l'échelle si atteinte des objectifs personnels et organisationnels

Calibration pour identification des hauts potentiels

Comité de modération mis en place pour s'assurer que le processus est fait selon les règles et que le tout soit fait de façon objective (pas de favoritisme) puisque plusieurs intervenants sont affectés au processus. Le comité de modération rassemble l'ensemble des gestionnaires du département ciblé et on doit obtenir consensus sur la cote d'évaluation de l'employé. On s'assure ainsi que l'employé obtient une évaluation juste qui tient compte de toutes les interventions en cours d'année avec les différents intervenants.

Comité de performance très innovateur

Comité de révision annuelle : chaque gestionnaire vient présenter ses évaluations au comité de direction et ils échangent tous ensemble si un membre a un point de vue différent. Ainsi, il y a consolidation des membres de la direction et toutes les cotes sont entérinées == perception d'équité plus grande de la part des gestionnaires et des employés.

Comité d'examen pour le calibrage et la délibération des cotes proposées par les gestionnaires. Ces comités sont composés de directeurs généraux et leurs comités de gestion. Des conseillers en ressources humaines et en relations de travail sont présents pour fournir avis et conseils dans l'établissement de plans de gestion de talents et pour adresser les cas de rendement insuffisant. Le but de ces comités est d'assurer une attribution juste et équitable des cotes de rendement.

Complètement informatisé et centralisé.

Courte évaluation semestrielle.

Dans un milieu syndiqué, tous les employés sont soumis à l'évaluation de rendement; celui-ci est déterminant quant au montant de la rémunération variable.

Démarche basée sur les forces et la responsabilisation des individus

Démarches appréciatives

Des outils complètement intégrés et alignés sur la culture de l'entreprise et la philosophie de talent qui reflète notre culture.

Développement d'un profil de compétences pour toutes nos familles d'emplois.

Élaboration du contenu et des formulaires d'évaluation par un comité composé d'évaluateurs et d'évalués. Suivi annuel des résultats et rétroaction au comité de direction.

En fait, c'est une formule qui reflète notre organisme et manières de faire.

Évaluation 360

Évaluation 360

Évaluation 360 degré. Évaluation effectuée en lien avec l'atteinte des objectifs de l'entreprise et des objectifs d'équipe.

Évaluation 360 par les pairs, les subordonnés, etc. Je sais que ce n'est pas hyper innovateur, mais c'est quand même une pratique très appréciée chez nous.

Évaluation 360 pour tous

Évaluation à toutes les échelles de l'organisation. Utilisation d'une application mobile pour donner de la rétroaction au fur et à mesure et donner reconnaissance.

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Évaluation aux 2 mois disponible et exigée pour employé non performant

Évaluation avec objectifs individuels + objectifs de développement personnel + compétences clés au sein de l'organisation

Évaluation d'employés horaires depuis 2000 reliée au salaire

Évaluation des compétences comportementales requises et non seulement les compétences techniques : ex. : rigueur, travail d'équipe, leadership, etc.

Évaluation des pairs et des gestionnaires (360)

Évaluation des superviseurs/cadres par les employés

Évaluation en ligne (outil web)

Évaluation/appréciation des qualités managériales du superviseur par ses employés

Évaluations bâties sur les comportements de leader attendus pour tous les employés. Ces comportements sont les mêmes pour tous les employés et permettent à chacun de savoir précisément ce qui est attendu d'eux. Le formulaire contient aussi une section sur les objectifs à atteindre.

Évaluations en ligne

Évaluations incluent la performance, l'adhérence aux valeurs, l'évaluation de la valeur à la stratégie organisationnelle et l'évaluation de la valeur au marché du travail de l'employé.

Exercice de calibrage des performances

Accent maintenant sur la rétroaction continue, nous avons maintenant un processus appelé Dialogue sur le rendement plutôt qu'évaluation du rendement, on tend à séparer la révision salariale du Dialogue tout au long de l'année.

Formulaire en ligne dans une plateforme spécialisée

Formulaire en ligne qui permet de conserver les commentaires des gestionnaires et des employés. 3 rencontres par année : « On s'entend » en janvier (le gestionnaire et l'employé s'entendent sur les objectifs pour l'année à venir), « On fait le suivi » en juillet (on regarde la première partie de l'année et on discute de la seconde) et « On fait le point » en décembre (on regarde l'année dans son ensemble). Objectifs SMART avec outils pour gestionnaires. Gradation. etc.

Formulaire maison

Formulaire partagé entre employé et directeur. Toutes les infos se trouvent sur le même document.

Formulaires électroniques

Formulaires en ligne, amélioration des cotes de rendement et de la bonification pour les gestionnaires, simplification des écrits pour motiver les cotes de rendement, etc.

Formule de rencontre d'échange et de développement. Formation offerte aux gestionnaires sous forme d'atelier participatif pour échanger sur les meilleures pratiques. Possibilité d'alléger le formulaire pour les gestionnaires qui gèrent de grandes équipes.

Gestion performance : rendement + développement des compétences

Identification et définition des compétences clés attendues qui constituent notre ADN

Informatisation du processus et inclure l'aspect de développement

Intégré à l'approche par compétence

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Intégré dans un dossier évolutif de l'employé dans son parcours au sein de notre entreprise

Introduction d'un logiciel qui ne fait que des évaluations de rendement.

Je crois bien que oui, puisque peu d'entreprises manufacturières utilisent l'évaluation de rendement pour déterminer l'augmentation de salaire pour tous ses salariés y compris les employés de production.

La définition des critères et des cotes d'évaluation

Le nouveau système décrit précédemment.

La partie SST est évaluée à tous les trimestres pour la ligne hiérarchique.

La rétroaction quotidienne est intégrée au processus. En plus de rencontres trimestrielles qui suivent l'évolution et permettent de mettre la table pour l'évaluation de fin d'année. Ceci permet qu'il n'y ait pas de surprises en fin d'année puisqu'il y a eu un dialogue sur la performance/les comportements toute l'année.

Le nom de l'outil est gestion de la performance, un objectif de maximum 5 % est ouvert pour insérer un projet spécifique à la ressource au plus tard à la fin du premier trimestre, être ouvert sur la reconnaissance face à l'effort démontré et le résultat obtenu (comportemental).

Le processus de gestion du rendement est informatisé de A à Z, ce qui permet de faire des rapports sur demande.

Le processus est maintenant connu de tous comme une appréciation de la contribution plutôt qu'une évaluation de rendement.

Le programme d'évaluation du rendement sera revu l'an prochain.

Le travailleur avec un rendement exceptionnel recevra un plan de développement individualisé, qu'on appelle un « plan de talent ». Nouvellement mise en oeuvre, cette catégorie devrait rehausser l'image des employés et leur reconnaissance puisqu'il n'y a pas de « bonis » accordés aux employés/travailleurs, mais uniquement à des gestionnaires.

L'employé a la possibilité d'évaluer son supérieur (évaluation 360 degrés) et son environnement de travail

L'employé technicien jusqu'à directeur doit remplir lui-même son évaluation de rendement et le présenter à son gestionnaire. Il doit évaluer ses propres forces, points à travailler, objectifs de la prochaine année et les formations nécessaires.

Les 3 niveaux d'évaluation (personnel d'encadrement, personnel syndiqué individuel ou pour une équipe)

Les employés évaluent les pratiques de gestion de leur supérieur immédiat (sondage géré par les RH et de façon confidentielle). Chaque gestionnaire obtient son « bulletin » concernant ses pratiques de gestion et ce bulletin est intégré à sa propre évaluation de rendement.

Les employés sont appelés à faire un bilan de leur année et à répondre à des questions ouvertes.

Les objectifs personnels sont étroitement liés au plan stratégique de l'entreprise. L'outil d'évaluation du rendement évalue également l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Les salariés ont participé au développement du questionnaire. Ils ont eux-mêmes décrit ce qui devait être évalué, qu'est-ce qui était essentiel et qu'est-ce qui était des atouts dans leur propre emploi. J'ai organisé des séances de groupe où je leur donnais à chacun leur description d'emploi, ensuite, je leur demandais de se mettre à ma place, c.-à-d. qu'est-ce qu'ils exigeraient pour combler leur poste ensuite, je jumelais afin qu'un collègue puisse faire le même travail et ensemble ils devaient arriver à

### Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.

un consensus. Ce travail de base m'était remis afin que je fasse un formulaire à partir de leur vision. Nous avons un formulaire pour chaque catégorie d'emploi (en se basant sur les catégories d'emploi de l'équité salariale, car si c'était assez différent pour faire des catégories d'emploi en terme d'évaluation d'emploi, c'est assez différent pour être évalué distinctement pour la performance dans l'emploi).

L'évaluation de rendement comporte 3 sections. 70 % de la note sont accordés à l'accomplissement des objectifs personnels, 15 % aux comportements et valeurs, et 15 % aux indicateurs financiers de l'entreprise (marge et revenus d'exploitation). Le calcul final du boni est calculé en fonction du salaire annuel. Ainsi, l'atteinte de 100 % équivaut à un maximum de 5 % du salaire annuel pour les employés de l'usine et de soutien administratif, 10 % aux professionnels et cadre de premier niveau, et de 20 % pour nos directeurs et VP.

L'évaluation du rendement est basée uniquement sur les compétences demandées pour effectuer les tâches exigées. Chaque compétence a une pondération. La note de l'employé équivaut à la somme des cotes obtenues multipliées par la pondération de chaque compétence.

L'évaluation est basée sur les valeurs de l'entreprise et la formation LeaderCoach (compétences recherchées). L'auto-évaluation est à la discrétion de l'employé et du directeur du secteur, bien qu'elle soit fortement suggérée. Le superviseur doit en faire l'évaluation et la partager à son directeur. Finalement, la performance de tous les employés-cadres est évaluée en comité de direction pour connaître l'appréciation des employés et rééquilibrer les cotes. Finalement, l'employé concerné est rencontré par son superviseur pour le suivi de sa performance. Un plan de développement personnel est discuté.

Lexique de compétences et compétences clefs pour chaque poste/famille de postes.

Liste de moyens de développement

Mise en pilote d'une nouvelle approche sans cote de rendement

Mise à jour du formulaire d'évaluation de rendement et sondage

Mise en place de l'évaluation mi-année servant à réévaluer les objectifs annuels. Nous travaillons avec le logiciel Ma Carrière. Pas d'évaluation de rendement, pas d'augmentation de salaire.

Mise sur les forces et la complémentarité entre les individus pour réaliser les objectifs de l'équipe

Modification de notre processus basé sur la neuroscience

No forms to fill out. Ongoing feedback throughout the year.

Notre appellation = appréciation de la collaboration où notre programme de reconnaissance et rattaché. Une journée de la collaboration est identifiée dans l'année.

Notre organisation vient de revoir en entier le processus d'appréciation de la performance et je crois que nos pratiques sont novatrices. Entre autres, les employés sont rencontrés chaque trimestre pour une courte évaluation afin de faire des suivis sur l'avancement des objectifs et corriger le tir en cours de route au besoin. À la fin de l'année, les gestionnaires font l'évaluation complète. Cela permet aux gestionnaires et employés de demeurer en contact tout au long de l'année et de fournir des rétroactions constructives dans les deux sens.

Nous appelons ça l'appréciation de la contribution et cela est basé sur des compétences spécifiques à chaque piste.

Nous avons présentement des pilotes de rencontre de calibration où les gestionnaires d'un même niveau accompagnés d'un supérieur hiérarchique et d'un facilitateur RH présentent le rationnel de l'attribution des cotes de rendement de leurs employés, et ce, afin notamment d'avoir une « lecture » commune de la performance et d'assurer la rigueur et l'équité de l'exercice.

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Nous évaluons également la contribution des employés selon des critères différents. Le niveau de performance vise la dernière année alors que la contribution se veut une photo du moment.

Nous faisons l'évaluation en ligne sur un système et l'historique de toutes les années s'y retrouve.

Nous la mettrons en place à la fin mars 2015, nous utiliserons un court formulaire via notre plateforme ERP. Les rencontres de quart seront brèves et orientées vers les objectifs que doit atteindre l'employé sur une période de 30 mois.

Nous sommes actuellement à revoir nos orientations et nos pratiques sur ce sujet.

Nous sommes en cours de changement pour ce processus en intégrant de nouveaux outils qui permettront une gestion intégrée du rendement, de la relève et des objectifs.

Nous travaillons sur l'appréciation de la contribution (axée sur les forces) au lieu de l'évaluation du rendement.

Nous utilisons un système intégré de gestion des talents, c.-à-d. que toutes les évaluations de l'organisation sont gérées par un système. Selon une *cédule* établie où les différents modules (évaluation, planification salariale, plan d'objectifs et plan de développement) se succèdent, tous les employés reçoivent une évaluation formelle avec leur gestionnaire.

Nous utilisons une plateforme informatisée pour automatiser les processus et suivis.

Nouveau système basé sur des objectifs corporatifs et emphase mis sur les plans de développement

Novatrice à un certain point. Le processus se fait de façon électronique sauf que le système n'est pas si « user friendly », j'ai déjà utilisé un meilleur système.

Novatrice parce que nos employés syndiqués sont évalués formellement.

Novatrice pour une ville i.e auto-évaluation, lien avec gestion des talents et compétences, lien avec plan de formation, possibilité pour cadre d'indiquer si la rencontre était de qualité.

Objectif commun à atteindre pour le secteur : « Objectif talent » relié à la bonification (5 %) parmi lequel 4 critères doivent être respectés avec entre autres les évaluations de rendement à la mi-année et à la fin d'année. Toutes les divisions sont solidaires dans cet objectif à atteindre. Un score est attribué à la fin de l'année, selon les KPI établis.

Objectif Smart en 2013

Objectifs croisés production et entretien

Objectifs de développement personnel en lien avec le profil du poste ainsi que des objectifs corporatifs. Une cote est allouée à la fin de l'année cette cote est liée à la position dans l'échelle (ex : 80 % du maximum de l'échelle).

Objectifs SMART et 9 compétences avec des niveaux de maîtrise définis. Il reste à faire les profils de gestionnaires.

Obligation d'une revue de rendement à mi-cycle - prime au rendement pour tous les niveaux de gestion

On a commencé à faire l'évaluation sans des cotes et aussi, au lieu d'utiliser l'évaluation pour déterminer la performance des employés, on a changé le processus pour focaliser sur le développement des employés.

On a une courbe comparative par rapport au marché de travail. Ex. 5 % des gestionnaires qui ont dépassé leurs objectifs 75 % des gestionnaires qui ont atteint leurs objectifs 20 % des gestionnaires qui n'ont pas atteint ou partiellement On évalue également en fonction du style de

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

gestion préconisé et des valeurs de l'entreprise.

On ne parle pas d'évaluation de rendement, mais de Dialogue pour la performance et le développement des employés.

On parle plutôt de gestion des contributions - avec attentes, bilan de réalisation et opportunité d'échanger sur le cheminement professionnel.

Outil en ligne pour les employés et gestionnaires

Outil interne web pour faciliter la compilation et la gestion des données et processus axés sur le développement des ressources

Outil personnalisé à l'organisation afin de préconiser la reconnaissance et le développement de compétences clés

Page individualisée web, 360 par les pairs, auto-évaluation, objectifs individuels ou d'équipe, cascade directe et visuelle avec les objectifs de l'organisation

Personnalisé en fonction du poste, multisource (360)

Plan de suivi personnalisé

Plate-forme intranet Système de cote (1 à 5) universelle et suivi d'un exercice de calibration

Pour les cadres, les évaluations ont été modifiées pour correspondre au profil de compétences.

Pour les cadres, trois rencontres : on s'entend (début année), on fait le point (mi-année) et on fait le bilan à la fin de l'année.

Pour les équipes de Direction locale et corporative : évaluation en continu et établissement de Facteur individuel de performance

Pour les gestionnaires : formulaire automatisé (Excel) avec grille récapitulative permettant d'évaluer les aspects à développer et les forces des individus afin de produire le plan de DO

Précisément pour les gestionnaires à partir des compétences identifiées dans la description de poste et le plan de relève.

Processus en ligne avec étape et échéance et niveau d'approbation en ligne

Promotion des talents - Présentation à l'équipe de direction au début du processus

Formulaire recto verso, 1 page seulement

Rencontres de formation avec les gestionnaires

Révision et ajustement annuel; pas de grand changement

Simplifier les outils déjà en place, miser sur les conversations au lieu de la documentation, réduire le temps des rencontres, développer un outil d'évaluation par niveau clair et transparent qui, en entrant toute l'information, suggère une cote finale

Sondages

Sous peu, nos évaluations seront faites directement par Internet. Ainsi, il sera plus simple pour les gestionnaires de les compléter.

Système automatisé qui permet de recueillir l'information plus facilement.

Tableau de suivi de l'évaluation du rendement. Identification des objectifs à chacune des rencontres. Identifications des besoins identifiés par le travailleur. Processus conjoint d'amélioration du rendement.

**Question 13 - Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques novatrices en matière d'évaluation du rendement? Si oui, précisez.**

Tous les professionnels, cadres, gestionnaires et employés non syndiqués ont des objectifs individuels et compétences à développer au cours de l'année. Ces objectifs/compétences sont comptabilisés dans le système informatique de gestion de la contribution et sont construits en collaboration avec l'évalué et l'évaluateur. L'évaluateur doit faire plusieurs suivis pendant l'année pour voir l'avancement des objectifs et le développement des compétences. Des formations sont offertes en lien avec les compétences à développer. À la fin de l'année (décembre), tous les gestionnaires doivent rencontrer leurs employés évalués pour faire ensemble l'évaluation finale (l'employé évalué peut faire son auto-évaluation avant). L'atteinte des objectifs est par la suite évaluée, et tout dépendant du résultat le salaire de l'employé évalué sera réévalué à la hausse.

Tout est en ligne.

Tout est en ligne pour les salariés, mesuré et permet un sommaire facile à consulter, valide les ambitions et la mobilité des collaborateurs.

Tout est informatisé.

Tout un travail de consolidation d'équipe, partage d'idées, identification de valeurs, ateliers, exercices pratiques.

Un formulaire joint à l'évaluation et qui porte sur les besoins en formation

Un lien étroit avec le déploiement de notre promesse employeur. Le guide de la personne évaluée contient une foule de messages permettant aux employés de s'impliquer et de se responsabiliser dans le processus qui se veut beaucoup plus qu'un geste administratif.

Un nouveau programme sera mis en place dans la prochaine année. Il sera essentiellement orienté vers les forces des employés et les manières de les développer.

Un nouveau système Sonario

Un peu complexe à décrire

Un plus grand accent sur le rendement des cadres avec des critères de performance spécifiques.

Un processus d'évaluation d'équipe avec des indicateurs de performance a été mis en place.

Une grille d'évaluation de la gestion de la performance accompagnée d'une grille d'évaluation des comportements en poste puisque l'un est tout aussi important que l'autre. Le positionnement de chacun dans la grille est discuté et les attentes d'amélioration sont adressées tout autant que la reconnaissance et les félicitations. Pas de compromis sur la gestion du talent.

Utilisation de l'une des meilleures plateformes : Cornerstone

Utilisation d'une application 2.0 appelée ETWeb

Utilisation formulaire en ligne pour les employés et gestionnaires

***Nombre de personnes ayant répondu à la question***

***1079***

**Question 14 - À quel type d'organisation votre entreprise appartient-elle?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Organisme à but non lucratif	6,7 %	80
Entreprise privée	63,9 %	764
Organisme public	18,8 %	225
Organisme parapublic	10,6 %	127
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1196</b>

**Question 15 - Combien d'employés compte votre organisation?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Moins de 25 employés	7,6 %	91
Entre 26 et 49 employés	4,4 %	53
Entre 50 et 99 employés	8,0 %	96
Entre 100 et 249 employés	17,6 %	211
Entre 250 et 499 employés	12,5 %	149
Plus de 500 employés	49,8 %	596
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1196</b>

**Question 16 - Votre organisation compte-t-elle des travailleurs syndiqués?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui	58,8 %	701
Non	41,2 %	492
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1193</b>

**Question 17 - Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Agent ou technicien en ressources humaines ou en relations du travail	2,9 %	35
Conseiller en ressources humaines ou en relations du travail (généraliste)	23,1 %	276
Conseiller en ressources humaines ou en relations du travail (spécialiste)	14,9 %	178
Partenaire d'affaires en ressources humaines ou en relations du travail	6,0 %	71
Chef de service en ressources humaines ou en relations du travail	5,3 %	63
Responsable des ressources humaines ou des relations du travail	6,5 %	77
Directeur des ressources humaines ou des relations du travail	22,8 %	272
Vice-président des ressources humaines ou des relations du travail	3,5 %	42
Consultant	4,9 %	59
Autre, précisez	10,1 %	120
<b><i>Nombre de personnes ayant répondu à la question</i></b>		<b>1193</b>

### Question 17 - Quel secteur économique décrit le mieux votre entreprise?

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Administration publique	10,7 %	128
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,8 %	21
Arts, spectacles et loisirs	2,3 %	27
Commerce de détail	5,0 %	60
Commerce de gros	1,4 %	17
Construction	2,6 %	31
Extraction minière et extraction pétrole/gaz	1,1 %	13
Fabrication	13,7 %	163
Haute technologie	5,1 %	61
Hébergement et services de restauration	1,3 %	16
Industrie de l'information et culturelle	0,9 %	11
Pharmaceutique	1,5 %	18
Services professionnels	13,4 %	160
Services administratifs	0,9 %	11
Services d'enseignement	5,2 %	62
Services publics	4,0 %	48
Soin de la santé et assistance sociale	8,0 %	95
Transport et entreposage	3,4 %	41
Autre, précisez	17,5 %	208
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1191</b>

**Question 18 - Dans quelle région administrative se concentrent les activités de votre organisation?**

Options de réponse	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
01 Bas-Saint-Laurent	1,6 %	19
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	1,3 %	16
03 Capitale-Nationale	14,3 %	170
04 Mauricie	2,2 %	26
05 Estrie	2,9 %	34
06 Montréal	48,1 %	571
07 Outaouais	2,5 %	30
08 Abitibi-Témiscamingue	1,3 %	15
09 Côte-Nord	0,8 %	10
10 Nord-du-Québec	0,7 %	8
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,3 %	3
12 Chaudière-Appalaches	2,6 %	31
13 Laval	3,2 %	38
14 Lanaudière	2,4 %	29
15 Laurentides	2,4 %	29
16 Montérégie	10,5 %	125
17 Centre-du-Québec	2,8 %	33
<b>Nombre de personnes ayant répondu à la question</b>		<b>1187</b>