



EXTRAIT GRATUIT

Trousse Gestion du rendement

Objectifs, suivi et évaluation annuelle

Une évaluation annuelle documentée du début à la fin, de façon à tenir si elle est contestée. L'évaluation annuelle vous stresse, vos objectifs restent flous et vous ne savez pas comment réagir quand le rendement ne s'améliore pas? Cette trousse vous donne une démarche simple et des outils prêts à remplir pour fixer des objectifs clairs, suivre les progrès tout au long de l'année et mener des rencontres constructives, en toute conformité avec les lois du Québec.

Dans cet extrait, vous verrez tel quel:

- La couverture de la trousse et sa table des matières
- Les objectifs SMART et la méthode de rétroaction en trois temps, pour une rétroaction utile toute l'année
- Les 6 biais d'évaluation les plus fréquents, comment les éviter, et le déroulement de la rencontre annuelle

La version complète compte 18 pages de contenu: une démarche en 6 étapes, le cadre québécois à jour, les biais à éviter, le guide de la rencontre annuelle, la marche à suivre quand le rendement ne s'améliore pas et 10 fiches outils d'une page à remplir. Le tout en document Word modifiable, avec champs à remplir, en téléchargement immédiat.

communrh.com



TROUSSE COMMUN-RH



Gestion du rendement

Objectifs, suivi et évaluation annuelle

Le guide pratique pour faire progresser votre équipe,
conforme aux lois du Québec, dans votre PME ou votre OBNL

10

fiches outils

à remplir à l'écran
ou à imprimer

6

étapes

une démarche claire,
de l'objectif au suivi

5

critères

à respecter si le
rendement ne s'améliore pas



communrh.com

Table des matières

1. Comment utiliser cette trousse.....	1
2. Pourquoi gérer le rendement.....	1
3. La démarche en 6 étapes.....	2
4. Le cadre québécois à respecter.....	3
5. Évaluer sans biais.....	4
6. Préparer et mener la rencontre annuelle.....	4
7. Quand le rendement ne s'améliore pas.....	5
8. Aide-mémoire du gestionnaire.....	6
9. Les tendances actuelles.....	7
10. Fiches outils.....	8
Fiche 1. Calendrier annuel de gestion du rendement.....	8
Fiche 2. Fiche d'objectifs annuels.....	9
Fiche 3. Journal de suivi du rendement.....	10
Fiche 4. Autoévaluation de l'employé.....	11
Fiche 5. Grille d'évaluation par compétences.....	12
Fiche 6. Préparation de la rencontre (gestionnaire).....	13
Fiche 7. Rencontre de mi-année.....	14
Fiche 8. Plan de développement individuel.....	15
Fiche 9. Plan d'amélioration du rendement.....	16
Fiche 10. Compte rendu de la rencontre annuelle.....	17
11. Sources et références.....	18

Des objectifs SMART

Un bon objectif répond à cinq critères :

Critère	Question à se poser	Exemple
Spécifique	Est-ce précis et compris de la même façon par les deux ?	« Réduire les erreurs de facturation »
Mesurable	Comment saurons-nous que c'est atteint ?	« ... à moins de 2 erreurs par mois »
Atteignable	La personne a-t-elle le pouvoir d'agir ?	Elle prépare elle-même les factures.
Réaliste	Est-ce possible avec le temps et les ressources ?	Une formation sur le logiciel est prévue.
Temporel	Quelle est l'échéance ?	« ... d'ici le 30 juin »

Une rétroaction utile, toute l'année

Pour une rétroaction claire et respectueuse, suivez trois temps :

- **le fait** : décrivez ce que vous avez observé, sans jugement (« Lundi, le rapport a été remis à 16 h au lieu de midi. »);
- **l'effet** : expliquez la conséquence (« L'équipe n'a pas pu le valider avant l'envoi au client. »);
- **l'attente** : précisez ce que vous souhaitez et demandez l'avis de la personne (« Pour les prochains, j'aimerais l'avoir à midi. Qu'est-ce qui t'aiderait à y arriver ? »).

Utilisez la même méthode pour souligner les bons coups : un fait précis, son effet positif et vos remerciements. La reconnaissance régulière est l'un des moyens les plus simples de mobiliser une équipe.

4. Le cadre québécois à respecter

Aucune loi n'oblige une entreprise privée à évaluer ses employés. Mais lorsque vous le faites, plusieurs règles s'appliquent.

Le droit de gestion et le harcèlement psychologique

Selon la [CNESST](#), attribuer des tâches, évaluer le rendement et imposer des mesures disciplinaires font partie du droit de gestion de l'employeur. Exercer ce droit, même si cela ne plaît pas à la personne concernée, ne constitue pas du harcèlement psychologique. Il doit toutefois être exercé de façon raisonnable et respectueuse : critiques blessantes, humiliation devant les collègues ou exigences irréalistes répétées peuvent, elles, en constituer. La [Loi sur les normes du travail](#) (articles 81.18 à 81.20) oblige l'employeur à prévenir et à faire cesser le harcèlement.

5. Évaluer sans biais

Même avec les meilleures intentions, notre jugement est influencé par des raccourcis mentaux. Les connaître est la première façon de les éviter.

Biais	Ce que c'est	Comment l'éviter
Effet de halo	Une qualité ou un défaut marquant colore toute l'évaluation.	Évaluez chaque critère séparément, avec ses propres faits.
Effet de récence	Les derniers mois pèsent plus lourd que le reste de l'année.	Appuyez-vous sur le journal de suivi tenu toute l'année (fiche 3).
Indulgence ou sévérité	Tout le monde est noté trop haut, ou trop bas.	Définissez ce que veut dire chaque niveau de l'échelle avant d'évaluer.
Tendance centrale	On met « atteint » partout pour éviter les conversations difficiles.	Justifiez chaque note par au moins un exemple concret.
Effet de similarité	On apprécie davantage les personnes qui nous ressemblent.	Comparez aux attentes du poste, jamais à vous-même ou aux collègues.
Effet de contraste	On juge une personne par rapport à celle évaluée juste avant.	Évaluez chaque personne par rapport aux mêmes critères écrits.

Une bonne pratique : faites relire vos évaluations par une deuxième personne en autorité avant les rencontres, surtout lorsqu'une appréciation est très haute ou très basse.

6. Préparer et mener la rencontre annuelle

Prévoyez environ une heure, dans un endroit calme et privé. Voici un déroulement efficace :

Moment	Durée	Ce que vous faites
Deux semaines avant		Fixez la rencontre et remettez l'autoévaluation (fiche 4). Préparez vos faits (fiche 6).
Ouverture	5 min	Remerciez la personne, rappelez le but : faire le bilan ensemble et préparer la suite.
Son bilan	15 min	Laissez-la présenter son autoévaluation en premier. Écoutez sans interrompre.
Votre bilan	15 min	Commencez par les forces, puis les points à améliorer, toujours avec des faits.
L'avenir	15 min	Convenez des objectifs de l'an prochain et du plan de développement.
Conclusion	5 min	Résumez les points d'entente, expliquez la suite et remerciez.

Ce que contient la version complète

- Une démarche en 6 étapes, de l'objectif SMART jusqu'au suivi, avec une méthode de rétroaction en trois temps
- Le cadre québécois à jour: droit de gérance selon la CNESST, Loi sur les normes du travail, Charte des droits et libertés de la personne, Loi 25 et règles linguistiques
- Les 6 biais d'évaluation les plus fréquents et comment les éviter, ainsi qu'un guide pour préparer et mener la rencontre annuelle
- Les 5 critères reconnus par les tribunaux à respecter quand le rendement ne s'améliore pas, avec le tableau des préavis
- Les tendances actuelles au Québec, dont la rencontre trimestrielle en quatre questions
- 10 fiches outils d'une page: calendrier annuel, objectifs, journal de suivi, autoévaluation, grille par compétences, préparation de la rencontre, rencontre de mi-année, plan de développement, plan d'amélioration du rendement et compte rendu signé

Pour l'obtenir: rendez-vous dans la boutique de communrh.com et cherchez « Trousse Gestion du rendement ». Vous recevez le document Word modifiable de 18 pages de contenu, avec champs à remplir, en téléchargement immédiat.

Conçu pour les PME et les OBNL du Québec sans service RH.

Cette trousse est un outil de référence et de travail. Elle ne remplace pas un avis juridique. Devant une situation complexe, consultez un professionnel.