

**Module 8 – Évaluer la performance de ses employés**

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS ..... 3

DÉMARCHE..... 3

**INFORMATIONS PERTINENTES**

- ◆ L'évaluation sous toutes ses formes!..... 4-5
- ◆ Références utiles .....6

**ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS**

**1. Déterminer les attentes .....7**

- ◆ Outil #46 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels..... 9-10
- ◆ Outil #47 : Entente sur les objectifs annuels ..... 11

**2. Faire le suivi de la performance .....13**

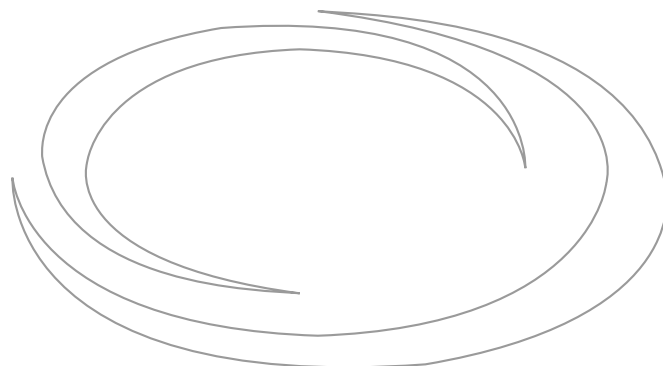
- ◆ Outil #48 : Suivi de la performance ..... 15
- ◆ Outil #49 : Guide de feed-back constructif ..... 17

**3. Évaluer le rendement.....19**

- ◆ Outil #50 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement .....21
- ◆ Outil #51 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production ..... 23-25
- ◆ Outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif..... 27-29

**4. Prendre des mesures correctives ..... 31-32**

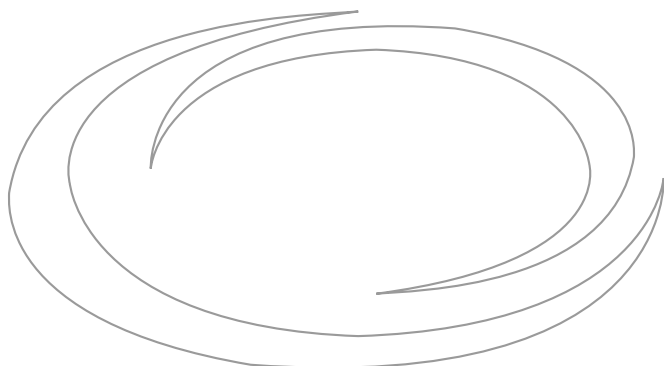
- ◆ Outil #53 : Description des mesures disciplinaires..... 33-34
- ◆ Outil #54 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire .....35
- ◆ Outil #55 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire .....37



## INTRODUCTION

L'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. L'évaluation du rendement influence donc grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés.

L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.

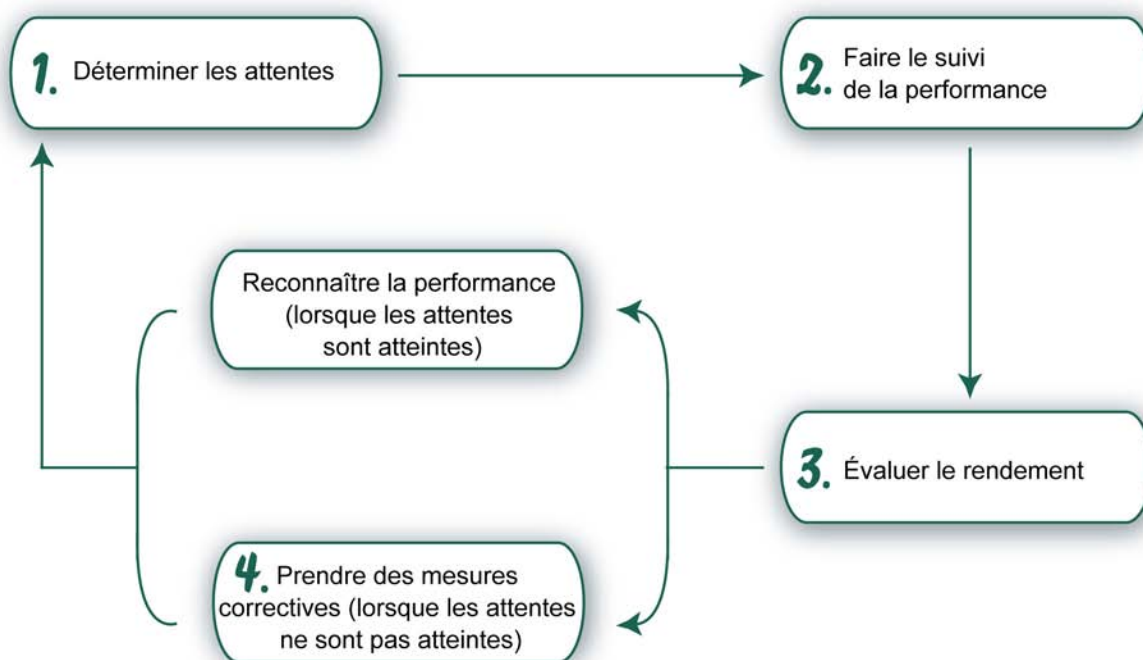


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec

## OBJECTIFS

- ◆ Préciser les attentes de rendement et les critères d'évaluation.
- ◆ Préciser les besoins de soutien, de formation et de développement.
- ◆ Discuter des possibilités de progression.
- ◆ Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer.
- ◆ Échanger sur les difficultés rencontrées, les changements à venir, etc.
- ◆ Valoriser l'employé dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.

## DÉMARCHE



## INFORMATIONS PERTINENTES



### L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES!

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.

- ◆ **L'évaluation par les pairs** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.
- ◆ **L'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.
- ◆ **L'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.
- ◆ **L'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.
- ◆ **La rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (*une combinaison des sources énumérées précédemment*).

#### Source

- ◆ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 713 p.



## L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES! (SUITE)

### **Employés difficiles ou employés en difficulté?**

Suite à une évaluation où le rendement a été jugé insatisfaisant, il importe de se questionner avant d'agir : a-t-on affaire à un employé difficile ou à un employé en difficulté?

Un **employé difficile** présente un comportement inacceptable ou fournit un piètre rendement depuis longtemps. Le comportement a des répercussions sur le rendement de l'employé et souvent sur celui de l'équipe. Dans ce cas, le gestionnaire doit faire part à l'employé que son comportement est inacceptable. Différentes actions peuvent être prises pour régler la situation selon la nature du problème (*voir la fiche technique 4 de ce module pour plus de détails*).

Un **employé en difficulté** fait temporairement face à une situation stressante ou à des problèmes personnels qui affectent le rendement et le comportement au travail. En général, il est possible d'identifier le moment où les difficultés ont commencé. Dans ce cas, le gestionnaire doit observer davantage le comportement de l'employé et lui en parler. Il doit diriger l'employé vers les ressources appropriées et éviter de tenter de résoudre le problème lui-même.

## INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



### RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Bernatchez, Jean-Claude, (2003). *L'appréciation des performances au travail – De l'individu à l'équipe*, Les Presses de l'Université du Québec, 190 p.  
Cet ouvrage, à la fois théorique et pratique, présente le concept global d'appréciation des performances. De manière claire et concise, il expose les conditions de succès d'un programme d'appréciation ainsi que les critères et les méthodes permettant une appréciation éthique des performances.
- ◆ Kinlaw, Dennis C., Cindy Coe et Amy Zehnder, (2007). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, Pfeiffer, 272 p.  
Dans ce livre, les auteurs indiquent comment le coaching est devenu une stratégie qui permet d'améliorer la performance. Différentes stratégies et méthodes sont présentées afin de réussir à offrir du coaching dans une optique d'amélioration de la performance.
- ◆ Malassingne, Pascaline, (2001). *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*, Éditions d'Organisation, 123 p.  
Ce livre présente la façon de bien se préparer et de conduire efficacement un entretien d'évaluation. Une série d'outils est fournie pour chacune des étapes.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.
- ◆ Emploi-Québec, (2006). *Transformer la gestion des ressources humaines de votre entreprise*, Les Publications du Québec, 76 p.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

### 1. DÉTERMINER LES ATTENTES

La première étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés. Cette étape est primordiale, car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

#### MÉTHODE

#### 1 Identifier les attentes envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- a. les responsabilités décrites dans le profil de poste;
- b. les objectifs organisationnels;
- c. les objectifs du secteur/département;
- d. les objectifs spécifiques à l'employé.

#### 2 Rencontrer l'employé pour :

- a. lui communiquer les attentes en regard des objectifs organisationnels et de ceux du secteur/département;
- b. discuter avec lui des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant;
- c. s'entendre sur des objectifs à atteindre pendant l'année;
- d. lui indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement;
- e. discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs;
- f. identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
- g. échanger sur les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.



Voir l'outil #46 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels (pages 9-10)

Voir l'outil #47 : Entente sur les objectifs annuels (page 11)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés afin de leur communiquer ses attentes et d'établir leurs objectifs annuels.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec



## OUVERTURE DE LA RENCONTRE

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

## DISCUSSION

- ◆ Présenter les objectifs organisationnels et ceux du secteur/département.
- ◆ Discuter des objectifs personnels, des besoins de formation et des aspirations professionnelles (compléter l'outil #47 – Entente sur les objectifs annuels).
- ◆ Discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs.
- ◆ Réitérer les comportements attendus et indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement (se référer aux outils #51-52 – Grille d'évaluation du rendement).

### ***Comportements à adopter pendant la rencontre***

- ◆ Adopter une attitude favorable et positive.
- ◆ Manifester de l'empathie.
- ◆ Écouter activement.
- ◆ Questionner méthodiquement.
- ◆ Observer le non-verbal.
- ◆ Vérifier les perceptions.



## CONCLUSION

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

Tiré de *TECHNOCompétences*, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et *TECHNOCompétences*, 132 p.



Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**OBJECTIFS ANNUELS****MOYENS À METTRE EN PLACE/SOUTIEN SOUHAITÉ****BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT****ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES/OBJECTIFS DE CARRIÈRE**\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

Tiré de *TECHNOCompétences*, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et *TECHNOCompétences*, 132 p.

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

### 2. FAIRE LE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Quelques mois après la rencontre d'identification des objectifs, il est suggéré de faire un suivi de l'entente afin de valider si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle en donnant un feed-back constructif.

#### MÉTHODE

- 1 **Observer le travail de l'employé pendant les mois suivant la rencontre où les attentes ont été fixées.**
- 2 **Rencontrer l'employé pour :**
  - a. faire le point sur les attentes spécifiées lors de la première rencontre;
  - b. examiner les progrès réalisés;
  - c. identifier les mesures de soutien additionnelles à mettre en place, si nécessaire.



Voir l'outil #48 : [Suivi de la performance](#) (page 15)

- 3 **Donner du feed-back constructif de façon continue.**



Voir l'outil #49 : [Guide de feed-back constructif](#) (page 17)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de faire le suivi de la contribution de ses employés en observant leur travail, en leur donnant du feed-back et en les rencontrant pour faire le point sur les attentes fixées préalablement.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec



Nom de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_  
 Supérieur immédiat : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

FORCES	ASPECTS À AMÉLIORER
<b>ATTEINTE DES OBJECTIFS</b>	
<b>SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR</b>	
<b>NOTES COMPLÉMENTAIRES</b>	

\_\_\_\_\_  
 Signature de l'employé

\_\_\_\_\_  
 Signature du supérieur immédiat

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



1. « J'ai le sentiment que... » ou « J'ai l'impression que... »	Brièvement, dites à la personne comment le comportement de l'autre vous a affecté (sentiment).
2. « Quand tu... »	Décrivez le comportement de la personne en utilisant des faits spécifiques.
3. « Parce que... »	Indiquez quelles sont (seront) les conséquences de ce comportement.
4. Pause	Laissez l'autre personne réagir. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.
5. « J'aimerais que... »	Décrivez les changements que vous voulez que la personne considère.
6. « Parce que... »	Expliquez comment ces changements résoudront les problèmes et/ou quels seront les bénéfices.
7. « Qu'en penses-tu? »	Soyez ouvert. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.

## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

### 3. ÉVALUER LE RENDEMENT

La troisième étape se veut l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. L'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

#### MÉTHODE

#### 1 Rencontrer l'employé pour la réunion d'évaluation du rendement.



Voir l'outil #50 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement (page 21)



Voir l'outil #51 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production (pages 23 à 25)



Voir l'outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif (pages 27 à 29)

#### 2 Lorsque les attentes sont atteintes, reconnaître la performance de façon :

- a. formelle (bonis, lettre de félicitations, etc.);
- b. informelle (mots d'encouragement, félicitations, etc.).

#### 3 Lorsque les attentes ne sont pas atteintes, prendre des mesures correctives (voir fiche technique 4, pages 31-32).

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés pour évaluer leur rendement.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec



- ◆ Informer l'employé, dans un délai raisonnable, du moment et du lieu de l'entrevue.
- ◆ S'assurer de ne pas être dérangés.
- ◆ Soulever les aspects positifs et les forces de l'employé.
- ◆ Formuler des commentaires précis et spécifiques.
- ◆ Fournir des exemples.
- ◆ Se concentrer sur les actions et les résultats plutôt que sur la personnalité de l'employé.
- ◆ Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- ◆ Questionner pour découvrir les raisons qui expliquent les points de divergence.
- ◆ Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- ◆ Faire des suggestions d'actions précises pour maintenir ou améliorer le rendement.
- ◆ Mettre l'accent sur le soutien pouvant être apporté par le gestionnaire ou d'autres membres de l'équipe.
- ◆ Vérifier la compréhension et reformuler tout détail qui peut être mal interprété.



Nom de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Période couverte par l'évaluation : du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

### CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes      3 – Rencontre les attentes  
2 – Nécessite une amélioration                      4 – Dépasse les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
<b>Qualité</b>					
Respecte les procédures et les méthodes de travail.					
Rencontre les exigences et spécifications du produit.					
<b>Productivité</b>					
Répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer.					
Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.					
<b>Connaissance du travail</b>					
Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.					
Effectue correctement les activités reliées à son travail.					
<b>Respect des normes</b>					
Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.					
Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.					





Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
<b>Attitudes et comportements au travail</b>					
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.					
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.					
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.					
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.					
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.					
Respecte ses horaires de travail.					
Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.					

### RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint 2 – Objectif atteint 3 – Objectif dépassé

Objectifs poursuivis	Principales réalisations	Évaluation des résultats





## ÉVALUATION GLOBALE

Forces de l'employé

---

---

---

---

---

Points à améliorer

---

---

---

---

---

Programme de développement

(moyens à prendre pour supporter l'employé ou aider à son développement)

---

---

---

---

---

Commentaires de l'employé

---

---

---

---

---

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat



Nom de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Période couverte par l'évaluation : du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

**CRITÈRES D'ÉVALUATION**

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes      3 – Rencontre les attentes  
 2 – Nécessite une amélioration                      4 – Dépasse les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
<b>Qualité</b>					
Fait preuve de rigueur dans son travail.					
S'assure de la qualité de son travail en faisant les vérifications et les suivis nécessaires.					
<b>Organisation du travail</b>					
Planifie et organise son travail de façon adéquate.					
Utilise efficacement son temps pour réaliser les tâches qui lui sont confiées.					
Respecte les délais et les échéanciers qui lui sont fixés.					
<b>Prise de décisions</b>					
Cerne efficacement les données d'un problème.					
Propose des solutions possibles aux problèmes rencontrés.					
Prend les moyens pour atteindre les résultats.					





Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
<b>Attitudes et comportements au travail</b>					
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.					
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.					
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.					
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.					
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.					
Fait preuve d'éthique professionnelle et d'intégrité dans tous les aspects de son travail.					
Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.					

### RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint 2 – Objectif atteint 3 – Objectif dépassé

Objectifs poursuivis	Principales réalisations	Évaluation des résultats





## ÉVALUATION GLOBALE

Forces de l'employé

---

---

---

---

---

Points à améliorer

---

---

---

---

---

Programme de développement

(moyens à prendre pour supporter ou aider au développement de l'employé)

---

---

---

---

---

Commentaires de l'employé

---

---

---

---

---

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

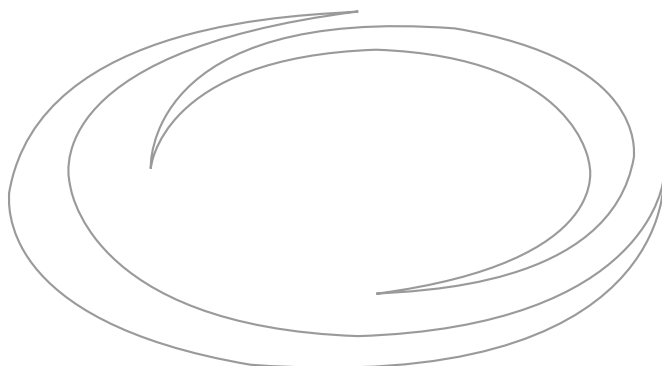
## É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

### 4. PRENDRE DES MESURES CORRECTIVES

Suite à l'évaluation du rendement, il se peut que le rendement de l'employé soit jugé insatisfaisant malgré les actions prises pendant le processus. Selon la nature et l'importance du problème, différentes actions administratives ou des mesures disciplinaires peuvent être prises pour améliorer la situation. Il est important de comprendre que chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, les informations qui suivent n'ont pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles situations, mais plutôt de faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois. De plus, il faut être conscient que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

#### MÉTHODE

- 1 **Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison d'un manque de compétences ou d'aptitudes pour exercer l'emploi :**
  - a. clarifier à nouveau les attentes liées à l'emploi;
  - b. donner le support et la formation nécessaires;
  - c. donner à l'employé la possibilité de s'améliorer et le temps nécessaire pour le faire;
  - d. prévenir l'employé des conséquences auxquelles il s'expose s'il n'améliore pas son travail;
  - e. si le rendement ne correspond toujours pas à ce qui est demandé par l'emploi, différentes actions peuvent être prises telles que le transfert de l'employé dans un autre poste, la restructuration du poste, la rétrogradation et, dans certains cas, le congédiement.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

- ② **Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison de négligence ou d'insubordination, d'un refus d'exécuter les tâches demandées, de retards ou absences injustifiés ou d'un comportement agressif envers des collègues de travail ou des supérieurs, des mesures disciplinaires peuvent être prises en suivant la gradation suivante (il est à noter toutefois que la nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute) :**

1<sup>re</sup> mesure : entrevue de conciliation et avertissement verbal;

2<sup>e</sup> mesure : entrevue de conciliation et avertissement écrit;

3<sup>e</sup> mesure : entrevue de conciliation, avertissement écrit et mesure disciplinaire;

4<sup>e</sup> mesure : suspension et/ou congédiement.

Il est important de conserver un compte rendu complet des faits et de mettre au dossier de l'employé les notes concernant les actions prises.



Voir l'outil #53 : Description des mesures disciplinaires (pages 33-34)



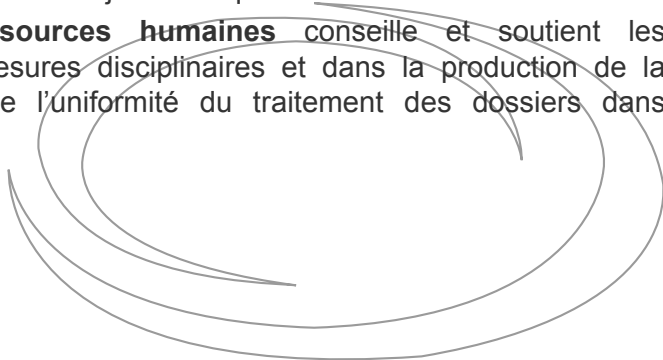
Voir l'outil #54 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire (page 35)



Voir l'outil #55 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire (page 37)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **gestionnaire** a la responsabilité de faire connaître à l'employé les normes et les politiques de l'entreprise en regard du rendement attendu. Il doit rencontrer l'employé lorsque le comportement est insatisfaisant et l'informer des conséquences à envisager si la situation ne s'améliore pas. Il conserve des traces écrites de ses actions et prend les mesures nécessaires pour assurer un processus juste et équitable.
- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** conseille et soutient les gestionnaires dans l'application des mesures disciplinaires et dans la production de la communication écrite. Elle s'assure de l'uniformité du traitement des dossiers dans l'ensemble de l'entreprise.



**1<sup>re</sup> mesure : Entrevue de conciliation et avertissement verbal (phase explicative)**

- ◆ L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
- ◆ On discute du problème ou de la situation et une solution est recherchée conjointement afin d'y remédier. Une période de temps sera déterminée afin de permettre à l'employé d'apporter les corrections qui s'imposent.
- ◆ L'avertissement peut être verbal ou écrit.
- ◆ Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

**2<sup>e</sup> mesure : Entrevue de conciliation et avertissement écrit (phase incitative)**

- ◆ L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
- ◆ On discute des solutions envisagées antérieurement et on évalue si elles ont été mises en application correctement. On fait ressortir les comportements positifs et les comportements inadéquats. On indique clairement les attentes et spécifie les changements attendus.
- ◆ L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.
- ◆ Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doit être portée au dossier de l'employé, de même qu'une copie de l'avertissement écrit.



### 3<sup>e</sup> mesure : Entrevue de conciliation pour mesure disciplinaire (phase corrective)

Si les changements souhaités ne se produisent pas au cours de la période déterminée à l'entrevue précédente, la direction aura recours aux mesures disciplinaires. La mesure disciplinaire appropriée doit être déterminée par la direction en considérant la gravité de l'infraction commise, le dossier de l'employé, son ancienneté et les circonstances entourant l'infraction. S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis plusieurs fois, la suspension sans solde est appropriée. Il faut faire attention, car chaque cas n'évolue pas de la même façon.

- ◆ L'entrevue doit se dérouler en privé.
- ◆ Un rapport de la rencontre doit être rédigé et les mesures disciplinaires doivent être écrites et portées au dossier de l'employé.
- ◆ L'employé doit contresigner le rapport porté à son dossier et une copie doit également lui être remise.
- ◆ Si l'employé est en désaccord avec les points discutés, il peut en faire mention et écrire une note à cet effet sur le rapport.
- ◆ La mesure disciplinaire choisie par l'employeur doit être appliquée. À cette étape, et toujours selon la gravité de la faute commise, la mesure corrective pourrait être la suspension sans solde d'une durée de deux ou trois jours.

### 4<sup>e</sup> mesure : Suspension et/ou congédiement (phase punitive)

L'organisation peut émettre pour des raisons jugées sérieuses, des avertissements écrits, en fixant des périodes raisonnables pour permettre un réajustement. Si l'employé ne se conforme pas aux demandes de l'employeur, il pourra subir l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes : suspension sans solde ou congédiement.

Pour une même faute, il ne serait pas démesuré de congédier un employé à qui un total de quatre mesures disciplinaires aurait été imposé à l'intérieur d'une période d'un an et ce, toujours suivant la gradation des sanctions. Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et du rythme de gradation des sanctions. Il est à noter que, pour en arriver à un congédiement, l'employé doit avoir commis une faute grave, tel un vol, ou il faut que l'ensemble des sanctions ait été appliqué de façon progressive. Le dossier de l'employé doit être complet et contenir des informations précises de toutes les sanctions imposées et des faits reprochés à l'employé dans le cas où ce dernier déposerait une plainte à la Commission des normes du travail pour un congédiement sans cause juste et suffisante.

Tiré de *TECHNOCompétences*, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et *TECHNOCompétences*, 132 p.



Nom de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Date de l'événement : \_\_\_\_\_

Description de la situation et énoncé des faits justifiant l'avis

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Attentes du gestionnaire

(changements à apporter par l'employé pour améliorer la situation ou y remédier)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

L'employé s'engage à corriger la situation d'ici le : \_\_\_\_\_

Rencontre de suivi prévue avec l'employé le : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Signature du gestionnaire

\_\_\_\_\_  
Date



**AVIS REMIS À L'EMPLOYÉ EN MAINS PROPRES LE**

\_\_\_\_\_

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_ Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Date de l'événement : \_\_\_\_\_

Date de la rencontre avec l'employé : \_\_\_\_\_

Est-ce le :      1<sup>er</sup> avis      2<sup>e</sup> avis      3<sup>e</sup> avis      ?

Résumé de la situation et raisons qui justifient l'avis écrit

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Attentes du gestionnaire

(changements à apporter par l'employé pour améliorer la situation ou y remédier)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

L'employé s'engage à corriger la situation d'ici le : \_\_\_\_\_

Rencontre de suivi prévue avec l'employé le : \_\_\_\_\_

Commentaires de l'employé

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat