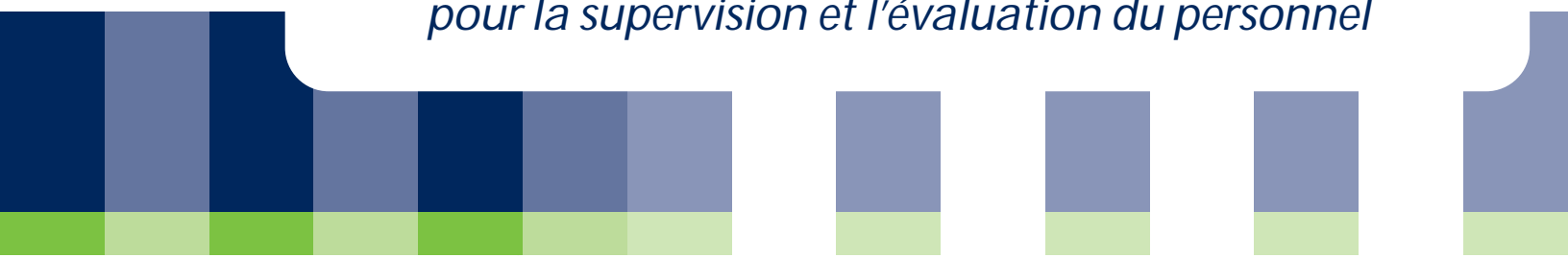




Guide
pour la supervision et l'évaluation du personnel



Secteur commercialisation et services



RÉDACTION DU GUIDE

Martine Matteau, directrice générale de l'IQRHH
Michelle Perrault, chargée de projet à l'IQRHH

VALIDATION

Pauline Bissonnette, Centre d'horticulture Régimbal Inc.
Daniel Cléroux, Jardin Cléroux & Frères
Annie Laramée, chargée de projet à l'IQRHH
Lucie Normandeau, Les Aménagements Paysagers Ensoleillés
Chantal Tardy, Centre Jardin St-Hubert

DESIGN GRAPHIQUE

CARGO communication graphique inc.

NDLR : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

ISBN 2-922003-28-0

Dépôt légal 4e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	3
1. La relation contractuelle	5
✍ Le contrat de travail	
✍ La lettre d'accord	
2. Pourquoi superviser et évaluer	9
3. La supervision	11
✍ Que faire avec un nouvel employé	
✍ Évaluez avant tout votre dernier processus d'intégration	
✍ Aide-mémoire pour la supervision	
✍ Le parrainage	
✍ Les mesures disciplinaires	
4. L'évaluation du rendement	15
✍ Qui évaluer	
✍ Quand évaluer	
✍ Pourquoi évaluer	
✍ Comment évaluer	
✍ Vos outils	
5. Les grilles d'évaluation	21
✍ Grille pour travailleur non spécialisé	
✍ Grille pour travailleur spécialisé	
✍ Grille pour conseiller-vendeur	
✍ Grille pour personnel d'encadrement	
6. L'évaluation de fin de saison	33
✍ L'espoir d'un retour	
✍ Une fin d'emploi définitive	
✍ Un départ volontaire	
Annexe 1 : Définition des normes de compétence	37
Annexe 2 : Grilles non complétées	39
Bibliographie	49

PRÉAMBULE

Le présent document a été développé à la suite de consultations menées auprès de dirigeants d'entreprises ainsi qu'en tenant compte des constats réalisés lors d'une enquête menée auprès de travailleurs en horticulture ornementale. Cette enquête a eu lieu au début de la présente année et visait à recueillir de l'information concernant la satisfaction et la perception des conditions de travail des employés dans divers sous-secteurs de l'horticulture ornementale (commercialisation et services).

À partir des données recueillies, il est clairement apparu qu'un **certain nombre d'éléments était moins apprécié des travailleurs**. Parmi ces éléments d'insatisfaction on a pu identifier, notamment, le manque de reconnaissance, les conditions de travail en général et le manque de planification.

L'étape qui a suivi l'enquête a été de **valider ces résultats auprès de représentants du secteur** puis de dégager, avec ces derniers, les principaux constats qui ont été identifiés au niveau, entre autres, de la gestion des ressources humaines.

C'est à partir de ces constats que le comité s'est entendu sur des pistes d'action pour supporter les entreprises du secteur de la commercialisation et des services en horticulture ornementale.

Ainsi, **un des objectifs identifiés comme prioritaire** était d'assurer le développement d'activités en gestion des ressources humaines afin, notamment, de répondre aux besoins d'outils adaptés relativement à l'entraînement à la tâche et la supervision du personnel ainsi qu'à l'évaluation du personnel et à la gestion du lien d'emploi.

Le présent document se veut un **outil simple et facilitant** pour tout gestionnaire embauchant de la main-d'œuvre.

Le guide propose des outils pour faciliter la relation contractuelle, présente des exemples de grilles pour l'évaluation du rendement, informe sur certaines dispositions concernant une fin d'emploi définitive. Le guide contient aussi beaucoup d'autres éléments qui pourront vous être précieux tant au niveau de votre planification ou de l'embauche de nouveaux travailleurs qu'au niveau du retour de vos anciens travailleurs ou à leur évaluation.

Nous vous invitons à le parcourir et à l'appivoiser mais surtout à **l'utiliser** et à le faire connaître.

Nous souhaitons qu'il puisse améliorer votre climat de travail et vous aider dans votre planification d'une saison à l'autre.

Laurent Cousineau
Président
Institut québécois des
ressources humaines en horticulture

1. LA RELATION CONTRACTUELLE

Lorsque vous engagez un nouvel employé, vous devriez toujours avoir recours à un document écrit pour officialiser les dispositions qui prévalent dans votre entreprise. Quel que soit le modèle qui vous conviendra le mieux, soyez assuré que c'est une bonne base d'échanges relatifs aux conditions de travail et monétaires.

Un **contrat simple** ou une **lettre d'embauche** renseignera sur :

- Le titre de l'emploi
- Les principales fonctions et responsabilités
- Les conditions générales de travail (l'horaire, les congés, etc.)
- La rémunération et les avantages offerts
- La durée approximative de l'entente
- La date possible de réembauche

Le contrat de travail

Être clair et précis donne à votre entreprise un **avantage concurrentiel sur vos concurrents**. Nous vous suggérons toutefois de vous en tenir au minimum de façon à ne pas trop compliquer les choses et pour vous permettre de **garder une marge de manœuvre**.

Nous vous proposons ci-après un modèle simple de contrat de travail qui vous demanderait peu d'adaptation. Précisons toutefois que dans la littérature en général, les avocats suggèrent de privilégier les contrats à **durée indéterminée**.

N'oubliez pas que **toute lettre d'embauche** ou tout **contrat de travail** devrait être **daté et signé** par les deux parties.

EXEMPLE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

<p>1. _____ est embauché au poste de _____ _____ pour exécuter les tâches ou travaux suivants : _____ _____ _____</p>	
<p>2. La période d'emploi devrait débiter vers le _____</p>	
<p>3. La période de probation aura une durée de _____ à partir du premier jour d'embauche. Les obligations et responsabilités seront les suivantes : _____ _____ _____</p>	
<p>4. Généralement, les périodes de travail seront : - heures par jour : _____ - heures par semaine : _____ Pendant les périodes de pointe, l'horaire peut varier : _____ _____</p>	<p>5. Le salaire sera de _____ \$ brut par semaine ou de _____ \$ de l'heure, et sera versé chaque _____ Le temps supplémentaire sera payé ou repris, selon le choix du travailleur.</p>
<p>6. Le temps réservé au repas est : _____ Le temps réservé aux pauses est : _____</p>	<p>7. Les jours de congé seront : - _____ - _____ - _____</p>
<p>8. Des sommes seront déduites du salaire pour : - les retenues à la source obligatoires - Autres : _____</p>	<p>9. Les congés annuels (vacances) : L'indemnité des congés annuels correspond à _____ % du salaire annuel brut gagné au cours de l'année.</p>
<p>10. Les jours fériés et payés seront les suivants :</p>	<p>11. Si l'employé ou l'employeur désire modifier ou résilier cette entente, il devra donner à l'autre partie un préavis de _____ jours.</p>
<p>12. Autres dispositions : - Le port du costume (chandail, etc.) est obligatoire. - Les téléphones cellulaires ne sont pas permis durant les heures de travail. - Les bottes de travail sont obligatoires. - _____ - _____</p>	<p>13. Varia : - _____ - _____ - _____</p>
<p>Signature de l'employé : _____ Date : _____</p>	
<p>Signature de l'employeur : _____ Date : _____</p>	

La lettre d'accord

Une lettre d'accord peut remplacer le contrat de travail et donner l'information pertinente aux conditions de travail. L'exemple qui suit vous propose un modèle de lettre d'accord que vous pourriez utiliser lors de l'embauche de vos nouveaux travailleurs.

Attention, un contrat rédigé en termes quasi-juridiques peut placer l'employé dans une situation désavantageuse, car il peut être réticent à signer un document qu'il a du mal à comprendre. Utilisez donc une méthode **moins officielle** en vous servant des deux exemples précédents.

EXEMPLE DE LETTRE D'ACCORD

Nom de l'employeur :		Type d'entreprise :	
Nom de l'employé :		Date d'entrée en fonction :	
Titre d'emploi et tâches générales :			
Fonctions spécifiques :			
Horaire de travail : date de début, nombre d'heures par jour, nombre de jours par semaine, etc.			
Salaire et déductions :		Services et autres arrangements (incluant logement fourni) :	
Congés statutaires :		Période de vacances :	
Date et signature des parties			
_____		Employeur _____ Date	
_____		Employé _____ Date	

2. POURQUOI SUPERVISER ET ÉVALUER

La supervision de vos employés est **ESSENTIELLE** et indissociable de la gestion quotidienne de votre entreprise.

Un bon encadrement peut:

- Augmenter la productivité
- Diminuer les problèmes
- Améliorer les relations avec les employés
- Encourager la performance des équipes de travail
- Réduire le taux de roulement

Un bon encadrement permet d'aider l'employé à atteindre rapidement son plein rendement et augmente les chances qu'il reste dans l'entreprise.

N'oubliez pas qu'un emploi vacant peut être synonyme de piètre qualité du service, de commande non honorée, perte de clientèle ou absence de nouveaux produits à offrir. Dans un contexte où la main-d'œuvre se raréfie, il est important de prendre toutes les dispositions afin de **réduire au minimum le roulement de vos travailleurs**.

Quant à l'entretien d'appréciation, il est l'occasion de fournir un bilan des bons coups du travailleur. Si le processus est réalisé adéquatement, il aura pour résultat de **MOTIVER** de façon impressionnante la productivité.

L'évaluation sert à :

- Faire un bilan de ce qui a été fait
- Planifier le futur

*« Les employés VEULENT savoir ce qu'ils ont à faire et VEULENT savoir s'ils le font bien. »
Diane Fichaud, Fichaud, Viau et Ass.*

Un bon système d'évaluation:

- EST axé sur le perfectionnement
- N'EST PAS axé sur les promotions et les augmentations de salaire

AUTO-ÉVALUATION

- | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Avez-vous déjà procédé à des entrevues d'évaluation du personnel? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Avez-vous, vous-mêmes, déjà été évalué? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Êtes-vous à l'aise avec les entrevues individuelles? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Avez-vous quelques outils pour l'évaluation? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Êtes-vous considéré comme étant un bon communicateur? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Avez-vous des craintes face à l'évaluation? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Si oui, quelles sont-elles? _____ | | |

Si vous avez répondu NON à une ou plusieurs de ces questions, ce petit guide pourra vous aider. Soit pour implanter un processus dans votre entreprise, soit pour évaluer ce que vous faites déjà.

3. LA SUPERVISION

Que faire avec un nouvel employé?

Les premières journées dans un nouvel emploi sont cruciales:

*« Un employé prend habituellement 4 jours pour déterminer son intérêt à demeurer dans l'entreprise! »
Monsieur Pierre Bernier, Groupe Ambition*

Ce qu'il faut faire d'abord et avant tout, c'est de :

- Prendre le temps de l'accueillir
- Le présenter aux autres travailleurs
- Lui désigner de qui il relève

Pour que l'intégration d'un nouvel employé soit un succès, on doit notamment

- Placer les bonnes personnes au bon endroit
- Communiquer les objectifs et les attentes
- Leur accorder le temps d'apprendre et le droit à l'erreur
- Offrir des conditions de travail intéressantes
- Favoriser la création d'un climat de travail agréable
- Développer un sentiment d'appartenance

L'employeur devrait ainsi **prévoir une période de probation** (d'une à 4 semaines par exemple) pour donner la chance au nouvel employé de se familiariser avec ses tâches et lui accorder du temps pour s'adapter.

Évaluez avant tout votre dernier processus d'intégration des nouveaux employés:

Dans notre entreprise:			Mesures correctives
Nous décrivons et expliquons les tâches dès la première journée	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Nous offrons au nouvel employé des démonstrations formelles	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Nous observons l'exécution de la tâche	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Nous donnons des rétroactions	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Nous avons une démarche formelle d'intégration des nouveaux employés	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

Aide-mémoire pour le superviseur

1. Encadrer le nouvel employé
2. Faire répéter les informations pour vérifier si la personne a bien compris
3. Regarder comment il réagit à plus de responsabilités
4. L'encourager
5. Lui suggérer
6. Le surveiller
7. Ajuster
8. Et, le laisser faire

L'employé se sentira motivé si son superviseur :

- Sait reconnaître le travail bien fait
- Encourage l'initiative et la créativité
- Demeure objectif et juste
- Fait confiance

Les travailleurs attendent du « **feedback** » de la part de leur superviseur et plus ils en reçoivent, plus ils seront **disposés à collaborer**. Soyez, vous aussi, **attentif à leurs commentaires** et sachez responsabiliser vos travailleurs. Ils n'en seront que plus heureux et plus productifs.

La supervision ne se fait **pas seulement** lors de l'arrivée d'un nouvel employé. Comme nous l'avons précisé précédemment, la supervision est indissociable de la gestion quotidienne de votre entreprise.

Le parrainage

Vous pouvez compléter l'intégration de vos nouvelles recrues en leur assignant un parrain afin de les introduire à la vie sociale de l'entreprise (l'heure des pauses, les services offerts à la salle de repos, le babillard d'information, etc.). Le rôle du parrain est aussi de supporter le nouveau travailleur et faire le lien avec les autres travailleurs et l'employeur.




Attention toutefois, il n'est ni un père, ni une mère, mais tout simplement un collègue aidant.

Le parrain doit être:

- De même niveau hiérarchique
- Être volontaire
- Être bon communicateur
- Être à l'aise dans son rôle

Les mesures disciplinaires

Si vous faites face à :

-  Une perte de rendement de la part de votre employé
-  De l'absentéisme
-  Un problème d'attitude ou de comportement

Vous devez **intervenir le plus rapidement possible** et adopter une procédure de discipline progressive.

EXEMPLE

Procédures disciplinaires progressives		
Mineure	Modérée	Majeure
Votre travailleur s'absente du travail sans autorisation; il se dispute avec des collègues; il est inefficace; il fait preuve de négligence ou d'incompétence.	Votre travailleur fait preuve de négligence ou d'insouciance dans l'utilisation des équipements; il ne se conforme pas aux règlements écrits.	L'employé se présente au travail en état d'ébriété; il utilise de la drogue au travail; il se bat pendant le travail; il vole ou détruit des biens.
La première fois, vous devriez avoir une discussion informelle avec lui.	Dès le départ, vous lui donnez un avertissement écrit.	Recourir immédiatement à la suspension.
Si cela se reproduit, lui donner un avertissement oral.	Si cela se reproduit, vous passez à la suspension.	S'il recommence, c'est le congédiement.
Si cela se reproduit à nouveau, vous lui donnerez alors un avertissement écrit.	Pour terminer avec le congédiement	
Puis viendra la suspension.		
Enfin, si après toutes ces étapes il récidive, vous devrez en arriver au congédiement.		

(Tableau extrait de : CCGEA, Manuel des employeurs, Livre 5)

Attention toutefois de **toujours tout noter** au dossier du travailleur.

Vous devez savoir que vous pouvez résilier le contrat sur un simple avis écrit si vous disposez d'un motif **sérieux** ou lorsque l'employé contrevient à une condition essentielle du contrat de travail. Si vous voulez résilier le contrat de travail pour d'autres raisons, assurez-vous de respecter les délais de préavis déterminés par la loi ou de verser l'indemnité de départ. (Référez-vous au chapitre 5 pour plus de détails).

Vous ferez une entrevue de fin d'emploi? Certains recommandent d'être **accompagné**, afin d'agir comme témoin en cas de litige.

L'évaluation de fin d'emploi sert alors à :

- ✍ Éclaircir les malentendus
- ✍ Réduire la colère

Assurez-vous de protéger la dignité de la personne que vous congédiez. Les spécialistes disent qu'il est essentiel **d'agir sans être impitoyable et vindicatif**. Rappelez-vous que c'est vous qui l'avez embauché!

4. L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Qui évaluer?

Vous devriez évaluer :

Vos employés réguliers
Vos travailleurs saisonniers
Tout nouvel employé après sa période de probation

Quand évaluer?

Généralement sur une base annuelle
Préférentiellement en fin de saison
Dans un endroit calme
Au moment opportun et le plus approprié

Pourquoi évaluer?

S'assurer que les buts et objectifs sont **établis** et **atteints**
Permettre à l'employé d'obtenir une **rétroaction** de son travail
S'assurer que son apprentissage se fera le plus rapidement possible
Planifier la formation et le perfectionnement nécessaires
Donner du « **feedback** » à l'employeur
Connaître les intentions de l'employé quant à son retour lors de la prochaine saison
Déterminer la rémunération et attribuer des bonis

Quelle que soit votre politique d'évaluation du rendement, **il vous faudra toujours réagir**, en félicitant ou en réajustant les comportements, **LE PLUS PRÈS POSSIBLE** de l'événement que vous voulez souligner pour avoir un meilleur impact sur la situation.

Comment évaluer?

Votre entrevue d'évaluation du rendement sera un succès si vous faites participer votre employé et si votre **objectif** est de faire ressortir les **points positifs** et de solutionner les problèmes ensemble.

*« En faisant travailler les gens sur leurs faiblesses, on tue leur estime de soi et leur confiance. On crée de l'insécurité, le contrôle s'installe et on tue la créativité. C'est sur les talents qu'il faut travailler. »
Rémi Tremblay, Adecco Canada, journal Les Affaires, mai 2003*

Quelques considérations pour une entrevue d'évaluation réussie :

- ✍ L'évaluation doit être réalisée par le supérieur immédiat
- ✍ L'évaluation doit être planifiée et préparée
- ✍ Donner l'opportunité à l'employé de s'exprimer
- ✍ Être précis en formulant les critiques
- ✍ Identifier des actions précises dans la formulation des attentes
- ✍ Conclure l'évaluation et assurer un suivi

Caractéristiques des entrevues produisant de bons résultats en matière de satisfaction et de rendement :

- ✍ Participation accrue de l'employé : laisser l'employé parler;
- ✍ Attitude sympathique;
- ✍ Être ouvert aux commentaires et suggestions de l'employé;
- ✍ Établissement d'objectifs conjoints précis et réalistes;
- ✍ Discussions approfondies sur les obstacles et les problèmes que l'employé rencontre;
- ✍ Nombre restreint de critiques de la part de l'employeur : 2 ou 3.
- ✍ Possibilité pour le travailleur d'exprimer ouvertement ses craintes, réactions, sentiments, objections et perceptions de l'organisation et du milieu de travail.

Le rendement vous semble insuffisant?

Avant d'attribuer à une personne une évaluation à la baisse, tenez compte des éléments suivants :

- ✍ Avez-vous clairement communiqué vos attentes et donné à l'employé une formation suffisante?
- ✍ Êtes-vous équitable ou avez-vous un préjugé contre l'employé ou son travail?
- ✍ Avez-vous des notes écrites pour étayer votre évaluation?
- ✍ Y a-t-il eu un changement important dans la vie de l'employé qui pourrait altérer son rendement : un décès, une mutation, etc.?
- ✍ Était-il un employé modèle dont le rendement est soudainement inférieur à la norme? Pourrait-il avoir des problèmes de santé, de drogue ou d'alcool?

Si après avoir répondu à ces questions, vous êtes toujours convaincu d'avoir tenté d'améliorer le rendement et qu'il n'y a pas eu d'amélioration suffisante, vous devriez **aviser formellement** l'employé et prendre les mesures disciplinaires nécessaires.

Rappels concernant la gestion du rendement

- ☛ Rappelez-vous l'objectif : **amener l'employé à vouloir s'améliorer**
- ☛ Rappelez-vous votre rôle : **encadrer, diriger, guider**
- ☛ Rappelez-vous votre responsabilité : **engager une discussion franche et ouverte concernant l'emploi et vos attentes et faire équipe avec l'employé pour célébrer ses succès et corriger ses faiblesses**

Vos outils

Pour chaque évaluation que vous réaliserez dans votre entreprise, vous aurez en main :

A. La description des tâches

C'est l'outil de base à toute évaluation. Les descriptions des tâches par titre d'emploi et par sous-secteur se retrouvent dans l'«Étude sur la structure des emplois dans le secteur de l'horticulture ornementale au Québec» et sont disponibles à l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture (voir coordonnées à l'endos du document). La description des différentes catégories d'emploi qui sont énumérées dans le tableau suivant est également colligée dans la « Trousse de l'employeur en horticulture ornementale, secteur commercialisation et services ».

CATÉGORIES D'EMPLOI PAR SOUS-SECTEUR

Aménagement et entretien paysager Concepteur Contremaître Ouvrier qualifié Manœuvre	Arboriculture Chef de groupe Chef d'équipe Élagueur Homme de sol
Gestion et entretien des espaces verts municipaux Directeur Contremaître Chef d'équipe Employé de soutien Employé saisonnier	Jardinierie Gérant Ouvrier spécialisé Conseiller-vendeur Manœuvre Caissier
Irrigation horticole Technicien Manœuvre	Fleuristerie Fleuriste-designer Aide-fleuriste
Services d'entretien en horticulture ornementale Gérant Technicien Manœuvre	

B. Le profil des compétences reliées au poste

Le **profil des compétences** se rédige à partir de la description des tâches. Par la suite, vous pouvez tenir compte d'autres éléments tels que :

- ✍ Y a-t-il des attitudes ou comportements, chez vos employés, qui incitent vos clients à revenir, qui vous mettent à l'avant-garde de votre industrie ou qui vous procurent d'autres avantages?
- ✍ Quels traits, qualités ou caractères vos meilleurs employés ont-ils en commun?
- ✍ Pensez à vos employés les plus difficiles. Quelles caractéristiques les aideraient à s'améliorer?
- ✍ Etc.

Qu'est-ce au juste qu'une compétence?

La **compétence est faite à la fois** d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances acquises par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier.

Quelles sont les compétences que vous retiendrez? À titre d'exemple, en voici quelques-unes.

Habilité à établir des priorités

Précision

Relations avec les clients

Efficacité en période de stress

Initiative

Travail d'équipe

Connaissances professionnelles : Contrôle des insectes nuisibles et des maladies

Capacité à concevoir des plans d'aménagement paysager

Connaissances des différentes variétés de plantes, arbres et arbustes, etc.

Leadership

Respect du budget

Planification

Direction du personnel

Résolution de problèmes

Etc.

Quelles que soient les compétences que vous retiendrez, **attention à ne pas trop alourdir votre processus d'évaluation** et prenez soin d'adapter vos outils pour les divers emplois que l'on retrouve dans votre entreprise.

C. Les objectifs de rendement

Maintenant que vous avez en main la liste des compétences de base et la description des tâches du poste que vous désirez évaluer, il faut identifier les **objectifs de rendement**.

Ces objectifs varient notamment en fonction du poste occupé, des responsabilités, de l'expérience du travailleur, etc.

Généralement :

On compte un maximum de 5 objectifs

Ils sont déterminés avec chaque travailleur

Ils doivent être pratiques, pertinents et directement reliés aux tâches

Des exemples?

✍ Le travailleur sera en mesure d'effectuer l'entretien des plates-bandes avec les outils appropriés.

✍ L'ouvrier pourra utiliser de façon sécuritaire les outils suivants : tondeuse, tracteur, scie à chaîne, cisailles électriques, couteaux à pelouse et scie à émonder.

✍ L'ouvrier spécialisé pourra installer les systèmes d'irrigation et de drainage en aménagement paysager.

✍ L'horticulteur pourra assurer un entretien adéquat (perte inférieure à x%) des plantes, arbres et arbustes.

✍ Le conseiller-vendeur connaîtra les prix des marchandises et les affichera aux endroits appropriés.

✍ Le contremaître sera en mesure de rédiger des rapports clairs et concis.

Attention aux pièges!

Vous êtes maintenant prêt à procéder à l'évaluation de vos travailleurs. Vous avez déterminé des critères objectifs mais il se peut que, sans le vouloir, vous soyez influencé par divers facteurs. **Soyez donc attentif** à certaines erreurs de comportement qui pourraient **biais**er votre évaluation.

PIÈGES À ÉVITER

- ☛ **L'effet de halo** : être influencé par l'élément moins performant pour accorder une évaluation globale plus faible qu'elle ne l'est réellement.
- ☛ **L'erreur de tendance centrale** : parce qu'on ne veut pas critiquer le travailleur, on sera porté à lui accorder une note moyenne pour tous ses comportements.
- ☛ **L'effet de première (ou dernière) impression** : trouver tous les éléments pour appuyer notre première (dernière) impression, qu'elle soit bonne ou mauvaise.
- ☛ **L'effet de contraste** : comparer à un autre employé, médiocre ou exceptionnel.
- ☛ **L'effet de débordement** : se laisser influencer par les évaluations antérieures.
- ☛ **L'erreur de similitude** : parce qu'on a des affinités avec le travailleur ou parce qu'on le surestime.
- ☛ **Le biais interculturel** : appliquer ses attentes culturelles à quelqu'un dont les croyances et les attentes sont fondamentalement différentes. Par exemple, les personnes plus âgées sont respectées davantage dans les cultures orientales donc on ne peut les critiquer.
- ☛ **L'effet de l'auréole et des cornes** : par exemple, l'employé ne peut faire rien de mal puisqu'il va à l'église chaque dimanche ou encore, l'employé vient du même village que votre ex beau-frère qui a tant fait souffrir votre sœur et la famille.

5. LES GRILLES D'ÉVALUATION

Dans la présente section, nous vous présentons différents exemples de modèles de grille d'évaluation. **Aucun modèle n'est meilleur qu'un autre.** Il doit être un outil avec lequel **vous êtes à l'aise de travailler** et donc répondre d'abord à vos besoins en tant qu'évaluateur.

Les travailleurs devraient recevoir une copie de la grille au préalable de sorte qu'ils puissent aussi la remplir avant l'entretien.

MODE D'EMPLOI POUR L'EXEMPLE 1

- ☛ Ce premier exemple de grille peut servir pour toutes catégories de travailleurs.
 - ☛ Il suffit de cocher l'élément qui se rapproche le plus de la situation du travailleur que vous évaluez.
 - ☛ L'utilisation de cette grille est simple et ne demande pas de fixer, au préalable, des objectifs précis de rendement.
 - ☛ Elle permet donc une évaluation sommaire et générale de l'individu.
 - ☛ Gardez toujours une copie de votre évaluation au dossier du travailleur.
-

EXEMPLE 1 : GRILLE SOMMAIRE POUR TOUTES CATÉGORIES D'EMPLOI

Identification	
Nom de l'employé : Tâches de l'employé :	
<p>Quantité du travail</p> <ul style="list-style-type: none">Accomplit parfois plus que le travail demandéAccomplit le travail demandéAccomplit moins que le travail demandé <p>Qualité du travail</p> <ul style="list-style-type: none">Exécute correctement tous les aspects de son travailSes travaux ont parfois besoin d'être reprisSes travaux ont souvent besoin d'être repris <p>Respect des délais</p> <ul style="list-style-type: none">On lui confie les travaux les plus urgentsRespecte les délais fixésRespecte rarement les délais fixés <p>Utilisation des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none">Maîtrise toutes les connaissances requises pour son travailUtilise les connaissances suffisantes pour les aspects routiniers de son travailN'utilise pas les connaissances appropriées pour son travail <p>Méthode de travail</p> <ul style="list-style-type: none">Organise toujours son travail avec le plus d'efficacité possibleRéussit à organiser son travailNe réussit pas à organiser son travail	<p>Respect des consignes de santé et sécurité au travail</p> <ul style="list-style-type: none">Respecte toutes les consignes de prévention et ce, en tout tempsRespecte habituellement les consignes de préventionRespecte rarement les consignes (port des vêtements de protection, comportements sécuritaires, etc.) <p>Sens des responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none">Accepte avec enthousiasme des responsabilitésAccepte les responsabilités qu'on lui confieOmet d'accomplir ce qu'on lui demande ou réfère à d'autres personnes les problèmes qu'il ou elle devrait résoudre <p>Relations humaines</p> <ul style="list-style-type: none">Contribue au maintien et au développement de bonnes relations dans son milieu de travailMaintient de bonnes relations dans son milieu de travailS'accorde difficilement avec les autres

MODE D'EMPLOI POUR L'EXEMPLE 2

- Le deuxième exemple peut servir, comme nous le proposons, à évaluer un travailleur non spécialisé.
- Dans un premier temps vous complétez la section « identification ».
- Puis, vous cochez les tâches qui sont exécutées par le travailleur. Vous pouvez rayer celles qui ne correspondent pas à sa description de tâches ou encore ajouter des éléments qui ne figurent pas dans la liste énumérée ci-après.
- Par la suite, vous complétez la troisième section en cochant les compétences que vous désirez retenir. Vous pouvez vous référer à l'annexe 1 pour connaître d'autres compétences qui pourraient également être évaluées. La liste de l'annexe 1 n'est pas exhaustive et vous pouvez en identifier d'autres.
- Après, suit la section réservée aux objectifs de rendement. Que ce soit à la suite de la période de probation ou lors de l'évaluation annuelle de vos travailleurs, vous devrez fixer un maximum de 5 objectifs de rendement. On conseille de compléter cette partie avec le travailleur concerné. En effet, il risque d'être plus motivé si l'exercice est fait dans un esprit de collaboration et d'échanges.
- La section « remarques » est celle qui concerne l'évaluation comme telle. Est-ce que le travailleur a atteint les objectifs que vous vous étiez fixés? Est-ce que vous notez des améliorations à apporter? Est-ce qu'il aura besoin de formation d'appoint? C'est à vous de noter tous les éléments pertinents à l'évaluation et qui pourraient être consultés lors de la prochaine évaluation. Cette section doit être discutée ouvertement avec le travailleur. Vous devez écouter attentivement ses commentaires et noter s'il y a divergence. Lorsque vous vous serez mis d'accord, ce sera le temps de discuter des objectifs de rendement pour la prochaine saison (année) et des compétences supplémentaires que vous désirez que votre travailleur développe.
- Lorsque le tout est complété, il ne vous reste plus qu'à faire signer le document au travailleur et à le signer vous-même. Si le travailleur en fait la demande, vous pouvez lui remettre une copie de son évaluation de même qu'une copie des objectifs pour la prochaine année. Quant à vous, vous devriez toujours garder une copie au dossier du travailleur.
- Si vous désirez partir d'une grille vierge et utiliser la grille de l'exemple 2 ci-jointe pour faire votre propre grille d'évaluation, vous pourrez photocopier la grille non complétée que vous retrouverez à l'annexe 2. Il vous suffira alors d'adapter la description des tâches et le profil des compétences en fonction du poste et du sous-secteur visé.

EXEMPLE 2 : GRILLE POUR TRAVAILLEUR NON SPÉCIALISÉ

Identification

Nom de l'employé :

Titre du poste : **OUVRIER/MANŒUVRE EN AMÉNAGEMENT ET ENTRETIEN PAYSAGER**

Date de la rencontre :

Description des tâches

- ✍ Tond, râtel, fertilise et arrose les pelouses.
- ✍ Désherbe, bine et sarcle les jardins et les plates-bandes.
- ✍ Transporte la terre et autres matériaux, charge et décharge les camions.
- ✍ Étend de la terre et autres matériaux inertes (poussière de roche, sable, autres agrégats, etc.).
- ✍ Utilise des tondeuses, tracteurs, scies à chaîne, cisailles électriques, couteaux à pelouses, scies à émonder et autres outils pour l'entretien des terrains.
- ✍ Exécute toute autre tâche reliée à ses fonctions.
- ✍
- ✍

- ✍ Plante et entretient l'ensemble des végétaux (incluant bacs, pots à fleurs, etc.).
- ✍ Taille les arbustes et les arbres et dépiste les maladies.
- ✍ Pose du gazon, plante des fleurs, des arbustes et des arbres.
- ✍ Exécute divers travaux de maçonnerie et de menuiserie.
- ✍ Conduit et entretient les véhicules.
- ✍ Pulvérise et répand, sous surveillance, des produits sur les arbres, les arbustes, les pelouses et les jardins pour les protéger contre les insectes et les maladies.
- ✍

Profil des compétences (voir annexe 1)

- ✍ **Adaptabilité** : capable de s'adapter aux méthodes et aux situations nouvelles sans difficulté. Accueille de nouvelles idées et façons de faire.
- ✍ **Précision** : travaille sans erreur et effectue le travail à temps.
- ✍ **Efficacité en période de stress** : capable de travailler sous pression. Gère de multiples tâches et satisfait aux échéanciers tout en demeurant affable et calme.
- ✍ **Travail d'équipe** : établit et maintient des relations de travail efficaces avec ses collègues et les clients.
- ✍
- ✍
- ✍
- ✍

Objectifs de rendement

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Remarques

- ✍ A atteint _____ des 5 objectifs de rendement fixés conjointement.
- ✍ Doit améliorer certaines compétences. Précisez :
- ✍ Aura besoin d'une formation d'appoint ou mise à jour. Précisez :
- ✍ Autres :
- ✍
- ✍

Signature des parties

L'employé : _____

Le supérieur immédiat : _____



- ☛ L'exemple 3 peut également être adapté en fonction de l'emploi, de l'expérience du travailleur ou de son statut d'emploi. Vous pourrez vous servir de la version non complétée que vous retrouverez également à l'annexe 2.
- ☛ Dans le cas présent, l'exemple choisi s'adresse plus particulièrement à un ouvrier spécialisé.
- ☛ Vous complétez d'abord la section « identification ».
- ☛ La section suivante concerne la description des tâches. Cochez celles qui se rapportent au travailleur que vous évaluez.
- ☛ Puis, à la section réservée à l'évaluation des compétences et des qualités, notez chacune d'entre elles en tenant compte des directives que vous retrouvez au début de cette section.
- ☛ Maintenant il vous reste à inscrire le sommaire de l'évaluation en discutant au préalable avec le travailleur du résultat de son évaluation. Si ce dernier a des commentaires spécifiques, notez-les dans la section réservée à cette fin.
- ☛ C'est aussi le moment de discuter les objectifs de rendement de la prochaine saison (année) et de les fixer avec la participation du travailleur.
- ☛ Signez tous les deux et datez, faites une copie pour l'employé, s'il le désire, et déposez-en une au dossier du travailleur.



EXAMPLE 3

Les modèles d'outils pour l'évaluation du rendement des travailleurs sont nombreux. Le modèle qui suit propose une séquence différente de l'information. C'est donc à titre d'exemple que nous vous le présentons. Vous retrouverez aussi une copie vierge de ce modèle à l'annexe 2.

MODE D'EMPLOI POUR L'EXEMPLE 4

- ☛ L'exemple que nous vous présentons ci-après concerne plus particulièrement des données pouvant servir à l'évaluation d'un conseiller-vendeur.
 - ☛ Vous complétez d'abord la section « identification ».
 - ☛ Puis vous inscrivez les objectifs de rendement qui ont été retenus pour la période visée. Généralement ces objectifs sont fixés conjointement avec le travailleur et son superviseur.
 - ☛ Dans la section « profil des compétences » vous inscrivez celles qui se rattachent au poste évalué. Nous vous en proposons un certain nombre à l'annexe 1.
 - ☛ La section suivante est réservée à la description des tâches. Vous cochez donc celles qui correspondent au poste et ajustez cette section en fonction des responsabilités du travailleur.
 - ☛ Vous avez un espace réservé pour le « sommaire de l'évaluation ».
 - ☛ Puis vous fixez, avec le travailleur, les objectifs de rendement pour la prochaine année.
 - ☛ Signez le tout et conservez une copie au dossier du travailleur.
-

EXEMPLE 3 : GRILLE POUR TRAVAILLEUR SPÉCIALISÉ

Identification	
Nom :	Poste : TRAVAILLEUR SPÉCIALISÉ
Nom du superviseur :	Période d'évaluation :
Type de rapport :	
_____ Période d'essai (probation)	_____ Autre : _____
_____ Évaluation annuelle	
Type d'emploi :	Durée
Temps plein _____	L'employé occupe le poste depuis :
Temps partiel _____	_____
Saisonnier _____	L'évaluateur supervise l'employé depuis :
Précisez : _____	_____

Description des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Réalise l'aménagement selon les plans fournis. ✍ Effectue les travaux de terrassement et d'aménagement des plates-bandes. ✍ Accomplit les travaux de structuration du terrain (tel excavation, nivellement, amendement) et procède aux travaux de pavage (matériaux inertes), etc.. ✍ Entretien les aménagements : taille les arbustes et arbrisseaux, fait du sarclage , du binage et de l'élagage, taille les rosiers, entretient les massifs de vivaces, d'annuelles, les bacs à fleurs et taille les haies. ✍ Protège les divers groupes de végétaux (protection hivernale notamment), etc.. ✍ Aide à l'entretien, la réparation et la remise en état de la machinerie et des équipements. ✍ Travaille en collaboration avec les conseillers-vendeurs. ✍ ✍ ✍ 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Installe les systèmes d'irrigation, de drainage et d'éclairage à bas voltage. ✍ Nettoie le terrain et prépare l'emplacement. ✍ Prend des mesures. ✍ Transporte et plante les arbres, les arbustes, les vivaces et les annuelles. ✍ Pose la tourbe et réalise divers arrangements floraux. ✍ Dépiste les maladies, arrose et traite les pelouses, arbres et arbustes. ✍ Réalise divers travaux saisonniers spécifiques. ✍ Charge et décharge les camions. ✍ Complète, à l'occasion, certains rapports et formulaires. ✍ Conduit le camion et manipule la machinerie et autres engins. ✍ Renseigne les clients sur les techniques de jardinage et le soin des arbres, des arbustes, des fleurs, des plantes, etc.. ✍ ✍

Évaluation des compétences et des qualités

Utiliser la notation suivante pour cette section : **E**-exceptionnel **P**-plus que satisfaisant **S**-satisfaisant **M**-moins que satisfaisant
(Certaines questions peuvent ne pas s'appliquer selon le poste occupé)

		E	P	S	M
Connaissance de l'emploi :	comprend toutes les exigences du poste, utilise les connaissances efficacement, possède les compétences techniques nécessaires.				
Productivité :	le travail est constamment minutieux et précis, termine les tâches assignées selon les délais prévus, exécute adéquatement les tâches urgentes.				
Productivité :	le travail est constamment minutieux et précis, termine les tâches assignées selon les délais prévus, exécute adéquatement les tâches urgentes.				
Jugement :	considère tous les faits pertinents, s'occupe des problèmes efficacement, prend des décisions judicieuses.				
Fiabilité :	assume toutes les responsabilités, travaille sans surveillance constante, travaille bien sous pression, possède le sens de l'organisation, fait preuve d'assiduité.				
Collaboration :	communique efficacement, bons rapports avec les collègues de travail, accepte bien les remarques et l'encadrement.				
Planification :	prévoit les problèmes et fournit les solutions au besoin.				
Adaptabilité :	s'adapte aux demandes de l'emploi et aux changements de situation dans le milieu de travail, comprend les instructions, les explications et les nouvelles procédures.				
Initiative :	fait preuve d'empressement et d'aptitude à agir de façon indépendante et efficace en l'absence de lignes directrices précises.				
Service à la clientèle :	fait preuve de la capacité d'avoir de bons rapports avec les autres; ceci s'applique autant aux clients qu'aux employés à tous les niveaux.				

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION

OBJECTIFS DE RENDEMENT POUR LA PROCHAINE ANNÉE

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Commentaires de l'employé _____

J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur immédiat.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____



EXAMPLE 4

Nous vous présentons ci-après un dernier modèle, plus exhaustif que les quatre précédents. Il pourrait être utilisé pour l'évaluation du personnel d'encadrement tout comme pour l'évaluation d'un travailleur spécialisé ou encore un manoeuvre. Il suffit, encore une fois, de l'adapter à votre propre style et à vos besoins. Vous pourrez vous servir de la grille vierge à l'annexe 2.

MODE D'EMPLOI POUR L'EXEMPLE 5

- ☛ Le modèle qui suit propose un exemple d'une évaluation d'un superviseur ou d'un contremaître.
 - ☛ La première section vise à recueillir l'information relative au travailleur interrogé.
 - ☛ La section suivante donne les instructions pour procéder à l'évaluation comme telle. Vous n'avez qu'à les suivre étape par étape.
 - ☛ Comme pour les autres exemples, dans la section réservée à la description des tâches, nous présentons un certain nombre de tâches qui peuvent être réalisées par du personnel d'encadrement. Vous cochez donc celles qui concernent le travailleur à évaluer et ferez des ajouts le cas échéant.
 - ☛ La « partie 1 » concerne la planification du travail. D'une part, vous inscrivez les objectifs et, d'autre part, les résultats concrets à atteindre. Normalement, un maximum de 5 objectifs est recommandé.
 - ☛ Dans le présent exemple, dans la « partie 1 », une section est réservée au plan d'action pour le perfectionnement. Vous devez y inscrire la formation que le travailleur désire poursuivre au cours de la période de même que celle recommandée par le supérieur immédiat.
 - ☛ Dans la « partie 2 », vous procédez à l'évaluation de chacun des objectifs mentionnés plus haut et vous notez dans la section de droite les circonstances qui ont affecté la performance de l'individu.
 - ☛ Toujours dans la « partie 2 », une section est réservée pour noter le(s) cours de perfectionnement qui ont effectivement été suivi(s) par le travailleur.
 - ☛ Puis on demande d'utiliser une notation pour évaluer les compétences et qualités de l'employé. Certaines questions de cette section peuvent ne pas s'appliquer au poste visé par l'évaluation.
 - ☛ En fonction de la notation effectuée, vous devrez, dans la section « sommaire de l'évaluation », coter le rendement général du travailleur.
 - ☛ Dans cette partie réservée à l'évaluation comme telle, vous devrez également inscrire les objectifs professionnels exprimés par l'employé ainsi que certains autres détails le concernant.
 - ☛ Advenant que l'employé ne soit pas d'accord avec votre point de vue, vous devrez noter ses commentaires et le faire signer.
 - ☛ Comme dans les autres cas exposés dans ce chapitre, vous conserverez une copie au dossier du travailleur.
-

EXEMPLE 4 : GRILLE POUR CONSEILLER-VENDEUR

Identification

Nom de l'employé :

Titre du poste occupé : **CONSEILLER-VENDEUR**

Date de la rencontre :

Type de rapport :

- Période d'essai
 Évaluation annuelle

L'employé occupe le poste depuis :

Objectifs de rendement retenus pour la période visée par l'évaluation

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Profil des compétences (voir annexe 1)

- Communication orale :** communique clairement, avec concision et précision, l'information ou les explications.
- Relations avec les clients :** se montre soucieux des clients et s'assure de se conformer aux normes d'excellence de l'entreprise.
- Résolution de problèmes :** détecte les problèmes et cherche à les résoudre le plus rapidement possible. Sait quand demander de l'aide ou des conseils.
- Engagement :** manifeste un véritable intérêt pour son emploi et les objectifs de l'entreprise.
- Efficacité en période de stress :** Capable de travailler sous pression.
- Travail d'équipe :** Établit et maintient des relations de travail efficaces avec ses collègues.
-
-

Description des tâches

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Accueille les clients et discute des caractéristiques, de la qualité et/ou de la quantité des marchandises à acheter. Prépare les marchandises à vendre et les dispose sur les étagères. Réfère les clients à son supérieur immédiat quant il s'agit de plaintes relatives aux produits, services ou politiques de l'établissement. | <ul style="list-style-type: none"> Renseigne les clients sur l'entretien de la marchandise achetée. Répond aux demandes de renseignement des clients. Indique le prix, les modalités de paiement et d'échange, spécifie l'heure et la date de livraison. |
|--|--|

Sommaire de l'évaluation

Objectifs de rendement pour la prochaine année

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Commentaires de l'employé : _____

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____



EXAMPLE 5

EXEMPLE 5 : GRILLE POUR CONTREMAÎTRE/SUPERVISEUR

BILAN ET PROJECTION	
Identification	
Nom :	Poste : SUPERVISEUR, CONTREMAÎTRE
Nom du supérieur :	Titre :
Période d'évaluation : Du _____ au _____	Date d'arrivée dans l'entreprise : _____
Type de rapport :	
<input type="checkbox"/> Période d'essai (probation) _____ Autre : _____ <input type="checkbox"/> Évaluation annuelle	
Type d'emploi :	Durée
Temps plein <input type="checkbox"/>	L'employé occupe le poste depuis : _____
Temps partiel <input type="checkbox"/>	_____
Saisonnier <input type="checkbox"/>	L'évaluateur supervise l'employé depuis : _____
Précisez : _____	_____

Instructions

Ce système d'évaluation du rendement et de planification du travail est conçu pour aider le supérieur immédiat et l'employé à établir et à maintenir un dialogue sur les attentes face à l'employé et les résultats qu'il devrait atteindre.

Partie I : Planification du travail

Cette partie est toujours complétée conjointement c'est-à-dire par le travailleur et son supérieur immédiat. Elle permet de définir les objectifs et responsabilités que l'on confie au travailleur au cours de la prochaine saison. Elle tient compte des évaluations antérieures, s'il y a lieu. Il est bon de souligner que cinq objectifs annuellement sont amplement suffisants. En effet, trop d'attentes alourdissent le processus d'évaluation et ne permettent généralement pas à l'employé d'accomplir un travail adéquat.

Partie II : Évaluation du rendement

Cette partie peut être complétée par le supérieur et par l'employé séparément puis mise en commun et discutée au cours d'un entretien ultérieur.

L'évaluation du rendement permet de fournir à l'employé des commentaires quant à ses priorités, aux normes à respecter et à ses réalisations professionnelles. Elle est complétée à la fin de la période d'essai (probation), ou à la fin de la saison ou encore douze (12) mois environ après avoir complété la Partie I.

Lorsque la Partie II est complétée et qu'elle a été discutée, le supérieur et le travailleur remplissent ensemble la partie de la planification du travail pour la prochaine période d'évaluation.

Description des tâches spécifiques au superviseur/contremaître	
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Assigne équitablement les tâches aux ouvriers et aux manœuvres. ✍ S'assure que les activités sont accomplies. ✍ Assure l'approvisionnement des matériaux, commande le matériel et les fournitures. ✍ S'assure que tout est en règle et discute de l'avancement des travaux avec son supérieur. ✍ Établit les horaires de travail et les procédures et coordonne les activités avec les autres équipes de travail. ✍ ✍ 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Résout les problèmes reliés au travail. ✍ Rédige et soumet des rapports sur l'avancement des travaux. ✍ S'assure que les outils et matériaux sont disponibles. ✍ Voit à l'entretien de la machinerie et des équipements. ✍ Assure le lien entre le client et l'entrepreneur. ✍ Veille à la formation des travailleurs quant à leurs tâches et aux politiques de la compagnie. ✍ ✍ ✍

Partie I : Planification du travail	
Quels sont les responsabilités et les principaux objectifs pour la période? 1. 2. 3. 4. 5.	Quels sont les résultats à atteindre? Indiquez des éléments mesurables précis.

Plan d'action pour le perfectionnement	
1. Cours et formation que désire suivre l'employé au cours de la période concernée (connexes aux exigences de l'emploi) : _____	
2. Cours et formation recommandés par le supérieur : _____	
Nous avons conjointement élaboré les objectifs de travail, les résultats prévus et le plan de formation et de perfectionnement.	
Signature de l'employé _____	Date _____
Signature du superviseur _____	Date _____

(Suite page suivante)



EXAMPLE 5

(suite)

EXEMPLE 5 : GRILLE POUR CONTREMAÎTRE/SUPERVISEUR (suite)

<p>Est-ce que le travailleur a atteint les résultats définis dans la partie de la planification du travail? Expliquer dans quelles mesures ils ont été atteints.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>Quelles circonstances ont affecté la capacité de l'employé à atteindre les résultats?</p>
--	--

Plan d'action pour le perfectionnement

Quel(s) cours de formation ou de perfectionnement l'employé a-t-il suivi(s) au cours de la période?

Évaluation des compétences et des qualités

Utiliser la notation suivante pour cette section **E**-exceptionnel **P**-plus que satisfaisant **S**-satisfaisant **M**-moins que satisfaisant (Certaines questions peuvent ne pas s'appliquer selon le poste occupé)

		E	P	S	M
Connaissance de l'emploi	Comprend toutes les exigences du poste Utilise les connaissances efficacement Possède les compétences techniques nécessaires				
Productivité	Le travail est constamment minutieux et précis Termine les tâches assignées selon les délais prévus Exécute adéquatement les tâches urgentes				
Jugement	Considère tous les faits pertinents S'occupe des problèmes efficacement Prend des décisions judicieuses				
Fiabilité	Assume toutes les responsabilités Travaille sans surveillance constante Travaille bien sous pression Possède le sens de l'organisation (capacité d'établir des priorités) Fait preuve d'assiduité				
Collaboration	Communique efficacement Bons rapports avec les collègues de travail Accepte bien les remarques				
Planification et prévision	Prévoit les problèmes et fournit les solutions au besoin				
Adaptabilité	S'adapte aux demandes de l'emploi et aux changements de situation dans le milieu de travail Comprend les instructions, les explications et les nouvelles procédures				
Leadership	Encadre, dirige et facilite une équipe motivée et productive				
Service à la clientèle	Fait preuve de la capacité d'avoir de bons rapports avec les autres; ceci s'applique autant aux clients qu'aux employés à tous les niveaux				
Gestion des ressources humaines	Prévoit les besoins en ressources humaines Recommande la formation et le perfectionnement du personnel qui sont appropriés Traite les cas de rendement insatisfaisant de manière appropriée Attire et perfectionne le personnel, encourage un milieu de travail productif et positif Reconnaît les accomplissements des employés				
Gestion financière et du matériel	Exerce un contrôle efficace de toutes les dépenses Explique les variations relatives aux dépenses planifiées Autorise les dépenses dans le cadre des procédures financières établies				
Gestion générale	Élabore des plans d'action réalistes et en évalue l'efficacité Cherche des façons de maximiser les résultats Atteint les objectifs établis Maintient un niveau élevé de service à la clientèle				

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION

Notation générale du rendement	E (exceptionnel) : 50% de E, aucune notation inférieure à S P (plus que satisfaisant) : combinaison de E et de P supérieure à 50%, le reste des S, aucun M S (satisfaisant) : toute combinaison autre que des E ou des P et au plus 2 M M (moins que satisfaisant) : 3 M ou plus
--------------------------------	---

<p>Objectifs professionnels</p> <p><i>✍</i> Objectifs professionnels exprimés par l'employé _____</p> <p><i>✍</i> Postes pour lesquels l'employé aimerait être considéré _____</p> <p><i>✍</i> Postes pour lesquels l'organisation devrait considérer l'employé _____</p>	<p>Commentaires de l'employé</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur immédiat.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____

6. L'ÉVALUATION DE FIN DE SAISON

Si elle est bien dirigée, l'évaluation de fin d'emploi peut **informer l'employeur** sur de multiples aspects de son entreprise.

L'espoir d'un retour?

Lorsque l'évaluation est réalisée à la fin de la saison, **elle permet à l'employeur** d'avoir une bonne idée de **l'intérêt du travailleur à revenir** travailler dans l'entreprise la prochaine saison.

L'évaluation en fin de saison permet de **faire le lien** avec la prochaine saison et de **discuter** :

Des attentes professionnelles du travailleur
Des besoins en formation et perfectionnement
De l'intérêt à obtenir plus de responsabilités l'année suivante
Des conditions salariales pour la prochaine saison

Elle permet donc à l'entreprise de **planifier** à l'avance le **retour de ses meilleurs travailleurs** et ses **besoins en recrutement** pour la prochaine saison.

Pour les entrevues **individuelles**

- ✍ Trouvez un endroit retiré où vous ne serez pas dérangé
- ✍ Accordez-vous assez de temps pour assurer des échanges constructifs
- ✍ N'adoptez pas un ton formel
- ✍ Posez des questions ouvertes
- ✍ Soyez attentif à votre interlocuteur
- ✍ Notez les réponses ainsi que les commentaires
- ✍ Versez le tout au dossier de l'employé

Pour les **travailleurs saisonniers**, vous pouvez choisir de faire une entrevue de groupe.

Vous pourriez aussi profiter de l'occasion pour poser les **questions suivantes** :

- ✍ Est-ce que les conditions de travail étaient satisfaisantes?
- ✍ Est-ce que votre superviseur était juste dans ses attentes envers vous?
- ✍ Trouvez-vous que vous avez été traité de façon équitable?
- ✍ Est-ce que les instructions qu'on vous donnait étaient assez claires pour vous permettre de performer?
- ✍ Comment noteriez-vous votre salaire?
- ✍ Pensez-vous que l'entreprise offre suffisamment d'opportunités, d'avancement ou de défis à ses employés?
- ✍ Est-ce que vous recommanderiez cette entreprise à un éventuel travailleur?

Plus vous poserez de questions, plus vous vous intéresserez à votre main-d'œuvre, **meilleur sera votre climat de travail**.

Une fin d'emploi définitive?

Si vous ne désirez pas qu'un travailleur revienne travailler dans votre entreprise, sachez que la loi sur les normes du travail détermine des obligations lors de la cessation d'emploi et **comme employeur**, vous **DEVEZ** :

- ✍ Remettre un certificat de travail à un employé qui en fait la demande;
- ✍ Donner, en respectant certains délais (voir tableau ci-après), un avis écrit à l'employé que vous licenciez ou mettez à pied pour une durée de six mois ou plus;
- ✍ Verser à l'employé une indemnité de départ pour compenser les congés annuels payés auxquels il avait droit et dont il n'a pas bénéficié;
- ✍ Savoir qu'il est interdit, dans certains cas, de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié;
- ✍ Savoir qu'un salarié qui a 2 ans de service continu **peut soumettre une plainte** à la Commission des normes du travail **s'il croit avoir été congédié sans une cause juste et suffisante**;
- ✍ Savoir que cette plainte peut être entendue par un commissaire du travail;
- ✍ Savoir que ce salarié peut être représenté par la Commission des normes du travail.

L'employeur a l'obligation de donner un avis écrit avant de mettre fin à un contrat de travail ou de mettre à pied pour six mois ou plus.

La durée de l'avis que l'employeur doit donner varie selon le nombre d'années de service continu*	
Service continu	Durée de l'avis
3 mois à 1 an	1 semaine
1 an à 5 ans	2 semaines
5 ans à 10 ans	4 semaines
10 ans et plus	8 semaines

* Dans le cas d'un contrat à durée déterminée, l'avis de cessation n'est pas requis.

N'oubliez pas que si un travailleur, qui compte au moins **2 ans de service continu**, croit qu'il a été congédié **sans une cause juste et suffisante**, il peut porter plainte à la Commission des normes du travail.

Le niveau de difficulté réside ici dans **l'interprétation** de ce qui constitue une cause juste et suffisante pour résilier unilatéralement le contrat. **L'employeur doit faire la preuve** d'un manquement de la part du salarié **et établir une proportionnalité** entre le manquement et le congédiement qui s'impose.

Un départ volontaire?

Lorsque le travailleur **quitte de son plein gré**, vous devriez chercher à savoir **pourquoi il s'en va** :

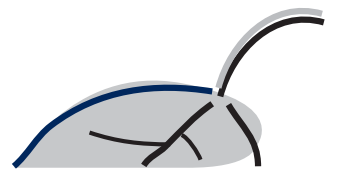
Pour un autre emploi
Ne peut développer ses compétences
Pas assez de responsabilités
Pas apprécié
Pas la formation requise pour le travail
Salaire n'est pas intéressant
Pas assez d'avantages sociaux
Pas suffisamment de congés
Tâches trop difficiles physiquement
Ne partage pas les orientations de l'entreprise
Supervision trop autoritaire
Conflit de personnalité
Ne peut travailler en groupe
Contrat de travail non respecté
Veut changer de poste

Peut-être aimeriez-vous poser des questions spécifiques au travailleur? Celles qui suivent vous donnent un aperçu du type d'information que vous pourrez recueillir auprès des travailleurs qui quittent délibérément votre entreprise.

Questions à poser aux travailleurs qui quittent

- ☞ Quelles sont les tâches que vous avez préférées dans votre travail?
- ☞ Quelles sont les tâches que vous avez aimées le moins?
- ☞ Croyez-vous qu'on vous a laissé la chance de montrer ce que vous saviez faire?
- ☞ Est-ce qu'on vous a donné la chance de développer vos connaissances et de vous améliorer?
- ☞ Est-ce que l'entreprise était attentive à vos préoccupations et prenait au sérieux vos commentaires?
- ☞ Est-ce que les conditions de travail vous permettaient d'être productif dans votre travail?
- ☞ Quel avenir voyez-vous pour cette entreprise?
- ☞ Qu'est-ce qui vous a impressionné dans notre entreprise lorsque vous avez accepté le poste? Est-ce que votre impression est restée la même? Si non, pourquoi?
- ☞ Lorsque vous vous êtes joint à notre entreprise, est-ce que la formation que vous avez reçue alors vous a aidé dans les tâches que vous faisiez réellement six mois plus tard?
- ☞ Quel genre de travail allez-vous occuper?
- ☞ Qu'est-ce que vous recherchez dans ce nouveau travail que vous ne croyez pas pouvoir obtenir dans notre entreprise?
- ☞ Quel est le genre de travail que vous préférez? Est-ce le genre de travail que vous faisiez ici?
- ☞ Si vous étiez le patron, que changeriez-vous dans notre entreprise?
- ☞ Quels sont vos commentaires à propos de votre contribution dans notre entreprise?
- ☞ Pouvez-vous me dire ce que vous pensez des avantages offerts ainsi que des salaires?

Notez les réponses, elles pourront vous servir à améliorer les conditions de travail ou à prévoir des mesures spécifiques au moment du recrutement de nouveaux travailleurs. Dans tous les cas, déposez les notes au dossier du travailleur.



ANNEXE 1

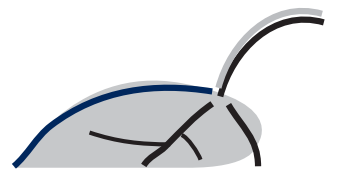
Définition des normes de compétence



COMPÉTENCES ET DÉFINITION DES NORMES

<p>Habilité à établir des priorités Capable d'établir les priorités quotidiennes et les priorités à court et moyen termes et d'estimer le temps nécessaire de réalisation.</p>	<p>Engagement Manifeste un véritable intérêt pour son emploi et les objectifs de l'entreprise. Vise à dépasser les normes.</p>
<p>Adaptabilité Capable de s'adapter aux méthodes et aux situations nouvelles sans difficulté. Accueille de nouvelles idées.</p>	<p>Délégation Délègue, pour s'assurer de la bonne marche des projets, au personnel approprié.</p>
<p>Communication orale Communique clairement, avec concision et précision, l'information ou les explications.</p>	<p>Créativité Discerne les méthodes conventionnelles et ne craint pas d'en essayer de nouvelles.</p>
<p>Relations avec les clients Se montre soucieux des clients et s'assure que tous les services se conforment au moins aux normes d'excellence de l'entreprise.</p>	<p>Efficacité en période de stress Capable de travailler sous pression. Gère de multiples tâches et satisfait aux échéanciers tout en demeurant calme et affable.</p>
<p>Prise de décisions Prend des mesures efficaces en temps opportun. Fait preuve de compétences analytiques et de créativité.</p>	<p>Connaissances professionnelles A une connaissance approfondie de l'emploi et des lignes de conduite liées au poste.</p>
<p>Souplesse Capacité de changer de rythme. Apprécie les mérites d'autres méthodes. Se rend compte qu'il y a souvent plus d'une façon d'obtenir les résultats désirés.</p>	<p>Initiative Fait preuve de détermination pour apprendre plus que les tâches assignées et recherche activement de nouvelles tâches.</p>
<p>Résolution de problèmes Détecte les problèmes tôt et cherche à les résoudre avant qu'ils ne prennent des proportions plus grandes. Sait quand demander de l'aide ou des conseils.</p>	<p>Travail d'équipe Établit et maintient des relations de travail efficaces avec ses collègues et les clients. Comprend la dynamique des groupes et utilise ses connaissances pour faciliter la réalisation des objectifs.</p>
<p>Direction du personnel Organise et dirige le personnel de façon à atteindre les objectifs selon les échéanciers. Anticipe les problèmes et y fait face en temps opportun. Entretient de bonnes relations avec le personnel pour s'assurer que tous travaillent vers un même but.</p>	<p>Gestion des problèmes d'employé Règle les problèmes sans tarder. A une connaissance approfondie et une bonne compréhension des politiques de l'entreprise et fait face aux difficultés fermement et équitablement.</p>
<p>Leadership Encadre, dirige et facilite une équipe motivée et productive.</p>	<p>Précision Travaille sans erreur et effectue le travail à temps.</p>
<p>Perfectionnement du personnel Comprend l'importance d'une main-d'œuvre bien formée. S'assure que le personnel a l'occasion de s'épanouir par ses tâches.</p>	<p>Participation à l'équipe de direction Travaille bien avec les autres superviseurs (directeurs, contremaîtres) pour satisfaire aux objectifs de l'entreprise. Travaille bien en groupe.</p>
<p>Respect du budget Se conforme au budget. Cherche à demeurer en deçà du budget si possible tout en s'assurant que les besoins sont satisfaits.</p>	<p>Rapports S'assure que les rapports écrits sont concis, précis et bien écrits.</p>
<p>Planification Démontre la capacité de planifier d'avance, d'établir des objectifs et d'assurer un suivi. Fait participer le personnel et l'organise.</p>	<p>Objectifs de gestion Appuie les objectifs de l'entreprise et peut en « vendre » les aspects positifs au personnel. Représente la direction de façon positive.</p>

(Tableau extrait de : ASPFC. Manuel des politiques des programmes de soutien du personnel des Forces canadiennes, volume 5).



ANNEXE 2

Grilles non complétées



EXEMPLE : GRILLE VIERGE

Identification

Nom de l'employé :

Titre du poste :

Date de la rencontre :

Description des tâches

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

Profil des compétences (voir annexe 1)

/

/

/

/

/

/

/

Objectifs de rendement

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Remarques

/

/

/

/

/

/

Signature des parties



GRILLE VIERGE

EXEMPLE : GRILLE VIERGE

Identification	
Nom :	Poste :
Nom du superviseur :	Période d'évaluation :
Type de rapport :	
<input type="checkbox"/> Période d'essai (probation) _____ Autre : _____ <input type="checkbox"/> Évaluation annuelle	
Type d'emploi :	Durée
Temps plein <input type="checkbox"/>	L'employé occupe le poste depuis :
Temps partiel <input type="checkbox"/>	_____
Saisonnier <input type="checkbox"/>	L'évaluateur supervise l'employé depuis :
Précisez : _____	_____

Description des tâches	
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/

Évaluation des compétences et des qualités				
Utiliser la notation suivante pour cette section : E-exceptionnel P-plus que satisfaisant S-satisfaisant M-moins que satisfaisant				
	E	P	S	M

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION

OBJECTIFS DE RENDEMENT POUR LA PROCHAINE ANNÉE
--

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Commentaires de l'employé _____

J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur immédiat.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____



GRILLE VIERGE

EXEMPLE : GRILLE VIERGE

Identification

Nom de l'employé :
Titre du poste occupé :
Date de la rencontre :

Type de rapport :

- Période d'essai
- Évaluation annuelle

L'employé occupe le poste depuis :

Objectifs de rendement retenus pour la période visée par l'évaluation

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Profil des compétences (voir annexe 1)

- /
- /
- /
- /
- /
- /

Description des tâches

- /
- /
- /
- /
- /

- /
- /
- /
- /

Sommaire de l'évaluation

Objectifs de rendement pour la prochaine année

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Commentaires de l'employé : _____

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____



GRILLE VIERGE

EXEMPLE : GRILLE VIERGE

BILAN ET PROJECTION	
Identification	
Nom :	Poste :
Nom du supérieur :	Titre :
Période d'évaluation : Du _____ au _____	Date d'arrivée dans l'entreprise : _____
Type de rapport :	
<input type="checkbox"/> Période d'essai (probation) _____ Autre : _____ <input type="checkbox"/> Évaluation annuelle	
Type d'emploi :	Durée
Temps plein <input type="checkbox"/>	L'employé occupe le poste depuis : _____
Temps partiel <input type="checkbox"/>	L'évaluateur supervise l'employé depuis : _____
Saisonnier <input type="checkbox"/>	
Précisez : _____	

Instructions

Ce système d'évaluation du rendement et de planification du travail est conçu pour aider le supérieur immédiat et l'employé à établir et à maintenir un dialogue sur les attentes face à l'employé et les résultats qu'il devrait atteindre.

Partie I : Planification du travail

Cette partie est toujours complétée conjointement c'est-à-dire par le travailleur et son supérieur immédiat. Elle permet de définir les objectifs et responsabilités que l'on confie au travailleur au cours de la prochaine saison. Elle tient compte des évaluations antérieures, s'il y a lieu. Il est bon de souligner que cinq objectifs annuellement sont amplement suffisants. En effet, trop d'attentes alourdissent le processus d'évaluation et ne permettent généralement pas à l'employé d'accomplir un travail adéquat.

Partie II : Évaluation du rendement

Cette partie peut être complétée par le supérieur et par l'employé séparément puis mise en commun et discutée au cours d'un entretien ultérieur.

L'évaluation du rendement permet de fournir à l'employé des commentaires quant à ses priorités, aux normes à respecter et à ses réalisations professionnelles. Elle est complétée à la fin de la période d'essai (probation), ou à la fin de la saison ou encore douze (12) mois environ après avoir complété la Partie I.

Lorsque la Partie II est complétée et qu'elle a été discutée, le supérieur et le travailleur remplissent ensemble la partie de la planification du travail pour la prochaine période d'évaluation.

Description des tâches spécifiques au superviseur/contremaître	
<p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p>	<p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p> <p>✍</p>

Partie I : Planification du travail	
Quels sont les responsabilités et les principaux objectifs pour la période? 1. 2. 3. 4. 5.	Quels sont les résultats à atteindre? Indiquez des éléments mesurables précis.

Plan d'action pour le perfectionnement	
1. Cours et formation que désire suivre l'employé au cours de la période concernée (connexes aux exigences de l'emploi) : _____	
2. Cours et formation recommandés par le supérieur : _____	
Nous avons conjointement élaboré les objectifs de travail, les résultats prévus et le plan de formation et de perfectionnement.	
Signature de l'employé _____	Date _____
Signature du superviseur _____	Date _____

(Suite page suivante)



GRILLE VIERGE

(suite)

EXEMPLE : GRILLE VIERGE (suite)

<p>Est-ce que le travailleur a atteint les résultats définis dans la partie de la planification du travail? Expliquer dans quelles mesures ils ont été atteints.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>Quelles circonstances ont affecté la capacité de l'employé à atteindre les résultats?</p>
--	--

Plan d'action pour le perfectionnement

Quel(s) cours de formation ou de perfectionnement l'employé a-t-il suivi(s) au cours de la période?

Évaluation des compétences et des qualités

Utiliser la notation suivante pour cette section **E**-exceptionnel **P**-plus que satisfaisant **S**-satisfaisant **M**-moins que satisfaisant (Certaines questions peuvent ne pas s'appliquer selon le poste occupé)

		E	P	S	M
Connaissance de l'emploi	Comprend toutes les exigences du poste Utilise les connaissances efficacement Possède les compétences techniques nécessaires				
Productivité	Le travail est constamment minutieux et précis Termine les tâches assignées selon les délais prévus Exécute adéquatement les tâches urgentes				
Jugement	Considère tous les faits pertinents S'occupe des problèmes efficacement Prend des décisions judicieuses				
Fiabilité	Assume toutes les responsabilités Travaille sans surveillance constante Travaille bien sous pression Possède le sens de l'organisation (capacité d'établir des priorités) Fait preuve d'assiduité				
Collaboration	Communique efficacement Bons rapports avec les collègues de travail Accepte bien les remarques				
Planification et prévision	Prévoit les problèmes et fournit les solutions au besoin				
Adaptabilité	S'adapte aux demandes de l'emploi et aux changements de situation dans le milieu de travail Comprend les instructions, les explications et les nouvelles procédures				
Leadership	Encadre, dirige et facilite une équipe motivée et productive				
Service à la clientèle	Fait preuve de la capacité d'avoir de bons rapports avec les autres; ceci s'applique autant aux clients qu'aux employés à tous les niveaux				
Gestion des ressources humaines	Prévoit les besoins en ressources humaines Recommande la formation et le perfectionnement du personnel qui sont appropriés Traite les cas de rendement insatisfaisant de manière appropriée Attire et perfectionne le personnel, encourage un milieu de travail productif et positif Reconnaît les accomplissements des employés				
Gestion financière et du matériel	Exerce un contrôle efficace de toutes les dépenses Explique les variations relatives aux dépenses planifiées Autorise les dépenses dans le cadre des procédures financières établies				
Gestion générale	Élabore des plans d'action réalistes et en évalue l'efficacité Cherche des façons de maximiser les résultats Atteint les objectifs établis Maintient un niveau élevé de service à la clientèle				

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION

Notation générale du rendement	E (exceptionnel) : 50% de E, aucune notation inférieure à S P (plus que satisfaisant) : combinaison de E et de P supérieure à 50%, le reste des S, aucun M S (satisfaisant) : toute combinaison autre que des E ou des P et au plus 2 M M (moins que satisfaisant) : 3 M ou plus
--------------------------------	---

<p>Objectifs professionnels</p> <p><i>✍</i> Objectifs professionnels exprimés par l'employé _____</p> <p><i>✍</i> Postes pour lesquels l'employé aimerait être considéré _____</p> <p><i>✍</i> Postes pour lesquels l'organisation devrait considérer l'employé _____</p>	<p>Commentaires de l'employé</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

J'ai discuté du contenu de la présente évaluation avec mon supérieur immédiat.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____

BIBLIOGRAPHIE

Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC),
Manuel des politiques des programmes de soutien du personnel des Forces canadiennes - Volume 5.
Politiques et procédures en gestion des ressources humaines. Mars 2003.

Alpander, Guvenc,
Pour une stratégie des ressources humaines. Chotard et associés éditeurs, France, 1989.

Bruce, Doug et Dulipovici, Andreea,
Du travail à revendre. Résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). Février 2001.

Commission de la fonction publique du Canada,
Examen et évaluation du rendement. Gouvernement du Canada. Mars 2003.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole,
Pour une vision moderne de la gestion des ressources humaines en agriculture. 2ème édition, 1998.

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole,
Gérer le personnel d'une entreprise agricole. Agriculture et agroalimentaire Canada, 2002.

D'Ambroise, Gérald,
La PME canadienne, situation et défis.
Institut de recherches politiques. Presse de l'Université Laval, Québec, 1989.

Dion, Gérard,
Dictionnaire canadien des relations du travail.
Deuxième Édition. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1986.

Dolan, Shimon L., Saba, Tania, Jackson, Susan E., Schuller, Randall S.,
La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles.
Pearson Education, 3e Édition, 2002.

Gibbons, Michael J. et Schroeder, Richard,
Vulgarisation agricole : évaluation du travail. Peace Corps. Septembre 1987.

Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH),
Guide d'encadrement.
Projet pilote d'intégration au travail de jeunes personnes handicapées dans le secteur horticole. Mars 1995.

Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH),
Trousse de l'employeur en horticulture ornementale, secteur commercialisation et services. Juin 2002.

Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH),
Étude sur la structure des emplois dans le secteur de l'horticulture ornementale au Québec. Novembre 1999.

International society of arboriculture,
Career Path in Arboriculture. Site de la SIAQ (www.isa-arbor.com). Copyright 2003.

Les Avocats LeCorre & Associés,
Embauche et contrats de travail : approche et rédaction. Tout ce que l'employeur doit savoir.
Les Éditions Yvon Blais Inc. 1996.

Mallett, Ted,

Du travail à revendre : mise à jour. La pénurie de main-d'œuvre persiste dans le secteur des PME. Recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), avril 2002.

Ministère de l'éducation du Québec,

Ouvrière ou ouvrier horticole. Rapport d'analyse de la situation de travail. Direction de la formation professionnelle et technique. 1998.

Ministère de l'éducation du Québec,

Jardinerie et aménagement paysager. Rapport d'analyse de la situation de travail. Direction de la formation professionnelle et technique. 2000.

Ministère de l'industrie et du commerce,

La gestion des ressources humaines. Fascicule 5. Gouvernement du Québec, 1999.
En collaboration avec la Banque Royale et la fondation de l'entrepreneurship (www.entrepreneurship.qc.ca).

Richards, Rebecca A.,

Développement de politiques GRH. Association des comptables généraux accrédités du Canada. Collection grh. Publications CCH, 2001.

Richards, Rebecca A.,

Gestion de la performance. Association des comptables généraux accrédités du Canada. Collection grh. Publications CCH, 2001.

Université Laval,

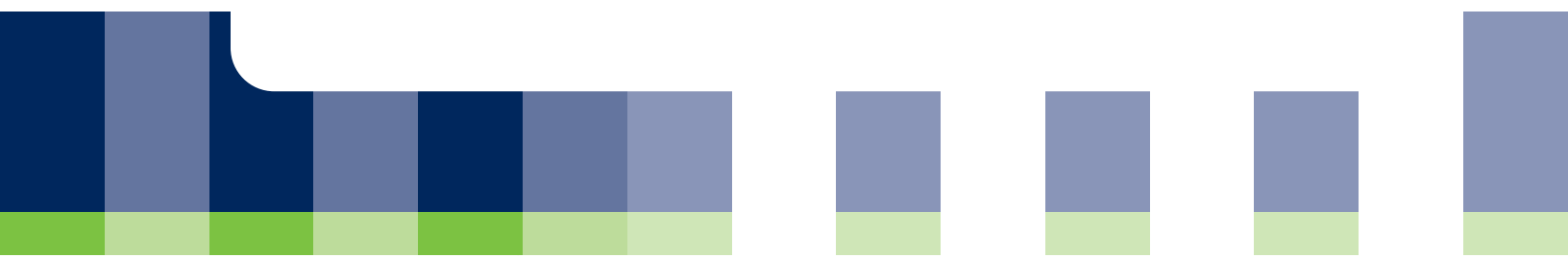
Politique d'évaluation du rendement du personnel cadre et professionnel : Orientation, système, instruments, rôles et responsabilités des intervenants, définition des principaux termes. Mai 2003.

Université d'Ottawa,

Services des ressources humaines : évaluation du rendement. Octobre 2002.

Werther, Davis, Lee-Gosselin,

La gestion des ressources humaines. 2e édition, McGraw-Hill Éditeurs, 1990.



La réalisation de ce document est rendue possible
grâce à l'appui financier de



Institut québécois des ressources humaines en horticulture
570, boul. Roland-Therrien, bureau 206, Longueuil (Québec) J4H 3V9
Téléphone : (450) 679-8810 – Télécopieur : (450) 679-2214
Courriel : iqrhh@iqrhh.qc.ca

