

1. PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

MODÈLE DE PRÉVISION DE LA DEMANDE DE RESSOURCES HUMAINES

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus*	Avancement potentiel**	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opérations	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Les chiffres du tableau servent d'exemple. Ainsi, l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne. La demande future ne justifie que six postes de ce type. Résultat : il y a un développeur web en trop. La flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira.

*Départs prévus : inscrire les prévisions de retraites, transferts, coupures de postes.

**Avancement potentiel : inscrire le nombre d'employés qui pourraient bénéficier d'un avancement d'échelon ou d'une promotion au cours des prochains mois.

MODELE DE PLAN POUR LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Priorité à travailler	Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer l'écart quantitatif • Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences) 	
ACTIONS OU MOYENS	Responsables	Échéance
Écart quantitatif		
1- Embaucher un directeur des opérations a) Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur général et agent des RH	Mars
2- Embaucher un agent de gestion des ressources humaines a) Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur des RH	Mai
3- Mettre à pied un développeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Août
Écart qualitatif		
1- Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur des RH a) Formation avancée en gestion b) Entraînement à la tâche dans les fonctions de directeur des RH	Directeur général et agent des RH	Avril Mai
2- Effectuer l'entraînement à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Mars
3- Effectuer l'entraînement à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Mai
4- Donner une formation sur la gestion de projets au développeur web ayant un potentiel d'avancement	Agent des RH	Septembre

2. PLANIFICATION DE L'EMBAUCHE

MODELE DE FICHE DE POSTE

<i>Nom du titulaire :</i>			
<p>Raison d'être du poste : sous la supervision du directeur, l'analyste en TI est responsable de traduire les demandes des usagers en langage informatique et d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.</p>		<p>Supérieur immédiat : Directeur</p> <p>Subordonné : aucun</p>	
ACTIVITÉS CLÉS	COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	
<p>ANALYSES INFORMATIQUES 75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser et comprendre les besoins informatiques des usagers. Évaluer la faisabilité fonctionnelle et technique de leurs demandes. Élaborer des solutions fonctionnelles selon les besoins de l'organisation, tout en assurant l'entretien des systèmes en place. Effectuer la planification et le suivi des projets. Effectuer le contrôle de qualité des implantations à réaliser, par le biais de plans, scripts et simulations permettant de minimiser les conséquences négatives sur les opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Vulgarisation Capacité à communiquer Disponibilité Capacité à travailler en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte des objectifs fixés en début de projet Respect des délais Rigueur Stabilité des applications Taux de satisfaction des usagers 	
<p>ARCHITECTURES DES SYSTÈMES 25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Planifier l'élaboration d'analyses fonctionnelles liées aux demandes ou projets retenus. Documenter, faire évoluer et maximiser les architectures en place en fonction des évolutions internes et des mises à jour par les fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Rôle conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité des opérations informatiques Taux de satisfaction des usagers 	

Formation exigée et expérience

- Baccalauréat en informatique et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées à l'embauche

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce type de poste
- Capacité d'anticiper les besoins ou les demandes des usagers (proactivité)
- Bilinguisme (atout)

GRILLE D'ELABORATION DU PROFIL DU CANDIDAT ECHERCHE : Analyste en TIC

CRITÈRES	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION				
			1	2	3	4	5
Formation	BAC en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle.	1	2	3	4	5
Nombre d'années d'expérience	Cinq ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1	2	3	4	5
Spécialité	Administration des bases de données		1	2	3	4	5
Bilinguisme	Français	Anglais et autres langues (un atout)	1	2	3	4	5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système AS/400	Connaître le logiciel utilisé par l'entreprise	1	2	3	4	5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. Être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques.		1	2	3	4	5
Disponibilité	À partir du 20 mars 2003		1	2	3	4	5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1	2	3	4	5

GRILLE DE SELECTION DES CV

Poste à combler : Analyste en TI Date :	COTATION DES CRITÈRES ESSENTIELS							Pointage total (retenir 8 ou +)
	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maîtrise des langues	Maîtrise AS/400	Maîtrise d'outils d'analyse	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présentation du CV	
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								

Echelle : 0 = non pertinent pour la fonction concernée
 1 = assez proche du profil recherché
 2 = très proche du profil recherché

GRILLE D'ENTREVUE DE SELECTION

Nom : _____ Prénom : _____	
Poste à combler : <u>Analyste en TI</u>	
Date : _____ Recruteur : _____	
1. ACCUEIL DU CANDIDAT	POINTS À OBSERVER
Présentation – Objectifs de l'entretien – Durée de la rencontre – Titre de la fonction – Activités de l'entreprise – Profil du marché – Nombre d'employés, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue vestimentaire • Présentation • Attitude
2. EXPÉRIENCE ET CARRIÈRE	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none"> • Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste. • Parlez-nous de vos études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élocution • Esprit de synthèse • Pertinence de la formation
<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été votre cheminement de carrière? (Ne pas hésiter à poser plusieurs questions : principales activités? Réalisations? Préférences? Motifs de départ? L'objectif est d'en arriver à savoir précisément ce que la personne a réalisé dans chacun des postes occupés précédemment.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de responsabilités assumées • Diversité et étendue de l'expérience • Ampleur des réalisations et retombées
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est important pour vous dans un emploi? • Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait? Pour quelles raisons? • Quel défi cherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière? 	<ul style="list-style-type: none"> • Champs d'intérêt • Degré d'initiative • Cohérence du plan de carrière
3. CRITÈRES	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none"> • Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail? 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences personnelles

<p>4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous capable d'utiliser le système...? • Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique? • De quelle façon planifiez-vous le travail à faire? • Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances? Quels moyens avez-vous pris pour vous en sortir? • Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues? • Comment décririez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés? 	<p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances techniques • Capacité à s'organiser • Capacité à garder son calme • Capacité à travailler en équipe
<p>5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment procédez-vous pour ne rien oublier? • Comment gérez-vous les consignes que l'on vous donnait? • Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues? • Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client? Comment avez-vous procédé? • Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous? • Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un? • Quelle a été votre plus grande réalisation? Pourquoi la considérez-vous comme telle? • Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle)? 	<p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne mémoire • Respect des procédures • Travail d'équipe • Capacité à gérer les conflits • Capacité à gérer son temps de travail • Capacité de réalisation • Qualités personnelles
<p>6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat <p>Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horaires • Heures supplémentaires • Salaire • Avantages sociaux • Travail en équipe <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p>	
<p>7. CONCLUSION</p> <p>Autres points que la personne souhaite aborder</p> <p>Synthèse</p> <p>Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	

MODELE DE LETTRE DE REFUS

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame ou Monsieur
Adresse complète

Objet : Poste d'analyste en TI

Madame, Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste d'analyste en TI au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitæ dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale
(signature)

EXEMPLE DE QUESTIONS D'ENTREVUE DE SELECTION

Questions pour révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve. Comment vous en êtes-vous sorti?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron? Que feriez-vous?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques? Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même?
- Quels types de personnes vous sont désagréables?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer. Comment vous y êtes-vous pris?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'avez jamais eu? Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois? Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors des deux dernières années, quel serait-il?

Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite)? Comment cela s'est-il passé?
- Qu'avez-vous fait de novateur?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé? L'avez-vous réalisée?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux? Qu'avez-vous fait?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons vous incitait-il à vous dépasser? Quelle était sa méthode?
- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
- À quoi mesurez-vous votre propre réussite?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes?
- Pourquoi devrions-nous vous engager?
- Quelles responsabilités seriez-vous prêt à prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste?
- Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre?
- Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation?
- Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté?
- Désirez-vous me poser des questions?

QUESTIONS À ÉVITER

On ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés.

Race / origine

Ne pas demander:

- Pouvez-vous fournir une photo de vous-même?
- Quel est votre lieu de naissance?
- À quel endroit avez-vous déjà demeuré?

Demander plutôt :

- Pouvez-vous travailler au Canada?
- Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada?

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise.

Ne pas demander:

- Quelle est votre date de naissance?
- Pouvez-vous fournir un certificat de naissance?
- Quel est votre numéro d'assurance maladie?
- Quel est votre numéro de permis de conduire?

Grossesse

Ne pas demander:

- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants?
- Êtes-vous enceinte présentement?

Demander plutôt :

- Êtes-vous disponible pour travailler durant la période ... (lorsque immédiatement requis pour l'emploi)?

État civil

Ne pas demander:

- Quel était votre nom de famille à la naissance?
- Êtes-vous marié(e)?
- Êtes-vous divorcé(e)?
- Êtes-vous célibataire?
- Avez-vous des personnes à votre charge?
- Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi ici?

Demander plutôt :

- Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions?
- Accepteriez-vous d'être transféré(e) dans une autre localité?

QUESTIONS À ÉVITER (SUITE)

Religion

Ne pas demander:

- Quelle religion pratiquez-vous? (sauf si le caractère religieux de l'employeur le justifie)

Demander plutôt :

- Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire?
- Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander:

- Quelle est votre langue maternelle?

Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander:

- Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail?
- Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?

Demander plutôt :

Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail.

Passe-temps

Ne pas demander:

- Quelles sont vos activités en dehors du travail?
- Qui sont vos amis?

Demander plutôt :

- Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?

Antécédents judiciaires

- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?*

** Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle ne peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.*

GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

Poste à combler: Analyste en TI Date :	P*	Cote de performance (1=très faible 5=très fort multiplié par P*)				
		candidat 1	candidat 2	candidat 3	candidat 4	candidat 5
		QUALIFICATIONS	40			
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	5					
Maîtrise des logiciels	10					
COMPÉTENCES DU POSTE	30					
Connaissances informatiques liées au système AS/400	6					
Communication et écoute	6					
Sens de l'organisation et des priorités	6					
Conviction et habiletés à influencer	6					
Capacité d'adaptation	6					
AUTRES COMPÉTENCES	30					
Esprit éveillé et logique	3					
Habiletés techniques et informatiques	3					
Qualité et service-client	3					
Ouverture à l'apprentissage	3					
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	3					
Engagement et esprit d'appartenance	3					
Initiative et motivation	3					
Autres facteurs :	9					
RÉSULTATS	100					

Cote (1 à 5)

Cote pondérée (total sur 500)

Utilisation de l'outil :

La pondération (P*) démontre l'importance que l'on accorde à chacun des critères par un pourcentage.

Elle doit être établie avant le début des entrevues. La somme des pondérations doit donner 100.

Lors de l'évaluation du candidat, on donne une cote de performance de 1 à 5 pour chaque critère.

Une fois l'évaluation terminée, on multiplie les cotes de performance par la pondération du critère et on additionne les critères pondérés de chaque candidat. Le meilleur candidat aura le résultat le plus élevé.

MODELE DE LETTRE DE PROMESSE D'EMBAUCHE

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame, Monsieur,
Coordonnées postales complètes

Madame, Monsieur,

Il nous fait plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste d'analyste en TI dans notre entreprise.

Sous l'autorité du directeur général (ou de la directrice générale), vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____. Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____. Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible aux régimes d'assurances collective le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le directeur général, la directrice générale,
(signature)

Exercice

Travail de groupe sur un cas d'appel à candidature

Restitution et analyse en fonction des éléments présentés durant le cours

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE DE PROBATION

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :				Période couverte :	
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ			ASPECTS À AMÉLIORER		
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1 = pas satisfaisant Colonne 2 = à améliorer Colonne 3 = satisfaisant Colonne 4 = très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Signature de la personne ayant rempli la fiche

4. EVALUATION DU RENDEMENT

GRILLE PHASE 1 : DISCUSSION ET ENTENTE MUTUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	

QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR?

AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS?

QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE? (À COURT ET MOYEN TERMES)

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

GRILLE PHASE 2 - RENCONTRE D'ÉTAPE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER

ATTEINTE DES OBJECTIFS

SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)
++ = très satisfaisant + = satisfaisant +/- = besoin d'amélioration - = insatisfaisant Colonne N/A = ne s'applique pas

SAVOIR L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

SAVOIR-ÊTRE L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

SAVOIR-FAIRE L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

**GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E)
EMPLOYÉ(E) (à remplir par le supérieur immédiat)**

Nom de l'employé(e) : _____
Service : _____ Date : _____
I. POSTE DE TRAVAIL
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION
Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

