

Steve Woloz & Assoc. Inc.

Consultants en Génie industriel et en Gestion
Consultants En Certification ISO
Certifiés par le Gouvernement



Industrial Engineering and Management Consultants
ISO Certification Consultants
Certified by the Government

www.swaassoc.com

TEL: (514) 944-8241

E-MAIL: s.woloz@swaassoc.com

Établi / Established 1974

Le 15 Février 2004

Mémo au : **Directeur Général, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines**
De: **Steve Woloz Associés, Inc.**
Concernant: **Le Programme d'Évaluation et de Gestion de la Performance**

1. Introduction

L'expérience de SWA dans l'évaluation et la gestion de performance a aidé plusieurs de nos clients à renforcer le niveau de motivation et le leadership de leurs employés tout en fournissant aux cadres supérieurs des outils efficaces pour surveiller la productivité des leurs employés et déterminer la rémunération correspondant à leur contribution à la réussite de l'entreprise. Le programme s'est montré efficace à travers tous les départements, y compris les ventes, la comptabilité, les achats et la production.

Le programme de gestion de la performance a permis aux employés et à leurs superviseurs de discuter des objectifs de performance aussi bien au niveau corporatif qu'individuel et de créer conjointement un plan pour réaliser ces objectifs.

2. Avantages du Programme

Certains des avantages d'un tel processus sont :

- Pour évaluer l'efficacité des chaque employé dans l'exécution des fonctions et des responsabilités assignées ;
- Pour former la base pour l'ajustement de salaire ;
- Pour identifier les facteurs qui peuvent améliorer le rendement au travail ;
- Pour clarifier des normes de performance telles qu'elles se relient à la description actuelle de leurs fonctions;
- Pour aider des employés a améliorer leurs connaissances et qualifications additionnelles pour l'avancement du travail ;
- Pour identifier les excellentes performances;
- Pour documenter des imperfections ou la performance inférieure et suggérer des moyens de l'améliorer ;
- Pour déterminer la conservation d'un employé à la fin de la période de probation ;
- Pour définir les buts potentiels de carrière.

3. Pourquoi Un Tel Programme?

Les programmes d'amélioration contribueront aussi bien à l'accomplissement des objectifs de la compagnie qu'à la croissance professionnelle de l'employé. L'environnement constamment en cours d'évolution de l'industrie doit être pris en compte lors de l'établissement du procédé de planification.

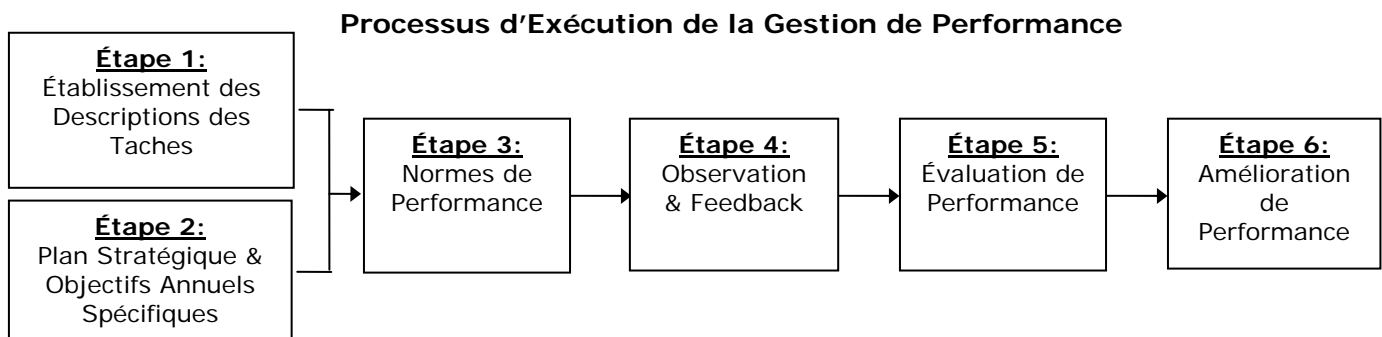


4. Notre Procédure

Notre procédure de développement et d'exécution de ce programme implique une combinaison de réunions de groupes avec les administrateurs de la compagnie et de « coaching » individuel avec les gestionnaires clefs. Les personnes clefs de la compagnie incluent ceux qui sont en charge des systèmes et communication des informations de gestion, ainsi que les responsables des ressources humaines. Le chef de l'entreprise doit déterminer aussi bien les directives générales de la rémunération que les limites de partage de l'information financière avec les employés.

Pour faciliter le processus, des modèles sont fournis dans le but de standardiser la procédure de compilation et de documentation. De plus, un « benchmarking » des niveaux de salaires est utilisée pour fournir des données comparatives.

5. Étapes d'Exécution du Processus



Étape 1 : Les descriptions des tâches

L'exécution d'une description des tâches est un processus de rassemblement, analyse, et documentation systématiques de faits importants sur un poste de travail. Il fournit une base pour les procédures de sélection relatives à l'emploi et pour la détermination des normes de performance.

La description des tâches indique :

- Les fonctions et les tâches spécifiques du poste de travail
- Les fonctions et tâches essentielles
- le pourcentage de temps typiquement passé pour exécuter chaque fonction
- les habiletés, qualifications et capacités requises pour exécuter le travail correctement
- Les exigences physiques, mentales, techniques et scolastiques du poste de travail
- Les conditions spéciales d'emploi
- Le niveau de supervision reçu et exercé.

Étape 2 : Le plan stratégique

Un plan stratégique se compose d'une déclaration de la mission, d'objectifs identifiés qui se sont reliés à la mission de compagnie, et aussi d'initiatives stratégiques qui permettront d'atteindre chaque objectif :

- La déclaration de la mission décrit la raison fondamentale pour laquelle la compagnie et chacune de ses départements existent ;
- Les objectifs indiquent les résultats qui renforceront la mission ;
- Les initiatives stratégiques établissent les étapes spécifiques nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Chacun des employés contribue individuellement à la réalisation des objectifs indiqués et peuvent être responsables de l'accomplissement des initiatives stratégiques spécifiques à l'aboutissement de ces objectifs. Pour s'assurer du succès de réalisation des initiatives, ceux qui sont



responsables des initiatives stratégiques particulières sont habituellement nommés et des dates limites sont fixées.

Étape 3 : Les normes de performance

La norme de performance fournit un repère contre lequel le rendement au travail est évalué. Tandis que la description des tâches décrit les fonctions essentielles et les tâches à accomplir, les normes de performance consistent en des déclarations écrites décrivant à quel point chaque fonction ou tâche doit être accomplie afin de répondre ou excéder les espérances.

Les normes de performance sont habituellement développées en collaboration avec les employés concernés.

Étape 4 : L'observation et le « feedback » de la performance

Le « feedback » a propos de la performance devrait être basés sur des comportements, des actions, des rapports et des résultats observés et/ou vérifiables. Un « feedback » efficace aide l'employé à maintenir une bonne performance, à développer de nouvelles qualifications et à améliorer la performance si nécessaire.

Étape 5 : L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste en la synthèse, l'évaluation et le développement du rendement d'un employé. Afin d'être efficace et constructif, le superviseur de l'employé devrait faire fournir tous ses efforts afin d'obtenir autant d'informations objectives que possible sur le rendement des employés.

Étape 6 : L'amélioration de la performance

L'amélioration de la performance des employés promeut la mission de l'organisation et augmente la qualité globale de la main d'oeuvre au sein de la compagnie en :

- Aidant à maintenir la performance des employés à un niveau qui répond aux espérances ou les excède;
- Augmentant les qualifications, les connaissances et l'expérience reliées au travail ou a la carrière;
- Promouvant un climat de formation continue et de la croissance professionnelle ; Permettant les employés de suivre les progrès et les changements dans leurs champs d'activité;
- Promouvant des objectifs d'action affirmative ;
- Motivant les employés.