

# Appel à tous

## Rapport

Cet appel à tous concerne les évaluations du rendement dans les organisations. Voici un aperçu des questions posées :

- À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?
- Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?
- Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?
- Etc.

Nombre de répondants : 175

Cet appel à tous a été fait entre le 18 et le 28 avril 2006.



Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des CRHA et des CRIA du Québec.

Le résumé et les réponses à l'appel à tous, telles que transmises, ne sauraient exprimer en aucun cas l'opinion de l'ORHRI. De plus, il ne s'agit ni d'un avis juridique ni d'un quelconque conseil.

Publié en version électronique en juin 2006.

1200, avenue McGill College  
Bureau 1400  
Montréal (Québec) H4B 2G7  
(514) 879-1636 - [info@rhri.org](mailto:info@rhri.org)

### **Les évaluations du rendement**

Le sondage révèle que la fréquence des évaluations varie relativement peu d'une organisation à l'autre. En effet, dans la majorité des cas (78 %), les organisations effectuent une évaluation du rendement une fois par an.

Par ailleurs, la perception de l'utilité de cette mesure est assez partagée. Dans 51 % des cas, le processus d'évaluation du rendement est perçu comme utile. Tandis que, pour 48 % des répondants, ce processus est considéré comme une corvée.

### **Évaluation et salaire**

Dans 75 % des cas, l'évaluation coïncide avec la révision salariale. On constate alors que la majorité des organisations dispose d'une échelle salariale (83 %) et d'outils d'évaluation (51 %).

## Compilation des résultats – Nombre de répondants

---

### 1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?

---

Une fois par année	135	78,03 %
Deux fois par année	29	16,76 %
Plus de deux fois par année (spécifier)	9	5,20 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>173</b>	

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

### 2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?

---

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

### 3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?

---

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

### 4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?

---

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

### 5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?

---

Utile	85	51,52 %
Corvée	80	48,48 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>165</b>	

### 6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?

---

Oui	119	75,32 %
Non (spécifier)	39	24,68 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>158</b>	

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

### 7. Disposez-vous d'échelles salariales?

---

Oui	134	83,23 %
Non	27	16,77 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>161</b>	

### 8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?

---

Non	70	47,30 %
Oui, lesquels?	78	52,70 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>148</b>	

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

## Compilation des résultats – Nombre de répondants

### 9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

#### Taille de l'entreprise

Moins de 100 employés	52	32,50 %
101 à 500 employés	56	35,00 %
501 à 1000 employés	24	15,00 %
1001 à 5000 employés	17	10,63 %
5001 employés et plus	11	6,88 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>160</b>	

#### Secteur d'activité

Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	1,28 %
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	0,64 %
Services publics	6	3,85 %
Construction	3	1,92 %
Fabrication	52	33,33 %
Commerce de gros	2	1,28 %
Commerce de détail	9	5,77 %
Transport et entreposage	6	3,85 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	3	1,92 %
Finance et assurances	14	8,97 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	0	0,00 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	26	16,67 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	0	0,00 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1	0,64 %
Services d'enseignement	1	0,64 %
Soins de santé et assistance sociale	6	3,85 %
Arts, spectacles et loisirs	1	0,64 %
Hébergement et services de restauration	2	1,28 %
Autres services, sauf les administrations publiques	8	5,13 %
Administrations publiques	5	3,21 %
Organisme sans but lucratif	6	3,85 %
Syndicat	2	1,28 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>156</b>	

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>1 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Objectifs à atteindre, Formation souhaitée et pourquoi?, Objectifs de carrière, Évaluation des critères sélectionnés par les gestionnaires.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 4</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Avec les normes de qualité, ISO-9000 : version 2000, l'employeur est dans l'obligation de démontrer qu'il y a eu une évaluation de rendement annuel.</li> <li>7. Non</li> <li>8. Préparation à l'entrevue Définition des critères d'évaluation Formulaire d'évaluation</li> <li>9. Non applicable lors d'évaluation de rendement.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>2 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deux fois par année</li> <li>2. Définition des objectifs, identification des compétences à développer, plan de formation et de développement pour l'année, revue de l'atteinte des objectifs et des progrès quant au plan de formation et de développement.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 98 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Échelle Hay</li> <li>9. Impact significatif</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Construction</p>
	<p>3 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Remise du questionnaire d'autoévaluation et rencontre ultérieure avec la partie « Appréciation » avec le supérieur.</li> <li>3. Oui (deux formats) un formulaire détaillé ou, si l'employée est en poste depuis longtemps, un formulaire simplifié.</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Elle se fait en fin et début d'année, mais n'est pas nécessairement liée avec la révision salariale.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Nous utilisons une grille de pondération ainsi qu'une étude annuelle pancanadienne pour des organismes de notre niveau (poste équivalent).</li> <li>9. s/o</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>4 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. - Distribution des formulaires d'évaluation. - Compilation des données recueillies. - Attribution d'une « note » de rendement et attribution d'un % de révision salariale en fonction de la matrice. - Attribution de l'enveloppe budgétaire des bonis de performance. - Rencontre individuelle avec chaque employé pour revoir l'évaluation, noter points positifs et à améliorer et informer de la révision salariale.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 80 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Bon impact, % d'augmentation attribué en fonction du rendement global.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>5 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Questionnaire très dirigé et évaluation de l'atteinte des objectifs établis en cours d'année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 50</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Malheureusement, sans impact financier pour l'instant.</p> <p>7. Non</p> <p>8. Grilles établies pour l'équité salariale en 2001 révisées et mises à jour annuellement.</p> <p>9. Faible</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>
	<p>6 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Employés : rencontre avec le contremaître et le directeur de production, suivi dans 6 mois Personnel administratif : rencontre avec le supérieur immédiat, suivi dans 6 mois</p> <p>3. Non</p> <p>4. 90</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Personnel de production : aucun Personnel administratif : directement reliée</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p>
	<p>7 -</p> <p>1. Une fois par année</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>8 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Un cahier de bord sur chacun des employés est utilisé tout au long de l'année afin de pouvoir y inscrire les bons coups et parfois les moins bons. Au moment de l'évaluation annuelle, il est donc beaucoup plus facile d'en effectuer l'évaluation avec des faits concrets. Ensuite, une fois que l'évaluation est complétée, l'employé est rencontré en entrevue individuelle afin de discuter de l'évaluation.</p> <p>3. Non</p> <p>4. ?</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Description de poste Liste de tâches</p> <p>9. Aucune, car les échelles de salaires suivent une progression qui est temporelle. C'est-à-dire qu'il existe un salaire à l'embauche, à 6 mois et ensuite à 1 an; ensuite, l'échelle est révisée à chaque année.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p><b>9 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé remplit le questionnaire, ainsi que le gestionnaire. Ensuite, il y a une mise en commun lors de la rencontre. Puis le gestionnaire fait un résumé de ce qui a été dit et commenté.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 98</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Les évaluations de rendement ne sont pas toujours liées à la performance de l'individu.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p><b>10 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Évaluation des habiletés reliées au travail. Description des points forts et points à améliorer. Évaluation globale du superviseur + commentaires de l'employé.</p> <p>3. Non.</p> <p>4. 90</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>



Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>11 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Évaluation du rendement sert à la planification des besoins de formation et de perfectionnement. Les révisions salariales sont gérées par les conventions collectives. Augmentation annuelle à chaque année.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>12 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Évaluation des points généraux du rendement (qualité et volume du travail; capacité d'adaptation, autonomie, esprit d'initiative, etc.). Établissement des objectifs pour l'année à venir, commentaire du supérieur immédiat et commentaire de l'employé. Une fois l'évaluation complétée, le supérieur rencontre l'employé et il y a discussion.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 10</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Si un employé est toujours disponible, s'absente rarement, est présent dans les périodes achalandées, prend des initiatives au delà de ce que ses tâches régulières demandent et qu'il performe : son augmentation sera proportionnelle au rendement donné, et ce, beaucoup plus qu'une personne qui fait ses 40 h juste et qui n'est pas encline à augmenter sa charge de travail au delà de ce qui est inscrit sur sa description de poste!</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>13 -</p>	<p>1. s/o</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. s/o</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>14 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rencontre employés et employeurs pour la détermination des objectifs. Certains gestionnaires imposent les objectifs, d'autres fonctionnent sous forme de gestion participative. Un gestionnaire ne l'utilise pas du tout.</p> <p>3. Non, formulaire partagé avec le gestionnaire.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système maison</p> <p>9. Impact direct puisque l'augmentation de l'employé est directement liée à son évaluation de rendement. Le pourcentage d'augmentation est fonction du positionnement dans l'échelle et de l'évaluation de rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>15 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1-récolte d'informations 2-évaluation par le supérieur immédiat 3-rencontre de l'employé 4-commentaires de l'employé 5-signatures</p> <p>3. Les employés sont invités à remplir le formulaire existant, mais sans obligation.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Le rendement de l'employé a un certain impact, mais c'est davantage la situation économique qui influence de % d'augmentation.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>16 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. L'employé s'évalue et par la suite il y a une rencontre avec son supérieur.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Nous accordons des bonifications aux rendements supérieurs.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>17 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Définir les attentes; évaluer. Présenter les comportements clés; évaluer. Sommaire de l'évaluation = côte globale. Intérêt de l'employé pour le futur. Plan de développement. Commentaires de l'employé. Signatures.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 95</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système Hay</p> <p>9. Totalement, et direct.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>18 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1. Rédaction de la description de responsabilité par l'employé. 2. La description est soumise au superviseur qui en prend connaissance. 3. Discussion et modification et entente. 4. La description est retournée pour modification. 5. La description est modifiée par l'employé et soumise pour approbation. 6. Évaluation de mi-année, l'autoévaluation est soumise pour approbation. 7. Rencontre pour discuter de l'autoévaluation. 8. L'autoévaluation est retournée à l'employé pour modification selon l'entente avec le superviseur. 9. L'autoévaluation est modifiée et resoumise pour approbation. 10. Les mêmes étapes sont répétées pour l'évaluation de fin d'année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Questionnaire maison</p> <p>9. L'augmentation salariale est basée sur la matrice, le positionnement dans l'échelle et la performance.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>19 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>20 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. - L'atteinte des objectifs - L'adhésion aux valeurs de l'organisation - Le cheminement de carrière désiré - Le plan de formation pour l'année à suivre</p> <p>3. Non</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement</p>
	<p>21 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1) Auto-évaluation facultative. 2) Préparation des lignes de force, points à améliorer ainsi que les objectifs de carrière par le gestionnaire pour présentation au comité de performance. 3) Rencontre du gestionnaire avec l'employé. 4) Préparation conjointe du plan d'action et des objectifs de l'année à venir. 5) Remise au service des ressources humaines et pendant tout le processus, nous pouvons coacher ou accompagner le gestionnaire ou l'employé. 6) Présentation des résultats globaux au comité de direction et de rémunération.</p> <p>3. Facultatif</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Le processus d'évaluation est à l'automne et la révision annuelle en mars, rétro en janvier. Mais le niveau de performance atteint est un élément clé considéré dans la révision salariale.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Évaluation maison par points</p> <p>9. Cela joue, mais les pourcentages accordés peuvent varier de 2 % environ. On doit spécifier également que le niveau de performance a également un impact sur la portion bonification.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>22 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>23 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Cela se faisait auparavant avec une évaluation 360 degrés accompagnée d'une évaluation des supérieurs. Ce processus ne fut pas concluant. Alors pour le futur, ce sera les patrons seulement et si une évaluation supplémentaire est nécessaire en cours d'année, elle aura lieu.</li> <li>3. Non, mais ils le font verbalement.</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Non</li> <li>8. Non</li> <li>9. Nous fonctionnons beaucoup sur « donne-toi des chances et nous t'en donnerons »! Alors si nous voyons que l'employé fait tout pour améliorer son sort et celui de l'entreprise, il sera récompensé en conséquence.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>24 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Autoévaluation Performance</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 35</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. s/o</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Rapport direct avec ses conditions d'emploi et la rémunération attendue. Par le fait même, rétention du personnel.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>
	<p>25 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Autoévaluation par chaque employé remise au supérieur immédiat. Supérieur finalise son évaluation de rendement. Rencontre avec l'employé dans les semaines qui suivent pour faire un survol des projets réalisés ou non, performance générale et fixer objectifs pour année suivante.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 80 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Système développé pour besoins internes.</li> <li>9. Important</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>26 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>En début d'année, chaque superviseur doit rencontrer ses employés sur une base individuelle. Il s'agit d'un échange autant de la part du superviseur que de l'employé sur l'année qui vient de passer et sur la planification de l'année qui débute. Les principaux thèmes sur lesquels l'employé est évalué sont : Est-ce que l'employé correspond aux valeurs de l'entreprise?, son savoir-être, son savoir-faire, son potentiel, l'atteinte des objectifs de l'année précédente et l'établissement des objectifs de l'année en cours et les mesures qui peuvent être prises pour améliorer son rendement.</li> <li>Ce n'est pas obligatoire. Généralement les employés de production vont compléter le même formulaire pour s'autoévaluer et le contremaître va échanger avec lui sur son évaluation. Nous recueillons aussi les commentaires de l'employé sur son formulaire.</li> <li>100</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Les postes sont évalués en fonction des quatre critères suivants : qualification, efforts, responsabilité et environnement de travail. La cote qui résultera de cette évaluation correspond à une échelle salariale déterminée par un point départ, milieu et maximum. Soit une échelle 80 % - 100 % - 120 %.</li> <li>L'augmentation salariale de l'employé a un impact seulement pour les employés salariés. Les employés de production n'ont pas ce facteur, leur échelle étant déterminée seulement par une progression salariale en fonction des heures travaillées avant d'atteindre le taux du poste. Les employés salariés sont évalués sur une cote de 1 à 5, où 5 est un rendement exceptionnel et 1 un rendement très insuffisant. En fonction de leur position par rapport à leur point milieu, cette cote influencera leur augmentation salariale.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>27 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Par écrit : Entente de rendement entre l'employé et le gestionnaire. Suivi de rendement au cours de l'année (employé et gestionnaire). Évaluation de rendement (employé, gestionnaire et réviseur).</li> <li>Oui, selon l'entente de rendement.</li> <li>100 %</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Profil de positions et de compétences. Évaluation selon la méthode Hay.</li> <li>L'employé est admissible à une augmentation salariale seulement s'il est conforme aux objectifs et plus. Les augmentations sont soit par échelons selon les fourchettes de l'échelle salariale, soit par prime réoctroyable, lorsqu'il a atteint le taux normal de son niveau de poste.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Services publics</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>28 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Évaluation du rendement par supérieur immédiat. Signature de cette évaluation par la direction générale. Rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé. Signature de l'évaluation par l'employé + commentaires. Retour du document aux ressources humaines pour classement.</li> <li>3. Non, pas dans notre évaluation actuelle. Mais nous sommes présentement dans un processus de modification de cet outil de gestion et nous avons l'intention d'ajouter cette étape.</li> <li>4. 80 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. s/o</li> <li>9. Pour les cadres, l'augmentation de salaire peut être affectée à la hausse ou à la baisse selon la performance générale de l'employé. De plus, l'évaluation de rendement inclut les objectifs à atteindre pendant l'année et les bonis sont associés à l'atteinte de ces objectifs.  Les employés syndiqués ne voient pas leur salaire affecté par leur rendement.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Arts, spectacles et loisirs</p>
	<p>29 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Évaluation par le supérieur immédiat. Évaluation par les pairs. Évaluation par les dirigeants ayant travaillé avec l'employé.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 50</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Impact relatif aux résultats obtenus lors de l'évaluation globale (évaluation de rendement, taux absentéisme, comportement...).</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>30 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Évaluation par le supérieur immédiat.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 50</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Minime</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>31 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. 1- Préparation et mise à jour des formulaires. 2- Formation des nouveaux employés et nouveaux évaluateurs. 3- Envoi aux gestionnaires concernés. 4- Remise aux employés concernés. 5- Rencontre avec les gestionnaires et les employés.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 90 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Méthode des points\facteurs.</li> <li>9. L'augmentation salariale est le résultat du contexte suivant : performance générale de l'entreprise + stratégie des gestionnaires + reconnaissance/rendement de l'employé + marché, indice des prix à la consommation.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>32 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. - Le gestionnaire évalue à l'aide du formulaire. - Le gestionnaire rencontre l'employé pour en discuter. - Document transmis au service RH avec recommandation salariale.</li> <li>3. Ce n'est pas exigé dans notre processus, mais quelques gestionnaires le proposent à leurs employés.</li> <li>4. 99,5 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Un système maison par facteurs-points développé en conformité avec les règles d'équité salariale.</li> <li>9. L'impact est un peu faible, compte tenu de la progression trop lente de nos échelles et de la longueur de nos échelles (trop courtes).</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>33 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. s/o</li> <li>3. Oui</li> <li>4. C'est la 1.</li> <li>5. Utile</li> <li>6. C'est fait uniquement pour faire le point avec les employés et leur fixer des objectifs.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. La grille utilisée lors de l'équité salariale uniquement.</li> <li>9. Chez nous, ce n'est pas lié.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>



Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>34 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Deux fois par année.</li> <li>Préparation, rencontre d'évaluation, suivi.</li> <li>Oui</li> <li>75</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>L'évaluation est le facteur primordial dans le cadre d'une philosophie de « pay for performance ».</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>35 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Remise du document officiel au supérieur immédiat et à l'employé.</li> <li>Oui pour les employés de bureau. Non pour les employés d'usine.</li> <li>100</li> <li>Utile</li> <li>Oui pour les employés de bureau. Non pour les employés usine. c'est à la date d'anniversaire d'embauche.</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>s/o</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>36 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Une fois les objectifs organisationnels communiqués, chaque département doit définir ses priorités pour l'année, puis chaque employé passe par les trois étapes ci-dessous :             <ol style="list-style-type: none"> <li>Fixation des objectifs</li> <li>Évaluation mi-année</li> <li>Évaluation de fin d'année</li> </ol> </li> <li>Oui, d'une certaine façon. Ils doivent compléter leur partie de l'évaluation avant de l'envoyer à leur patron.</li> <li>100</li> <li>Corvée</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Je ne pourrais vous les décrire, je n'en suis pas responsable.</li> <li>Directement relié.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : s/o</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>37 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> </ol>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>38 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Deux fois par année</li> </ol>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>39 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rappel aux gestionnaires. Distribution de l'autoévaluation aux employés. Évaluation du rendement préparée par le gestionnaire. Rencontre et discussion des points en litige. Entente et signature de l'évaluation. Révision par la direction locale. Révision par le siège social.</p> <p>3. Oui.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Description détaillée du poste et des pré-requis.</p> <p>9. Dans notre société, un certain % de l'augmentation du salaire varie selon le rendement de l'employé. Plus l'employé donne un bon rendement, plus le % d'augmentation sera important. Un employé qui ne donne qu'un rendement satisfaisant n'aura que l'augmentation de base prévue. Un rendement non satisfaisant pourrait occasionner le report de l'augmentation et une réévaluation à une date ultérieure.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>40 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Le gestionnaire direct copie les objectifs de rendement et remplit l'évaluation. Le gestionnaire de deuxième niveau approuve le formulaire d'évaluation de rendement. Le gestionnaire rencontre l'employé direct concernant le formulaire d'évaluation de rendement. L'employé direct ajoute ses commentaires. L'employé direct signe électroniquement le formulaire d'évaluation de rendement Direct Leader electronic sign-off. Le gestionnaire direct signe électroniquement le formulaire d'évaluation de rendement. Le gestionnaire de deuxième niveau signe électroniquement le formulaire d'évaluation de rendement.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. L'évaluation est pour la période du 1er janvier au 31 décembre et doit être complétée pour le 31 janvier. Les révisions salariales sont faites pour le 1er mars.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Hay</p> <p>9. L'impact est de 100 %</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>41 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Détermination d'objectifs SMART en début d'année. Évaluation de ces objectifs en fin d'année (par les 2 parties). Allocation du boni basée sur la cote. Augmentation de salaire basée sur la cote.</p> <p>3. oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Dans une très large mesure; les autres éléments majeurs étant bien sûr la capacité de la firme à payer et le marché.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>42 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Remise des grilles d'évaluation aux superviseurs et à l'employé. Évaluation des grilles et discussion avec les personnes.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 50</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. C'est plus une mise au point.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>43 -</p> <p>1. Deux fois formellement. Rencontres ponctuelles de suivi (critique constructive et renforcement positif).</p> <p>2. Stratégies et objectifs de l'entreprise communiqués aux employés. Rédaction des objectifs individuels. Rencontre de mi-année. Rencontre de fin année. Processus en cascade participatif.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 80 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Salaire au mérite. Impact considérable.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>44 -</p> <p>1. Une fois par année</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>45 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Objectifs de performance. Facteurs de performance. Formation requise. Profil de carrière.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 95 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. s/o</li> <li>9. Impact important</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>46 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Fixation d'objectifs (affaires et habiletés), réalisation des objectifs, la performance, besoins de formation et la mise en application des valeurs.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 100 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Plus il performe, plus l'augmentation est grande. Quant aux objectifs, il reçoit un boni.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>47 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deux fois par année</li> <li>2. Autoévaluation. Rencontre avec son superviseur.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. 80 %</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>48 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. s/o</li> <li>3. s/o</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Corvée</li> </ol>

Questions		Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>49 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Deux formulaires sont remis aux gestionnaires afin d'évaluer le rendement de chacun des employés. Ils en remettent une copie à chacun de leurs employés afin que ceux-ci puissent s'auto évaluer. Par la suite, le gestionnaire rencontre ses employés individuellement afin de comparer son évaluation avec l'autoévaluation de chacun et ils conviennent des améliorations à apporter et des moyens pour y arriver. Aussi, ils fixent les objectifs à atteindre pour la prochaine année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 75</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Meilleur est son rendement, plus grosse sera son augmentation.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>50 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Oui, pour les postes au siège social et les postes de gestion des magasins.</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Pas grand impact</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p>51 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Les objectifs sont donnés en début d'année. En juin, nous rencontrons l'employé afin de nous assurer que les objectifs sont toujours pertinents (changement de poste, nouvelles tâches, etc.) et au besoin nous ajustons le tir.</p> <p>3. Ils employés sont invités à préparer leur évaluation. Ils ont le même formulaire que le nôtre.</p> <p>4. 100</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. L'avancement salarial se fait à l'anniversaire de l'embauche. Par contre, l'évaluation détermine les bonis.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. C'est un système de pointage qui est fait en analysant la description des responsabilités.</p> <p>9. L'avancement d'un échelon se fait aux trois, il faut avoir 3 évaluations satisfaisantes (3 années de suite).</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>52 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé complète une autoévaluation, qu'il remet à son supérieur immédiat. Le supérieur immédiat complète de son côté une évaluation. Une rencontre a lieu entre le gestionnaire et l'employé afin de discuter de l'évaluation. Seule la copie complétée par le gestionnaire est conservée au dossier.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 80 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Questionnaire et système de points.</p> <p>9. L'augmentation salariale comprend la révision salariale générale accordée, laquelle varie selon le niveau de rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>53 -</p> <p>1. Nous avons deux types d'évaluation : * l'évaluation de rendement général qui se réalise une fois par année; * les évaluations de rendement au sein d'un projet qui se réalise à chaque fin de projet, voire à chaque année si le projet dure plus longtemps qu'un an.</p> <p>2. Le service RH fait le tour des intervenants qui ont travaillé avec l'employé (chargé de projet, collègues, clients). Reprend toutes les évaluations de rendement reliées aux projets. On demande à l'employé de se préparer, de faire son bilan annuel points forts, points à développer. Rencontre - 1 h minimum pour faire le tour des points forts, des points à développer et des moyens pour y parvenir. Un bilan écrit est fait suite à cette rencontre et devra être validé par l'employé. Ce bilan va nous servir pour la mise à jour du plan de carrière et pour les augmentations salariales Le bilan est communiqué aux différents responsables.</p> <p>3. Pour le moment nous n'avons aucun formulaire. Il est prévu d'en réaliser un en 2006 pour aider les différents intervenants.</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. 50 % son rendement 50 % le marché</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>54 -</p> <p>1. Une fois par année</p>

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</li> <li>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</li> <li>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</li> <li>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</li> <li>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</li> <li>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</li> <li>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</li> <li>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</li> <li>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>55 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Autoévaluation faite par l'employé, remise au service RH, ensuite envoyée au superviseur. Superviseur détermine une date de rencontre avec l'employé.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 100</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Non</li> <li>8. Description de tâches</li> <li>9. Importante, nous avons un budget à respecter. Toutefois, nous n'hésitons pas à récompenser la performance.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Commerce de gros</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>56 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Fixation conjointe d'objectifs en début d'année; rencontre formelle de suivi à la mi-année; autoévaluation par l'employé en fin d'année; rencontre d'évaluation employé/gestionnaire en fin d'année.</li> <li>3. Oui.</li> <li>4. 95 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Système Hay</li> <li>9. Impact direct</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>57 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Fixation des objectifs de l'année qui vient. Établissement des niveaux de performance en début d'année et les pourcentages visés. Puis finalement évaluation du candidat à la fin de l'année.</li> <li>3. Oui et rencontrer le supérieur immédiat pour en discuter.</li> <li>4. 75 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Un rendement satisfaisant = Cote 2 à 4,5 = augmentation de 2 à 4,5 % de l'échelle salariale.  Un rendement au-delà des attentes = Code de 4,5 à 9 = augmentation de 4,5 % + la différence en boni forfaitaire (ex. : cote 7 veut dire augmentation d'échelle de 4,5 % et boni de 2,5 % en boni forfaitaire)</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Services publics</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>58 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Établissement des objectifs divisionnaires, des objectifs départementaux, des objectifs personnels, rencontre avec employé pour déterminer ensemble objectifs, suivi 2 fois par an dont 1 fois combiné à évaluation de rendement (qui mesure l'atteinte des objectifs ainsi que le développement des compétences spécifiques au poste de l'employé).</p> <p>3. Oui, ils ont un document de réflexion, doivent se comparer aux compétences souhaitées de leur poste ainsi que s'autoévaluer.</p> <p>4. 90 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Profil de compétences des postes.</p> <p>9. Sa progression de l'échelle salariale de son poste.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>59 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Établissement d'objectif d'affaires à atteindre, (début d'année). Constat de mi-année. Évaluation globale des résultats atteints, incluant le respect des 5 valeurs de gestion corporatives, en fin d'année.</p> <p>3. oui</p> <p>4. 98 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système par point</p> <p>9. L'augmentation dépend totalement de l'atteinte des résultats.</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p><b>60 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Compléter le questionnaire. Revue avec le superviseur immédiat.</p> <p>3. oui</p> <p>4. 95</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Évaluation de poste par compétences.</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>61 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p>



Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>62 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. En début/fin d'année, le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour conclure sur l'atteinte des objectifs personnels de l'employé, ce qui déterminera son pourcentage de bonification. De plus, lors de cette rencontre, ils établissent ensemble les objectifs de l'employé pour la prochaine année. Une rencontre de suivi à la mi-année est également faite. Ils, l'employé et le gestionnaire, discutent de la performance de l'employé et révisent, au besoin, les objectifs pour l'année en cours.</p> <p>3. Non. Par contre, il doit inscrire ses commentaires et signer le formulaire d'appréciation de la performance en fin d'année. On y retrouve les objectifs, leur pondération, leur niveau (%) d'atteinte et des commentaires généraux. La signature de l'employé nous assure qu'il a pris connaissance du document et ses commentaires font état de son appréciation de cette rencontre.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Il s'agit d'un questionnaire d'analyse des postes comportant une trentaine de questions. Tous les emplois salariés (excluant les postes de direction) sont évalués à l'aide de ce questionnaire. Une fois le questionnaire complété, on obtient un pointage qui détermine le niveau de poste et, par le fait même, son échelle salariale. Le questionnaire porte sur plusieurs aspects (connaissances et habiletés requises, responsabilités, efforts et conditions de travail) et tient compte de l'équité salariale.</p> <p>9. En fait, le rendement de l'employé, évalué dans le cadre de l'appréciation de la performance, détermine la bonification. Pour ce qui est de l'augmentation salariale, elle est définie d'avance par l'échelle salariale et on se réserve le droit de refuser qu'un employé ait droit à sa progression salariale dans l'échelle si sa performance globale laisse vraiment à désirer.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Hébergement et services de restauration</p>
	<p><b>63 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Autoévaluation par les employés, puis rencontre avec le superviseur pour les échanges.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Une est faite à la mi-année et la seconde en décembre, mais les processus sont complètement séparés.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>64 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. - Élaboration des objectifs personnels en lien avec les objectifs stratégiques. - Élaboration du plan de développement (formation continue). - Évaluation mi-année. -Évaluation finale.</p> <p>3. Oui, ils sont responsables de l'élaboration de leurs objectifs ainsi que de l'évaluation des résultats; de l'élaboration du plan de développement ainsi que de l'identification des activités de développement et finalement, ils doivent rédiger un sommaire de mi-année et de fin d'année.</p> <p>4. Indét.</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Jusqu'à maintenant, le processus d'évaluation de rendement n'était pas adéquatement structuré et les gestionnaires n'avaient pas les outils adéquats pour évaluer le rendement des employés. Les augmentations salariales annuelles étaient donc peu nuancées et la majorité des employés avaient à peu près la même augmentation. L'objectif de l'entreprise est d'implanter un processus significatif d'évaluation de rendement en 2006.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>65 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé doit compléter le formulaire technique et organisationnel. Rencontre avec le gestionnaire et 2 collègues pour discuter de l'organisation, des irritants et des améliorations souhaitées. C'est l'occasion d'avoir une discussion ouverte sur divers sujets, et de développer la confiance d'équipe.</p> <p>3. L'employé est responsable d'effectuer une évaluation technique pour mesurer l'acquisition des connaissances. Cette partie est évaluée par un expert et permet d'obtenir un pointage. L'employé doit aussi compléter un formulaire organisationnel et démontrer par des exemples comportementaux qu'il adhère à la Vision et aux Valeurs de l'organisation.</p> <p>4. 60</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système Hay</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p>
	<p><b>66 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Non</p> <p>4. 20 %</p> <p>5. Corvée</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>67 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Formation offerte par les RH sur le processus à suivre et rappel des principes de base en ce qui a trait à l'évaluation du rendement. Autoévaluation par l'employé. Évaluation par le supérieur immédiat. Rencontre du supérieur immédiat et de l'employé pour discussion. Remise des évaluations finales au directeur du département. RH obtient l'information. Décision en ce qui a trait aux augmentations salariales.</p> <p>3. Par les années passées, les employés devaient remplir un formulaire papier. Cette année, un système informatique a été mis en place. Le processus a été de beaucoup simplifié. Les données sont disponibles en tout temps dans le système. Les superviseurs et employés y ont donc toujours accès.</p> <p>4. 100</p> <p>5. s/o</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Il n'y a pas véritablement d'outils d'évaluation des postes. Les évaluations sont basées sur la description générale du poste et sur les objectifs que l'employé doit atteindre (basés sur les objectifs de la compagnie).</p> <p>9. Les employés qui ne rencontrent pas les objectifs ne reçoivent pas d'augmentation et ils sont mis sur un plan de redressement. Quant à ceux qui excèdent les exigences, je considère que l'augmentation salariale reçue ne reflète en rien l'effort fourni. À mon avis, trop peu de différence entre a atteint les objectifs et a dépassé les objectifs.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services d'enseignement</p>
	<p>68 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rencontre avec l'employé, révision des accomplissements/rendement de l'année passée, discussion sur les objectifs atteints et à venir, discussion ouverte.</p> <p>3. Employés syndiqués : non Cadres et non-syndiqués : oui</p> <p>4. 70</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Employés syndiqués : non Cadres et non-syndiqués : oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Peu étant donné les présentes restrictions budgétaires dans le domaine où mon entreprise évolue. Cadres et non-syndiqués : une personne dépassant les attentes, objectifs, ayant un rendement exceptionnel aura 3 %. Employés syndiqués : aucun impact</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Hébergement et services de restauration</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>69 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1. L'évaluateur invite l'évalué à se préparer à une rencontre. 2. Rencontre d'échange sur le contenu de l'évaluation. 3. Révision au besoin du formulaire d'évaluation. 4. Signature et versement au dossier après une révision du service des RH.</p> <p>3. s/o</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Le fait de se déplacer dans l'échelle salariale a un lien direct avec l'évaluation de rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>70 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1) Suite aux plans opérationnels annuels, les employés font leur description de tâches (baptisée « description de responsabilités »). 2) L'employé rencontre son responsable afin que celui-ci approuve sa description de tâches. Une fois approuvée, elle sert de guide quant à l'évaluation de rendement. 3) À la mi-année, le responsable rencontre l'employé afin d'évaluer où en sont rendus ses objectifs et livrables. Une mise au point est faite si nécessaire. 4) À la fin de l'année, une seconde rencontre a lieu. L'augmentation de salaire annuelle est fonction de l'évaluation de rendement.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système par point</p> <p>9. Le rendement a un impact important sur son augmentation salariale : - le rendement de l'employé nous permet d'atteindre nos résultats; - le rendement de l'employé nous permet de réaliser nos projets; - le rendement de l'employé confirme son engagement envers l'entreprise, d'où l'importance d'une rétribution en conséquence.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>71 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Autoévaluation. Évaluation du supérieur. Rencontre entre les deux pour discussion.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 80</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>72 -</p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1- Établissement des objectifs annuels (janvier). 2- Première rencontre d'évaluation (juin) portant sur le suivi des objectifs établis en début d'année. Pas de copie papier conservée de cette première rencontre à moins de problématique. 3- Deuxième rencontre d'évaluation (novembre) portant sur les objectifs et les compétences. Une copie papier doit être expédiée aux ressources humaines.</p> <p>3. Non. Toutefois, ils sont invités à émettre tout commentaire lors de la rencontre formelle de gestion de la performance. Une place est prévue sur le formulaire afin d'exprimer de façon écrite leurs commentaires suite à l'évaluation.</p> <p>4. 85 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Méthode Hay pour les cadres et professionnels. Méthode maison pour les employés syndiqués.</p> <p>9. Trop peu selon moi.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>73 -</p> <p>1. Il y a une évaluation annuelle pour tous les postes en plus d'évaluations trimestrielles plus courtes pour certains départements tels que les ventes.</p> <p>2. Révision des descriptions d'emploi. Révision des formulaires d'évaluation en fonction des descriptions d'emploi. L'employé et le superviseur complètent indépendamment leur formulaire respectif (formulaire d'évaluation et autoévaluation du collaborateur). Rencontre d'évaluation entre l'employé et son supérieur immédiat afin de discuter 1. de l'atteinte des objectifs, 2. des compétences de l'employé en fonction des compétences-clés de l'entreprise, 3. d'un plan d'action et des objectifs pour l'année à venir.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 90 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Grille d'évaluation avec différents critères tels que les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail.</p> <p>9. En ce moment, de façon modérée, car le processus de révision salariale en fonction du rendement est tout nouveau. Mais nous nous attendons à ce que la corrélation soit davantage marquée d'année en année.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>74 -</p> <p>1. Une fois par année</p>
	<p>75 -</p> <p>1. Une fois par année</p>

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</li> <li>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</li> <li>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</li> <li>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</li> <li>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</li> <li>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</li> <li>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</li> <li>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</li> <li>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>76 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. s/o</li> <li>2. Aucune évaluation du rendement corporative. Certaines sections ont un plan de progression de carrière, certaines sections ont un dialogue avec leurs employés.</li> <li>3. Sur une base volontaire dans le cadre de processus de compétences.</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. La révision salariale est automatique.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Système de classification Hay.</li> <li>9. Certainement un levier. Sert à responsabiliser le gestionnaire et l'employé à communiquer les attentes et faire de la rétroaction.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p>77 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. - Évaluation des compétences pour l'année terminée. - Évaluation de l'atteinte des objectifs pour l'année terminée. - Ce que l'employé aime, aime moins et voudrait changer dans son travail. - Fixer 3 compétences à travailler et 3 objectifs pour l'année suivante. - Formuler des besoins de formation requise pour l'année suivante. - Formuler ses objectifs de carrière à moyen terme.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 98 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Non</li> <li>8. Non</li> <li>9. Puisque nous n'avons pas d'échelles salariales, que nous sommes une entreprise de moins de 100 employés et que nous sommes en croissance, le rendement des employés est déterminant pour l'augmentation salariale. Nous augmentons donc de manière plus substantielle nos « stars ».</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>78 -</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Remplir un contrat où l'on établit des objectifs et on valide l'atteinte en fin d'année.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 100</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. s/o</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Services publics</p>

Questions		Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>79 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Le directeur complète un document informatisé sur les objectifs atteints par l'employé, évalue les compétences et qualifications reliées au rendement et fixe des objectifs et la formation requise pour l'année suivante. Il doit ensuite faire approuver par le service RH avant de rencontrer l'employé. Après les signatures requises, le document doit être remis au service des RH qui le fait parvenir au siège social.</p> <p>3. Certains directeurs procèdent de cette façon. La haute direction la plupart du temps doit s'autoévaluer.</p> <p>4. 98 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Les évaluations doivent être faites durant une période fixe entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 juin. L'évaluation est reliée à la révision salariale, mais doit avoir été complétée pas plus de neuf mois de la révision ou une autre doit être complétée.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Beaucoup d'impact. Les augmentations sont surtout basées sur le rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>80 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Remettre le formulaire à l'employé. Révision de la description de poste. Rencontre. Réflexion de l'employé suivie de la signature.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 30 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Compétences et qualificatifs</p> <p>9. Mesure importante</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>81 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Non</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>82 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Cadres :</p> <p>1. préparation des dossiers d'évaluation pour le comité d'évaluation par dir. RH;</p> <p>2. rencontres d'évaluation (évaluation, objectifs, mandats) des cadres par le comité;</p> <p>3. autoévaluation des cadres;</p> <p>4. rencontres d'évaluation comité / cadres;</p> <p>5. paiement des bonis/ primes et révision salariale.</p> <p>Employés :</p> <p>1. préparation des dossiers d'évaluation pour les supérieurs immédiats par dir. RH;</p> <p>2. rencontres d'évaluation supérieurs immédiats / employés;</p> <p>3. révision salariale.</p> <p>3. Cadres : oui Employés : non</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. De plus en plus.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>83 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Révision du plan stratégique. Établissement des objectifs d'affaires des divisions. Établissement des objectifs individuels rattachés aux objectifs d'affaires. Évaluation des compétences organisationnelles et établissement d'un plan de développement individuel. Suivi des réalisations, contraintes, difficultés à l'aide d'un outil informatisé et d'une rencontre à la mi année, suivi du plan de développement. Évaluation des résultats, de la performance. Rencontre de performance.</p> <p>3. Oui, de façon informatisée; ils sont responsables de compléter leurs réalisations et de s'évaluer à la fin de l'année.</p> <p>4. ?</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Nous avons un système de bonification basé sur l'atteinte des objectifs corporatifs et individuels et une cote globale de performance (résultats et comportements) pour l'augmentation salariale.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>



Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>84 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Une rencontre avec le gestionnaire pour faire le bilan de l'année, une 2<sup>e</sup> rencontre pour fixer les objectifs et le plan de développement de l'employé et une rencontre à la mi-année pour un suivi et voir à réajuster les objectifs s'il y a lieu.</li> <li>Pas nécessairement, mais beaucoup le font...</li> <li>90 %</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Le système Hay pour tous nos types de poste, cadre ou employé.</li> <li>À 100 %... en tenant compte de sa position dans l'échelle salariale. Un employé à 80 % de compa-ratio qui obtient une excellente évaluation aura tout de même une plus grosse augmentation qu'un employé à 105 % de compa-ratio avec le même résultat d'évaluation de rendement.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Industrie de l'information et industrie culturelle</p>
	<p><b>85 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Autoévaluation par l'employé et évaluation par le superviseur.</li> <li>Pour le personnel administratif seulement.</li> <li>100</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>L'évaluation à un impact direct sur son évolution dans son échelle salariale.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>86 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Autoévaluation. Rencontre d'évaluation. Détermination de la cote de rendement. Détermination de l'augmentation salariale, s'il y a lieu.</li> <li>Oui</li> <li>100 %</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Système de pointage développé en fonction de notre organisation.</li> <li>Il s'agit d'une augmentation basée sur la performance; donc le lien est direct. La cote détermine le % d'augmentation salariale et si le rendement n'est pas là, il n'y a pas d'augmentation.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>87 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1. Établissement des objectifs et des indicateurs de performance (KPI) pour l'année par l'employé. 2. Revue des objectifs et KPI par le supérieur immédiat. 3. Correction (s'il y a lieu) et signature du plan. 4. Évaluation de mi-année par le supérieur immédiat et acceptation de l'employé de sa note + modification et/ou réaligement des KPI pour le reste de l'année par le supérieur immédiat et l'employé. 5. Évaluation de fin d'année par le supérieur immédiat et acceptation de la note finale par l'employé.</p> <p>Les objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables (coût, qualité, ventes, délais, etc.), Atteignables, Réalistes et planifiés dans le Temps).</p> <p>De plus afin d'éviter la subjectivité, les KPI doivent prévoir la note dès le départ, par exemple:</p> <p>Note = KPI</p> <p>Below = Résultats sous les 81 %</p> <p>Meet Minus = Résultats entre 81 % et 85 %</p> <p>Meet = Résultats entre 85 % et 89 %</p> <p>Meet Plus = Résultats de 90 % et 94 %</p> <p>Exceed = Résultats de 95% et plus</p> <p>3. Ils sont appelés à faire leur propre autoévaluation avant leur rencontre avec leur supérieur immédiat, mais il n'y a pas de formulaire en tant que tel. Ils peuvent toutefois utiliser le document utilisé pour l'établissement des objectifs et KPI.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Programme d'équité salariale. Comité d'évaluation des emplois. Questionnaire d'évaluation des emplois.</p> <p>9. Dans une époque de compétition à l'échelle mondiale, nous demandons beaucoup de nos employés. En retour, nous reconnaissons que nos employés méritent d'être rémunérés avantageusement.</p> <p>C'est pourquoi notre culture se définit par « rémunération au rendement ». Si vous avez une bonne performance et que vous atteignez ou dépassez les KPI de votre objectif de rendement, vous serez récompensé en conséquence. L'inverse est aussi vrai, un employé non performant n'aura pas d'augmentation de salaire. Tous les employés qui ont obtenu un M- ou un Below n'ont pas reçu d'augmentation en 2006. L'augmentation des M se situaient entre 2,75 % et 3,5 % et les M+ entre 3,5 % et 4,75 %.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>88 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Transmission des attentes, feedback durant l'année, évaluation à la fin de l'année.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 20 %</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>89 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1) Rencontre avec l'employé pour déterminer des objectifs mesurables. 2) Rencontre informelle trimestrielle. 3) Rencontre de fin d'année afin d'évaluer les objectifs et aptitudes à améliorer. 4) Plan de redressement et de formation pour les cas où les individus ne rencontrent pas les objectifs. 5) Plan de développement.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Très importante</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>90 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'évaluation du rendement se fait surtout en post-embauche pour savoir si nous garderons avec nous le nouvel employé. Les étapes sont donc :</p> <p>1) l'envoi du formulaire au gestionnaire;</p> <p>2) la rencontre du gestionnaire et de l'employé en mentionnant les points positifs et ceux à améliorer;</p> <p>3) un contrôle un mois plus tard.</p> <p>3. Pour l'instant, non, mais une nouvelle forme d'évaluation est en cours et dans cette forme, le questionnaire sera à remplir avec le supérieur immédiat.</p> <p>4. 10 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Non, car il y a augmentation automatique des salaires, ceci est vrai avec les employés syndiqués. Cependant, pour les employés non syndiqués, une partie des augmentations salariales sont plus ou moins reliées à l'évaluation.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. C'est un système par points et facteurs. En fait, c'est celui qui a servi à l'équité salariale.</p> <p>9. Chez les syndiqués, très peu. Chez les autres, le sujet est caduc et à la limite, tabou!</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p><b>91 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Utile</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>92 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nous effectuons les évaluations annuelles, mais également des évaluations à chaque fois qu'un employé change de projet, car nous sommes dans le milieu de la construction.</li> <li>2. L'employé doit compléter son autoévaluation, son supérieur doit en prendre connaissance et compléter sa partie également et il doit y avoir une rencontre par la suite pour discuter de l'évaluation.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 50 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Nous n'avons pas de pouvoir sur les augmentations salariales, mais supposément qu'il y a un facteur performance qui est pris en compte par la haute direction. Ils nous demandent des copies des évaluations qu'a eu un employé dans toute l'année lorsqu'ils font des rencontres sur les augmentations salariales et supposément qu'ils passent tous les employés un à un.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Construction</p>
	<p>93 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Autoévaluation. Évaluation par le gérant. Rencontre pour finalisation de l'évaluation du rendement. Suivi par le service des ressources humaines. Implantation des suivis d'objectifs.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 90 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Formulaire</li> <li>9. Beaucoup</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p>94 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Rencontre avec l'employé au début de l'année et précisant les attentes significatives.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 2</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Formulaire d'évaluation du rendement.</li> <li>9. s/o</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>95 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. - Autoévaluation par les employés (formulaire). - Évaluation par les pairs (formulaire). - Évaluation par le supérieur (formulaire). - Rencontre d'évaluation : supérieur et employé pour discuter des résultats (autoévaluation/supérieur/pairs). Lors de cette rencontre, les résultats de l'atteinte des objectifs sont révélés ainsi que le boni qui s'y rattache.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 90 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Critère</p> <p>9. Sans tenir compte du boni, le rendement doit compter pour 20 % de son augmentation. En général, tous ont une augmentation selon l'augmentation du coût de la vie. Seulement les employés qui se démarquent de façon significative ont une augmentation supérieure à ce taux.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>96 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Le supérieur immédiat complète un questionnaire comportant 10 questions. Une fois remplis, les questionnaires sont vus et révisés avec la direction. Par la suite, le supérieur immédiat rencontre l'employé.</p> <p>3. On suggère aux employés de compléter le même questionnaire utilisé par leur supérieur immédiat, mais ce n'est pas une obligation.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>97 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Autoévaluation. Évaluation par le supérieur immédiat.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Cette année, il n'y a aucun impact.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</li> <li>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</li> <li>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</li> <li>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</li> <li>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</li> <li>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</li> <li>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</li> <li>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</li> <li>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>98 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Envoi aux gestionnaires des évaluations et objectifs de l'année précédente de chaque employé.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 98 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Non</li> <li>8. Description du poste</li> <li>9. Si les objectifs sont rencontrés, comportement et motivation face au poste occupé par l'employé.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Industrie de l'information et industrie culturelle</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>99 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. 1. Autoévaluation (volontaire). 2. Rencontre d'évaluation avec le superviseur. 3. Commentaires de l'employé à inscrire sur le formulaire. 4. Révision du formulaire par le service des ressources humaines.</li> <li>3. Oui de façon volontaire, non obligatoire.</li> <li>4. 98</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Le rendement de l'employé est un des éléments qui permet d'évaluer son augmentation de salaire. La performance de l'entreprise de la dernière année, le budget, les prévisions sont d'autres facteurs qui influencent son augmentation.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>100 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. En janvier, établissement des objectifs et des responsabilités clés de l'employé, ceux-ci seront inscrits dans le formulaire et signé par les deux parties. Une rencontre a lieu après six mois et l'évaluation finale prend place en décembre.</li> <li>3. Oui, nous le recommandons fortement.</li> <li>4. 5</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Un employé qui a une évaluation au-dessus de la moyenne méritera de façon générale une plus grande augmentation, en autant que les échelles soient respectées.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>101 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établissement des attentes de rendement et du plan personnel d'apprentissage au début du cycle à partir d'une planification stratégique d'équipe.</li> <li>2. Communication et rétroaction continue en cours de cycle.</li> <li>3. Évaluation du rendement à la fin du cycle et rencontre avec l'employé pour discuter des résultats atteints.</li> <li>4. Établissement d'un plan d'action pour les employés n'ayant pas atteint les attentes de rendement.</li> </ol> </li> <li>3. Non, par contre les employés sont appelés à participer au processus d'établissement des attentes en début de cycle et à l'identification des résultats à la fin du cycle; les employés sont également encouragés à demander une rétroaction tout au long du cycle.</li> <li>4. 97 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Les cycles d'évaluation sont préétablis, soit du 1er avril au 31 mars pour les gestionnaires et du 1er septembre au 31 août pour les employés. Les révisions salariales coïncident avec l'entrée en vigueur des conventions collectives.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Nous avons un système des ressources humaines axé sur les compétences assorti d'outil d'évaluation standardisé.</li> <li>9. Un employé qui ne répond pas à ses attentes de rendement peut se voir refuser son augmentation d'échelon.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p>102 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3 fois par année</li> <li>2. Planification du rendement. Examen du rendement de mi-exercice. Examen du rendement de fin d'exercice.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 100</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Guide pour la rédaction d'information sur les postes. Modèle pour un profil du rôle. Modèle pour l'information supplémentaire. Comité d'évaluation des emplois.</li> <li>9. Une matrice de rémunération au rendement est développée à l'avance. L'employé a peu d'impact sur son augmentation salariale autre que d'espérer dépasser les attentes ou de les dépasser de beaucoup. Ainsi, ce dernier, selon un coefficient de comparaison, peut recevoir un pourcentage d'augmentation selon la matrice de rémunération sans toutefois dépasser le maximum de son échelle salariale. Seuls les employés recevant une cote de rendement « dépassé » ou « largement dépassé » recevront la différence sous forme de paiement forfaitaire.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>103 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Les employés sont invités à compléter leur autoévaluation et remettre le formulaire dûment complété au service RH. Par la suite, la personne supérieure immédiate rencontre l'employé afin d'échanger sur les attentes et les objectifs fixés ainsi que la performance des 12 derniers mois. Ils abordent également le développement professionnel (formation, mentorat, potentiel de carrière (promotion envisagée) ainsi que les objectifs potentiels pour les 12 prochains mois. Une autre rencontre sera fixée pour finaliser la révision salariale. Quelques semaines plus tard, ils se rencontreront à nouveau pour fixer formellement les objectifs de l'année suivante et des activités nécessaires pour l'atteinte de ceux-ci (formation, séminaires, participation à des comités, mentorat, etc.). Quelques mois plus tard, des suivis sont effectués afin de s'assurer que les employés ont tous les éléments de succès pour atteindre leurs objectifs. Parfois, certains objectifs doivent être clarifiés ou ajustés ou, encore, des outils ou supports doivent être offerts. La fréquence des suivis est selon chaque cas, et nous encourageons fortement toute forme de suivi, même informel.</li> <li>Bien sûr. Il est important que les employés prennent part activement au processus d'évaluation du rendement. Nous sollicitons leurs points de vue et commentaires. Nous les invitons à bien se préparer en réfléchissant sur l'importance du processus et d'être préparés avec exemples et arguments à l'appui.</li> <li>120</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>s/o</li> <li>Dans notre situation, elle n'a pas la même mesure dû au fait que nos employés soient syndiqués. Nous sommes à nos débuts avec cette philosophie de l'évaluation du rendement. Par contre, le rendement de l'employé à un impact direct sur la perception de qualité et de quantité des relations et services dispensés aux membres cotisants et électeurs.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Syndicat</p>
	<p><b>104 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Autoévaluation de l'employé qui sert de base de discussion avec son supérieur et le responsable des RH.</li> <li>Oui</li> <li>75</li> <li>Corvée</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>Si rendement moyen l'employé aura 3 % d'augmentation. Si excellent rendement, l'employé aura de 5 à 8 % d'augmentation.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>



Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>105 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. En début d'année : établissement des objectifs avec l'employé et du plan d'action pour y arriver. Mi-année : suivi sur les actions prises; plan d'action de redressement de la situation si objectifs pas atteint ou pas en bonne voie de l'être. Fin année : suivi sur les objectifs. Discussion avec l'employé sur son année, l'atteinte des objectifs et émission de la cote de l'employé. Commentaires écrits et signature du gestionnaire et de l'employé.</p> <p>3. Pas vraiment : voir plus haut.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. La révision salariale est à un autre moment de l'année.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Peu d'impact sur l'augmentation. C'est sur le boni annuel qu'il en a.</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>106 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Présentation des documents, rencontre avec les cadres et les employés pour s'assurer d'une uniformité, préparer un horaire d'évaluation et faire le suivi.</p> <p>3. Oui, tous les employés doivent remplir le formulaire.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. L'augmentation est reliée à l'évaluation.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>107 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Évaluation seulement lors de l'entrée en service ou lors de l'obtention d'un poste (probation). Évaluation du travail fait, si répond aux exigences.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 40</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Santé, donc salaire des salariés déterminé par la convention et impossible d'y toucher. Pour les cadres, l'évaluation correspond à la réception d'un boni au rendement.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. A un impact sur environ 50 % des employés.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>

Questions		Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>108 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Partenariat pour le rendement basé sur l'accomplissement d'objectifs reliés aux objectifs globaux de l'organisation. L'employé rencontre son superviseur en début d'année pour établir ses objectifs. Il y a une rencontre en mi-année pour faire un suivi de ces objectifs et, si nécessaire, les besoins de modifications de ces objectifs. Le processus inclut aussi une évaluation des compétences clés de l'employé par rapport au poste de ce dernier. Un plan de développement individuel complète le processus.</p> <p>3. Oui, les employés ont le mandat de commencer le processus en complétant le formulaire requis.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. s/o</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système d'évaluation semblable au système Hay.</p> <p>9. Comme le pourcentage d'augmentation salariale est de l'ordre de 2 - 3,5 % depuis quelques années, la marge d'augmentation influencée par le rendement de l'employé est très basse.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>109 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. a) Échange sur les objectifs de l'année qui vient de se terminer. b) Discussion à partir du profil de poste de l'employé, critère par critère. c) L'employée exprime sur ce qu'il est de plus fier de son année. d) L'employé se fixe 2 objectifs (défis) pour l'année qui débute.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Car pour nous, les salaires sont établis par le Ministère.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Grille maison</p> <p>9. nil</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>110 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Mesures sur la qualité et la productivité.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Profil des postes, exigences, mesures de performance à atteindre.</p> <p>9. Les résultats de l'évaluation sont directement reliés au montant en % d'augmentation salariale que se méritera l'employé.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>111 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Définition des objectifs de performance avec l'employé à la fin de l'évaluation du rendement de l'année précédente. Avis à l'employé de la date du rencontre et de préparer lui-même son évaluation. Préparation de l'évaluation par le patron. Rencontre - discuter l'accomplissement des objectifs fixés. Souligner les aspects positifs de la performance; discuter les objectifs non accomplis. Discuter l'avenir de l'employé en termes de carrière, formation et projets de développement. Discuter la manière qu'il démontre les valeurs de la compagnie. Souligner les compétences (savoir-faire, connaissances) de l'employé. Établir des objectifs pour l'année à venir.</p> <p>3. Ce n'est pas exigé; mais il peut utiliser le formulaire d'évaluation de rendement pour préparer le rencontre.</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Haye</p> <p>9. 90 % s'il est lié aux objectifs mesurables (ex. : financiers - nombre d'heures facturées, nombre de dossiers traités, etc.) Sinon, 50 % ou moins.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p><b>112 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Formation gestionnaires. Formation employés. Période de 3-4 semaines pour finaliser le processus : - préparation gestionnaires - autoévaluation employés - rencontre superviseur-employé : échange - remise formulaire aux RH avec côte d'évaluation générale</p> <p>3. Oui s'ils le souhaitent (c'est à leur avantage).</p> <p>4. 99-95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Un formulaire avec des pondérations sur 4 critères précis. Tous les postes sont analysés en fonction de ce formulaire : consistance et équivalence. Validé par le directeur.</p> <p>9. Oui, car chez nous, certains employés n'ont pas eu d'augmentation depuis quelques années et semblaient avoir perdu la motivation (impact sur leur performance).</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>113 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé et le patron complètent le questionnaire chacun de leur côté. Rencontre où chacun partage son évaluation et discute des points. Rédaction d'une évaluation où les 2 parties sont d'accord.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 60 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. L'évaluation permet de justifier le pourcentage de l'augmentation par rapport à l'ensemble des employés.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>114 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. - Le supérieur immédiat complète le formulaire. - Rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé pour la transmission de l'évaluation.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Équité salariale.</p> <p>9. 30 % de l'évaluation du rendement est prise en compte pour l'augmentation salariale.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>115 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Le processus est encore à ses premiers balbutiements, mais idéalement il comprendra les étapes suivantes : - autoévaluation par l'employé; - évaluation par le superviseur; - rencontre employé-employeur.</p> <p>3. Ce n'est pas encore officiel, donc présentement c'est selon le désir de l'employé et/ou de son superviseur.</p> <p>4. 50 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système de points mis en place lors de l'implantation de l'équité salariale.</p> <p>9. Le rendement a un impact d'environ 50 % dans l'attribution d'un % d'augmentation.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>116 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Chacune des parties (employeur et employé) fait son bilan de l'année. Par la suite, une rencontre face à face est fixée afin d'en discuter. De nouveaux objectifs sont établis ainsi qu'un plan d'action. Des suivis réguliers sont faits durant l'année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Utile</p> <p>6. La révision salariale a lieu environ 1 mois après les rencontres d'évaluation du rendement.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Description de poste; profil de poste; évaluations précédentes.</p> <p>9. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>117 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Une simple rencontre.</p> <p>3. Des formulaires existent pour certains postes.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Si on atteint notre budget, on reçoit une augmentation. Nous ne sommes pratiquement évalués que sur notre rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>118 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. - Suivi des objectifs de la dernière année.                      - Éthique au travail (en 9 volets) : échelle de 1 à 4 Insatisfait à Dépasse les exigences.                      - Éthique au travail (pour les superviseurs de personnel seulement) en 5 volets.                      - Discussion employé-supérieur (facteurs qui ont affecté le rendement, changements souhaités, intérêts, formations, autres).</p> <p>3. Oui, avant la rencontre avec le supérieur immédiat. Il s'agit du même formulaire.</p> <p>4. 100</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Questionnaires</p> <p>9. Pas beaucoup d'impact, car la réalité est que les supérieurs ont tendance à surévaluer les employés et à ne pas soulever les points insatisfaisants.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>119 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé fait la liste de ses réalisations durant la dernière année, établit ses objectifs pour l'année suivante et rencontre son patron pour en discuter lors d'une rencontre formelle.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Très peu</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>120 -</p>	<p>1. Pour les nouveaux, à 14 jours, 30 jours, 60 jours et 90 jours. Et ensuite à tous les ans.</p> <p>2. Rencontre avec le chef de service pour discuter de l'employé, évaluation avec l'employé et rétroaction.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Pas pour les nouveaux.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Ça ne devrait pas être directement relié - on discute, on échange et on forme une relation professionnelle. Les augmentations doivent être prises à part.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>121 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Formulaire à deux volets à remplir par employé et superviseur. Rencontre des deux. Lecture du document final par direction ressources humaines. Plan d'action à formuler sur demande de formation ou de médiation.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Plan de formation détaillé rattaché aux augmentations du salaire horaire pour postes d'usine.</p> <p>9. Employé marginal = augmentation 0 à 1,5 % Employé productif = augmentation 2,5 % Employé apte à promotion = augmentation 3,5 à 6 %</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>122 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Distribution du formulaire et des listes de personnes à être évaluées pour chaque gestionnaire. Rappel et publication de l'évolution du processus (% de réalisation). Compilation et vérification de chaque formulaire au service RH. Publication du résultat final et de la cote de rémunération variable qui y est attachée.</li> <li>3. Ce n'est pas obligatoire mais recommandé.</li> <li>4. 90 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Pour les cadres oui, pour les syndiqués non. Un cadre ne peut recevoir son augmentation de salaire si les évaluations dont il est responsable ne sont pas complétées.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Cadres : outil interne utilisé pour l'équité salariale et basé sur l'ancienne formule de KPMG ainsi que le comité de rémunération (système de bandes salariales). Syndiqués : régime conjoint de classification des tâches, échelle des papetiers, régime de classification des métiers, régime de classification des employés de bureau.</li> <li>9. Assez peu, mais cela a un impact sur la connaissance des attentes, les promotions, les mandats, etc.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>123 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. - Autoévaluation de l'employé remise au supérieur immédiat. - Évaluation par le supérieur immédiat (rencontre).</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 75 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Système d'évaluation par points.</li> <li>9. Peu, car l'évaluation globale est une cote I (inacceptable), AS (amélioration souhaitée), P (performant), S (supérieur) et E (excellent).</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>124 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. s/o</li> <li>3. Oui</li> <li>4. s/o</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. s/o</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>125 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Les employés sont appelés à préparer de leur côté l'évaluation de rendement, donc s'autoévaluent. Ensuite, le superviseur fait le même processus et ils se rencontrent afin de discuter de tout ce qui concerne l'évaluation.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 80</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Nous avons un système qui a été fait par Morneau Sobeco qui, selon une quantité de questions, donne un pointage à chaque poste et ainsi il se classe dans une catégorie qui nous donne un équivalent dans l'échelle salariale.</li> <li>9. L'impact n'est pas énorme car, avec une augmentation de 3 %, si on diminue de 1 % sur un salaire de 50 000 \$, ce n'est pas beaucoup. Il y a un impact dans le message que l'on envoie à l'employé, car l'employé a des objectifs à rencontrer et le superviseur peut décider de remettre à 6 mois plus tard son augmentation si ceux-ci ne sont pas faits.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>126 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Malheureusement rien de très bien défini.</li> <li>3. Non</li> <li>4. 0</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Dans notre société, tous les employés gravissent les échelons; par contre, les plus performants se voient octroyer une augmentation plus importante que celle donnée à tous les autres employés.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Syndicat</p>
	<p>127 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Autoévaluation. Évaluation avec supérieur.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 100</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. Score de l'évaluation permet de déterminer le montant de l'augmentation.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Commerce de détail</p>



Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>128 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Évaluation de type 360. Rencontre employé-superviseur avec les résultats 360. Documentation de la rencontre. Commentaires du superviseur (promo, boni, aug. salariale).</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Très peu depuis 2 ans. Avant, les plus performants recevaient une augmentation majorée de 50 % de celle des moins performants.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>129 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Selon le gestionnaire</p> <p>3. Non</p> <p>4. 20 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Il n'y a pas de lien direct entre l'évaluation du rendement et l'augmentation salariale.</p> <p>7. Non</p> <p>8. Analyses de poste.</p> <p>9. Indirect, pas de lien de cause à effet.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>130 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rôles et responsabilités. Objectifs annuels. Comportements. Plan de développement. Appréciation générale de la performance.</p> <p>3. Oui. L'employé et son gestionnaire doivent discuter ensemble des cinq étapes du processus.</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Les postes sont évalués en fonction d'une double méthodologie : 1. matrice d'évaluation du niveau des responsabilités des emplois 2. méthode de rangement global (inférieur - équivalent - supérieur)</p> <p>9. Ne sais pas.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>131 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1- Révision du formulaire et corrections suite aux commentaires de l'année précédente. 2- Invitation aux gestionnaires pour la présentation du formulaire et formation sur la préparation d'une bonne évaluation, de la rencontre et du suivi à donner. 3- Invitation à l'ensemble des équipiers pour la présentation du formulaire et du déroulement du processus d'évaluation. 4- Autoévaluation. 5- Convocation par le gestionnaire à la rencontre d'évaluation.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Nous avons une description des profils de fonctions et des compétences nécessaires pour occuper la fonction. À partir de celle-ci, nous utilisons un formulaire de pondération pour évaluer chaque fonction.</p> <p>9. Il y a quelques années, j'aurais dit très peu. Cependant, au cours des 3 dernières années, nous avons formé nos gestionnaires à l'importance de faire une évaluation juste en informant l'équipier de ce qui fonctionne ou pas; quelles sont les attentes du gestionnaire et de l'organisation; et comment il peut s'améliorer.</p> <p>Les gestionnaires sont maintenant capables d'expliquer s'ils limitent l'augmentation annuelle d'un équipier parce qu'il ne donne pas le rendement attendu.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>132 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1- Le gestionnaire remplit le formulaire d'évaluation de ses employés. 2- Le gestionnaire valide les évaluations de ses employés avec son supérieur et un membre du service RH et y apporte des modifications au besoin. 3- Le gestionnaire rencontre individuellement ses employés pour leur présenter son évaluation.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Échelles d'évaluation des postes construites avec l'aide de MERCER.</p> <p>9. L'ensemble de ces points : 1- performance 2- attitude/comportement 3- objectifs individuels</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>133 -</p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Formation CONTINUE pour les évaluateurs. Plan de communication sur valeurs et mission. Faire descendre <i>top down</i> les objectifs. Exposer ces objectifs à chaque niveau. Mettre en valeur le plan de succession. Prérencontre. Autoévaluation. Rencontre formelle. Suivi à mi-période. Consolidation des évaluations par corps de métier et par niveau hiérarchique.</p> <p>3. C'est la base!</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Mais dans les faits il s'agit d'un outil.</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Directement lié</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>134 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1- Identification d'objectifs individuels (alignés sur les objectifs d'affaires), et des objectifs de développement personnel. 2- Révision mi-annuelle. 3- Révision de fin d'année. Résultats atteints sur chacun des objectifs et évaluation de l'individu sur nos valeurs et nos attributs de leadership</p> <p>3. Nous demandons aux employés de s'autoévaluer avant de rencontrer le gestionnaire, en utilisant le même formulaire.</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Il y a un certain impact, mais pas significatif. D'autres facteurs peuvent influencer davantage l'augmentation de salaire. Ex. : nos échelles salariales ont augmenté de 2 % cette année. Le budget alloué pour la revue salariale de 2006 est de 3 % de la masse salariale. Une augmentation de 2 % ne fait que maintenir la position de l'employé dans son échelle. Il reste donc 1 % pour reconnaître et augmenter le salaire des employés en fonction de leur performance. Ça ne donne pas beaucoup de marge entre celui qui a performé de façon satisfaisante et celui qui a dépassé les attentes.</p> <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>135 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>1) Évaluation personnelle du candidat par le superviseur (formulaire avec grille de 21 critères à évaluer sur une échelle de 1 à 4). 2) Remise du formulaire à la haute direction pour vérification (étape visant à atteindre le maximum de neutralité dans les évaluations). 3) Retour du formulaire d'évaluation approuvé ou, s'il y a lieu, avec commentaire de la haute direction. 4) Rencontre entre l'employé et son superviseur et remise d'une copie du formulaire d'évaluation au service des ressources humaines.</li> <li>Sur une base volontaire.</li> <li>100 %</li> <li>Corvée</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>Le processus d'évaluation du rendement a été développé afin de lier le rendement à l'augmentation salariale. Cependant, dans les faits, les superviseurs ou gestionnaires ont de la difficulté à évaluer négativement un employé et ainsi le défavoriser par rapport aux autres employés et ainsi, à la fin du processus, les augmentations salariales sont sensiblement les mêmes pour tous les employés, peu importe leur rendement. Il y a par contre certains gestionnaires qui sont plus sérieux dans la démarche et qui attribuent réellement des résultats d'évaluation qui engendrent une augmentation moindre ou supérieure (selon le vrai rendement de l'employé finalement).</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>136 -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Plan d'affaires. Fournir des objectifs à chaque employé. Employé prépare et remet à son supérieur ses réalisations. Rencontre supérieur/employé pour discussion. Supérieur recommande une cote de rendement; approbation 2e niveau. Remise de l'évaluation à employé; signature de l'employé avec commentaires au besoin</li> <li>Ils doivent fournir un rapport de leurs réalisations face aux objectifs fixés.</li> <li>95</li> <li>Utile</li> <li>Elle coïncide plutôt avec le versement de la prime au rendement (montant forfaitaire basé sur la cote de rendement). Les augmentations de salaire annuelles ont lieu plus tard.</li> <li>Oui</li> <li>Programme maison.</li> <li>Directement. Résultats (quantitatifs) = variable Compétences = augmentation salariale</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions		Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>137 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Autoévaluation par l'employé, objectifs définis par employé et supérieur, et ensuite l'évaluation.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Un questionnaire avec une quinzaine de questions afin d'établir l'importance du poste dans l'organisme.</p> <p>9. Deux facteurs ont un impact : évaluation et positionnement de l'employé dans l'échelle salariale.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>138 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Expliquer la procédure aux employés. Compléter un court formulaire. Rencontre d'échange avec le gestionnaire.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 60</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. N'affecte pas le salaire de base, mais pourrait influencer sur le boni lorsque remis.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. - Démarche d'équité salariale peut servir de barème de référence. - Observation de ce qui se fait dans le marché, enquêtes, etc.</p> <p>9. Système n'est pas parfait, mais il est certain que cela va influencer subjectivement.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>139 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 3 phases : Phase1 - Préparatoire: entente supérieur - subordonné sur les responsabilités clés du poste, les objectifs annuels et les compétences à développer Phase 2 - Suivi des réalisations, feedback, réajustement Phase 3 - Bilan de l'année : rencontre feedback de l'année sur les réalisations (responsabilités clés, objectifs et plan de développement), discussion sur orientations de carrière, évaluation du potentiel et identification à des postes de relève.</p> <p>3. Oui, pour se préparer aux rencontres en début et fin de cycle - optionnel.</p> <p>4. 60 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>140 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Préparation individuelle. Rencontre annuelle. Rencontres informelles en cours d'année : reconnaissance ou amélioration.</li> <li>Oui</li> <li>s/o</li> <li>Utile</li> <li>Presque, quoique certains gestionnaires aimeraient isoler les 2 interventions, alors que d'autres voudraient un lien plus étroit en rémunération et performance.</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Varie selon le supérieur et l'exécutif.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>
	<p>141 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Planification et clarification des attentes en début d'année, suivi informel pendant l'année, rencontre mi-annuelle pour mise en commun des résultats et ajustements, évaluation finale en fin d'année.</li> <li>Oui</li> <li>100</li> <li>Utile</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Questionnaire et pondération de chacune de questions : formellement fait.</li> <li>Lié directement.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>142 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Une fois par année</li> <li>Remise de l'évaluation à l'employé. Nous fixons une date d'évaluation dans 10 jours. L'employé complète sa propre évaluation, le directeur complète aussi son document. Lors de la rencontre, un échange est fait, un plan d'action est bâti et des objectifs sont fixés pour l'année.</li> <li>Oui</li> <li>100 %</li> <li>Utile</li> <li>Nous évaluons les valeurs de l'organisation. Bien évidemment, il sera difficile de donner une bonne augmentation à un employé qui a eu une mauvaise évaluation.</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>50 %</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>143 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Consolidation d'équipe à l'automne où les objectifs organisationnels sont fixés avec tous les employés dans chaque département. Fixation des objectifs d'affaires avec chaque employé en début d'année plus évaluation des compétences génériques et plan de développement. Suivi au besoin en cours d'année. Évaluation finale fin d'année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Profil de compétence Compétences génériques avec 5 niveaux</p> <p>9. Il doit être facturable à 80 % de son temps et rapporter 2,2 fois son salaire.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>144 -</p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Établir les objectifs, évaluation de mi-parcours, évaluation de fin d'année.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Si l'employé n'a pas atteint ses objectifs, il ne reçoit aucune augmentation. Si l'employé a atteint ses objectifs sans plus, il reçoit un pourcentage équivalent au coût de la vie et s'il a performé au-dessus des attentes de son superviseur, il reçoit une réelle augmentation.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>
	<p>145 -</p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Autoévaluation de l'employé suivie d'une rencontre formelle avec le supérieur immédiat.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100</p> <p>5. Utile</p> <p>6. s/o</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Cela a un lien direct.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>146 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. 1- Déclaration et discussion des attentes pour les 6 prochains mois ou pour l'année selon les employés et les situations vécues. 2- Autoévaluation par l'employé et évaluation en parallèle par le supérieur. 3- Rencontre d'évaluation : comparaison des résultats d'évaluation et discussions.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Des primes au rendement font partie du processus d'évaluation.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>147 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1. Autoévaluation de l'employé. 2. Superviseur consulte l'autoévaluation et prépare la version finale. 3. Rencontre superviseur et employé (établissement d'un plan de développement). 4. Employé ajoute ses commentaires. 5. Signatures de l'employé, superviseur et réviseur (2<sup>e</sup> niveau de supervision). 6. Chef RH révise les évaluations.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 95 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. L'évaluation est un des facteurs considérés pour les révisions salariales mais la révision sera effective 6 mois après l'évaluation.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Système par points facteurs.</p> <p>9. Le rendement est un des facteurs considérés lors de la révision salariale en plus du positionnement sur l'échelle, le budget... L'impact est d'environ 20 %.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>
	<p>148 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. oui</p> <p>4. 40 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. s/o</p> <p>7. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>



Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>149 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1. Compléter le formulaire d'évaluation. 2. Rencontrer l'employé et discuter avec lui de l'évaluation (points évalués, détermination des objectifs, besoins de formation, attentes, commentaires et satisfaction générale, etc.). 3. Remise du formulaire d'évaluation complété et signé par le superviseur et l'employé au service des ressources humaines.</p> <p>3. Oui (seulement pour les cadres et les employés de bureau).</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>150 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Formulaire complété par gestionnaires auquel l'employé peut ajouter des commentaires s'il le désire.</p> <p>3. Non.</p> <p>4. 30</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Il n'y a aucune obligation pour le gestionnaire de se coller à l'opération de la révision salariale. L'obligation réside plutôt dans la fréquence des évaluations.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Un système de classification complet.</p> <p>9. Aucune.</p> <p>Sauf en ce qui a trait aux employés d'encadrement pour qui le rendement est directement relié à la progression salariale.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p>151 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rencontre à l'automne pour fixer des objectifs à atteindre et rencontre en juin pour déterminer leur degré d'atteinte. Une fois pendant l'année, en réunion du personnel, on travaille sur les objectifs et les moyens.</p> <p>3. Oui une fois durant l'année pour se positionner.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Non, parce qu'il y a des échelles selon l'année d'ancienneté et 2 % à chaque année négociés avec le gouvernement.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Selon le degré d'atteinte et la perception du patron.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services publics</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>152 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. I. Employé s'autoévalue. II. Superviseur complète sa partie. III. Employé et superviseur se rencontrent pour discuter évaluation.</p> <p>3. Oui, c'est la première étape.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. s/o</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. L'évaluation de rendement détermine chez nous le boni qui sera offert à l'employé selon l'atteinte ses objectifs annuels. L'augmentation salariale dépend des habiletés, compétences, expérience et expertise que l'employé apporte au poste.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>153 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Préparation du questionnaire. Fixation de la rencontre. Rencontre d'échange lors de l'évaluation du rendement. Planification de la prochaine année. Suivi tout au long de l'année.</p> <p>3. Ça dépend du gestionnaire qui effectue l'évaluation.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. HAY</p> <p>9. Beaucoup. Sa cote d'évaluation correspond à un % d'augmentation de salaire.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>154 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. La période de janvier à avril.</p> <p>3. Oui et lors de la rencontre d'évaluation, le gestionnaire et l'employé discutent.</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Ce sont 2 processus séparés et non reliés.</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Aucune relation actuellement, 2 processus séparés.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Construction</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>155 -</p>	<p>1. Deux fois par année à la première année et de façon annuelle par la suite.</p> <p>2. Autoévaluation. Retour sur les responsabilités. Fixation d'objectifs. Besoin de formation.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Notre rémunération est basée à 50 % sur le rendement au travail.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>156 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. 1. Remise du document à l'employé pour son autoévaluation. 2. Évaluation complétée par l'employé. 3. Feedback des pairs (5 personnes). 4. Rencontre avec l'employé pour la remise de son évaluation. 5. Transmission au service RH pour compilation et ajustement salarial si applicable.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Watson Wyatt</p> <p>9. Majeur</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>157 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. L'évaluateur et l'évalué font l'évaluation de l'employé chacun de leur côté et ensuite ils comparent les résultats.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. 1 sur 2</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Un formulaire d'évaluation de rendement et un autre d'appréciation de rendement.</p> <p>9. 100 %, si l'employé n'a pas connu une belle année, il n'a pas d'augmentation.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de gros</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>158 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Formulaire à remplir par le superviseur et l'employé séparément. Rencontre entre l'employé et le superviseur. Retour des documents aux RH. Application de la cote de rendement sur l'augmentation salariale. Les employés sont évalués sur leurs compétences techniques et leurs attitudes (comportements clés). Une partie du formulaire sert également à discuter des objectifs de perfectionnement. Pour les cadres, une section sert à évaluer l'atteinte des objectifs individuels établis en début d'année.</p> <p>3. Oui.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Un impact important.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>159 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Fixer avec l'employé des objectifs annuels sur lesquels la performance sera évaluée (quantitatifs et qualitatifs). 1 rencontre à la mi-année et en fin d'année pour faire le point.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Impact important, si rendement insatisfaisant, pas de majoration salariale.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>160 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Évaluation de rendement par le supérieur immédiat, révision des évaluations par la haute direction, rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé.</p> <p>3. Non</p> <p>4. ?</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>161 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Rencontre avec les cadres afin d'expliquer la méthode d'évaluation et ses critères. Remise des documents à chaque employé. Rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé afin de compléter l'évaluation de l'employé (au préalable le supérieur a complété le document).</p> <p>3. Non, pas nécessairement, car cette étape est faite lors de la rencontre d'évaluation.</p> <p>4. 75 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Structure salariale avec des échelons. Cette structure est conventionnée.</p> <p>9. Nous devons préciser nos attentes lors de l'évaluation; cela est très important. À ce moment, l'employé comprendra l'importance de son rendement versus sa rémunération. Trop souvent, cette étape n'est pas claire.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
	<p><b>162 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'employé et le gestionnaire complètent le formulaire d'évaluation de rendement chacun de leur côté. Évalue l'année passée et fixe les objectifs de l'année à venir en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. Le gestionnaire rencontre l'employé pour l'évaluation. En mi-année, il y a une rencontre de suivi avec l'employé afin de s'assurer que les objectifs fixés en début d'année sont toujours en ligne avec les orientations de l'entreprise. Et des ajustements sont faits s'il y a lieu. Tout au long de l'année le gestionnaire donne du feed-back à son employé.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Grille élaborée par une firme RH.</p> <p>9. Le % d'augmentation varie selon la cote d'évaluation. Aussi un rendement exceptionnel peut mener à un boni discrétionnaire.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p><b>163 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. ASDF</p> <p>3. ASDF</p> <p>4. 60</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Oui</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>164 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Pour le bureau - oui</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. 2 fois par an, une en mai et une autre en décembre (en lien avec le boni de Noël pour l'usine).</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Bureau non syndiqué, augmentation 50 % en lien avec la performance et 50 % en lien avec l'IPC. Usine syndiquée, augmentation déterminée à l'avance par classification indépendamment du rendement, c'est la raison pour laquelle le boni de Noël est rattaché à l'évaluation de rendement pour récompenser ceux qui ont un bon rendement.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>165 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Planification. Suivi continu. Évaluation.</p> <p>3. Oui, ils doivent réfléchir à des objectifs et s'entendre avec leur supérieur. C'est une responsabilité partagée...</p> <p>4. 50</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Nous sommes une entreprise syndiquée; donc pour les employés syndiqués, cela ne coïncide pas avec la révision salariale. Pour les cadres oui...</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Monographie d'emploi et description d'emploi.</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Industrie de l'information et industrie culturelle</p>
	<p>166 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. Évaluation de la performance du consultant par le client, révision des événements survenus durant l'année de notre côté, combinaison des résultats, détermination de l'augmentation salariale.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 100</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>8. Non</p> <p>9. Corrélation directe, mais l'augmentation est aussi en fonction du budget du client.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</li> <li>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</li> <li>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</li> <li>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</li> <li>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</li> <li>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</li> <li>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</li> <li>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</li> <li>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>167 -</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. L'évaluation des tâches, les objectifs rencontrés et le processus de formation à l'interne et à l'externe.</li> <li>3. Non, nous rencontrons les employés pour expliquer l'évaluation et ceci permet de modifier les données selon les besoins.</li> <li>4. 100 %</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Les évaluations de rendement se font 1 fois l'an en septembre et la révision salariale en juin.</li> <li>7. Oui</li> <li>8. NGC, normes générale de classification, gouvernement du Canada</li> <li>9. Aucune, seulement les cadres sont évalués au rendement.</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p><b>168 -</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. 1- FIXER DATE POUR RENCONTRE ÉVALUATION ET REMETTRE FORMULAIRE ÉVALUATION AU CANDIDAT. 2-QUESTIONNER TOUS LES GENS EN RELATION AVEC CE CANDIDAT AUTANT SUPERVISEUR, CLIENT FOURNISSEUR, COLLÈGUE, PERSONNEL SOUS SA CHARGE. 3- RENCONTRE AVEC LE CANDIDAT POUR FIXER OBJECTIF.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. 75 %</li> <li>5. Utile</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. Non</li> <li>9. 75 %</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>
	<p><b>169 -</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois par année</li> <li>2. Formulaire individuel d'évaluation. Rencontre avec le supérieur immédiat, discussion sur l'évaluation faite par chaque partie. 2<sup>e</sup> rencontre sur les salaires.</li> <li>3. Oui avant 1<sup>re</sup> rencontre.</li> <li>4. 90</li> <li>5. Corvée</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> <li>8. L'évaluation des postes faite lors de la démarche d'équité salariale est revue avant chaque évaluation du rendement.</li> <li>9. 25 %</li> </ol> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p><b>170 -</b></p> <p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Établissement d'objectifs et plan de développement en début d'année. Évaluation de mi-année (processus informel). Évaluation de fin d'année (processus formel et comprenant un suivi des évaluations non complétées).</p> <p>3. Non, toutefois, dans le formulaire d'évaluation, l'employé doit remplir une section portant sur son évaluation de l'année et ses accomplissements.</p> <p>4. 100 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. La cote d'évaluation est un facteur considérable dans l'attribution de l'augmentation annuelle. Toutefois, il n'y a pas de formule indiquant le pourcentage à allouer en fonction de l'évaluation. Mais la cote a un lien direct avec le paiement de la prime.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p><b>171 -</b></p> <p>1. Une fois par année</p> <p>2. Pour les employés syndiqués, aucune évaluation formelle du rendement n'est faite. S'il y a des problèmes au niveau de la productivité, du comportement, etc., les individus sont rencontrés et on leur explique nos demandes. Pour les employés non syndiqués, une rencontre d'évaluation du rendement très informelle est faite au début du mois d'avril lorsque les augmentations salariales sont communiquées.</p> <p>3. Non</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. L'augmentation annuelle est fixée de façon générale en fonction des prévisions salariales de l'ensemble des employeurs publiées par les firmes de consultation en RH, et ensuite il y a une prise de décision selon le rendement individuel. Pour les syndiqués, on se réfère à la convention collective qui prévoit les augmentations.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>



Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>172 -</p>	<p>1. Deux fois par année</p> <p>2. Fixation des objectifs généraux de l'entreprise. Rencontre générale de communication du programme. Détermination des objectifs individuels. Évaluation à mi-parcours (rencontre employé et supérieur immédiat). Évaluation finale (rencontre employé et supérieur immédiat).</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 90</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Description</p> <p>9. 80 %</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>173 -</p>	<p>1. Une fois par année</p> <p>2. L'évaluation de probation est obligatoire ainsi que la 1<sup>re</sup> évaluation annuelle. Par la suite, l'évaluation annuelle est sur une base volontaire d'une des 2 parties. Voici les étapes : le superviseur reçoit le dossier avec les informations recueillies au dossier pendant l'année de référence et celui-ci a 2 semaines pour compléter le tout. Par la suite, la direction en prend connaissance et signe le rapport. La dernière étape consiste à la rencontre superviseur et employé avec des copies de l'évaluation complétée.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 60 %</p> <p>5. Corvée</p> <p>6. L'évaluation salariale est faite à une date déterminée, différente de celle de l'évaluation annuelle. Par contre le contenu de l'évaluation a un impact indirect sur l'ajustement de salaire relié au rendement.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Des facteurs d'évaluation des emplois reliés à des pointages.</p> <p>9. Mentionné ci-haut.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. À quelle fréquence effectuez-vous les évaluations du rendement dans votre organisation?</p> <p>2. Quelles sont les principales étapes de votre processus d'évaluation du rendement?</p> <p>3. Les employés doivent-ils remplir un formulaire d'autoévaluation?</p> <p>4. À combien estimez-vous le pourcentage d'évaluations complétées par les gestionnaires dans une année?</p> <p>5. Le processus d'évaluation du rendement est-il perçu par les gestionnaires comme utile ou comme une corvée?</p> <p>6. L'évaluation du rendement coïncide-t-elle avec la révision salariale?</p> <p>7. Disposez-vous d'échelles salariales?</p> <p>8. Disposez-vous d'outils d'évaluation des postes?</p> <p>9. Selon vous, dans quelle mesure le rendement de l'employé a-t-il un impact sur son augmentation salariale?</p> <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>174 -</p>	<p>1. 1 fois par 2 ans</p> <p>2. l'employé et son supérieur conviennent des attentes mutuelles. Une rencontre de suivi est prévue pendant l'année. Lors de la rencontre d'évaluation, l'employé aura compléter son autoévaluation. Ce document servira de base aux échanges avec le supérieur. Aucune échelle de rendement n'est prévue afin d'éviter les négociations de cotes... et ça marche! Le formulaire est mis à jour suite aux échanges et classé, si l'employé le veut, à son dossier.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. 50 %</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Les échelles de salaire ne sont pas liées au rendement au MSSS.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Outils développés par le MSSS et outils maison.</p> <p>9. n/a</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>
	<p>175 -</p>	<p>1. Les employés d'usine sont évalués après 5 semaines, 2 semaines avant la fin de la probation de 3 mois et finalement 2 semaines avant leur première année de service. Par la suite, l'évaluation est annuelle. Le processus d'évaluation pour les employés administratifs est en élaboration présentement.</p> <p>2. Le contremaître doit remplir un questionnaire qui mesure différents points.</p> <p>3. Non</p> <p>4. 40</p> <p>5. Utile</p> <p>6. Non pour les employés d'usine, c'est un pourcentage annuel. Oui pour les employés administratifs.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>9. Ça peut dépendre de plusieurs critères : objectifs fixés vs ceux atteints, échelle salariale, etc.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Fabrication</p>