

ÉVALUATION DES EMPLOIS



CSMO
TEXTILE 

Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable
de notre bibliothèque virtuelle
csmotextile.qc.ca

INTRODUCTION

L'évaluation des emplois est une activité incontournable en gestion des ressources humaines. D'une part, elle est utile à l'élaboration d'une structure salariale. En effet, tout processus d'équité salarial est basé essentiellement sur l'exercice d'évaluation des emplois. Au sein de plusieurs entreprises, on mise sur l'amélioration de régimes de rémunération, de primes à intervalles en fonction du rendement, de primes à l'embauche, d'option d'achat d'actions et autres, pour attirer et retenir les meilleurs candidats. Il est donc primordial d'utiliser des moyens qui reflètent la vision et les objectifs de l'entreprise.

D'autre part, l'évaluation des emplois consiste également à poser un regard sur la performance des employés. Trop souvent, par manque de temps ou de ressources, on néglige d'effectuer l'évaluation avec les employés. Pourtant, cette activité est essentielle pour analyser le rendement et évaluer l'atteinte des objectifs prédéfinis. Il est toujours recommandé de communiquer aux employés les comportements souhaités et les appuyer dans leur développement professionnel. Cette activité est un bon moyen pour que le gestionnaire et l'employé soient au diapason et concentrent leur énergie respective sur la recherche des zones d'amélioration continue.

Dans ce fascicule, vous aurez accès principalement à deux outils, à savoir : [une grille d'évaluation des emplois](#), notamment pour vous guider dans un processus d'équité salariale et un [formulaire d'évaluation du rendement](#).

TABLE DES MATIÈRES

Évaluation des emplois (fiche descriptive)	3
Structure salariale (fiche descriptive)	5
Évaluation du rendement (fiche descriptive) ...	7
Grille d'analyse des emplois (outil n° 1)	8
Formulaire d'évaluation du rendement (outil n° 2)	9
Formulaire d'évaluation du rendement : poste de gestion (outil n° 3)	12

.....

RENSEIGNEMENTS

Tous les outils dans ce fascicule sont disponibles en version Word. Pour vous les procurer et si vous avez des questions sur un outil spécifique, nous vous invitons à communiquer avec nous par courriel à info@csmotextile.qc.ca ou par téléphone au 819 477-7910.

Note : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte. Ce document a été mis à jour le 21 février 2020.

Évaluation des emplois

L'analyse des postes de travail à l'intérieur de votre entreprise vous permettra de mettre en place une structure salariale équitable pour tous les employés. Afin de déterminer la valeur relative de vos postes de travail, vous devez prendre le temps de les analyser de façon objective à l'aide de critères bien définis. Il est important de savoir que ce sont uniquement les postes qui seront évalués lors de cette activité et non pas les individus qui les occupent. Plusieurs approches, plus ou moins complexes, peuvent être utilisées, mais chacune a pour but de déterminer quel poste doit être rémunéré davantage. Pour avoir plus de renseignements à propos de la *Loi sur l'équité salariale* et pour connaître vos responsabilités en tant qu'employeur, consulter : <http://www.ces.gouv.qc.ca/equite-salariale/loi.asp> (certaines dispositions ont changé et sont entrées en vigueur le 10 avril 2019, *L.R.Q., c E-12.001*).

Pour vous faciliter la tâche, nous vous suggérons de classer les postes à l'aide d'une grille. Ce procédé n'est pas des plus précis, mais il est facile d'utilisation et permet d'assigner une classe à chaque poste. Cette façon de faire suggère un certain nombre de classes déterminées par des descriptions standards que vous aurez à réaliser. La description de la classe identifie le niveau de maîtrise de compétences ou de critères. Évidemment, cette méthode vous assure que les postes demandant des niveaux supérieurs de responsabilités reçoivent un salaire plus élevé. Voici les étapes de réalisation :

1. Établir les critères d'évaluation pour l'ensemble des postes :

- Responsabilités de l'employé sur le plan des ressources techniques, financières, humaines et matérielles;
- Qualifications de l'employé pour occuper le poste (formation, études et aptitudes physiques et intellectuelles acquises par l'expérience);
- Qualifications de l'employé basées sur les efforts qu'il doit fournir pour occuper le poste, que ce soit de façon intellectuelle ou physique;
- Conditions de travail liées à l'environnement de travail (bruit, température, isolement, risques pour la santé et le stress);
- Etc.

2. Identifier les classes pouvant différencier les niveaux de maîtrise des compétences ou des critères :

Classe 1 : un critère n'est **pas requis** pour occuper le poste;

Classe 2 : un **niveau minimal** du critère est requis pour occuper le poste;

Évaluation des emplois

2. (suite) : *Identifier les classes pouvant différencier les niveaux de maîtrise des compétences ou des critères :*

Classe 3 : un **niveau moyen** du critère est nécessaire pour occuper le poste;

Classe 4 : un **niveau élevé** du critère est nécessaire pour occuper le poste;

Classe 5 : un **niveau très élevé** du critère est nécessaire pour occuper le poste.

3. Remplir la grille d'analyse des postes (outil n° 1)

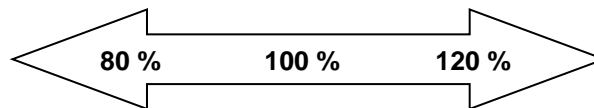
4. Analyser les postes de votre entreprise et déterminer une échelle salariale en fonction des résultats obtenus

Structure salariale

Mettre en place une structure salariale vous permettra d'être équitable dans l'administration de vos salaires. Votre structure salariale fait partie de votre stratégie de rémunération globale. En premier lieu, il est important de dresser une liste des éléments de votre rémunération, soit directe et indirecte. Cet exercice vous aidera à déterminer le coût réel des emplois.

- ⇒ **Rémunération directe** = Salaire de base, rémunération au rendement (boni, commission, etc.)
- ⇒ **Rémunération indirecte** = Avantages sociaux, vacances, congés flexibles, etc.

Il existe plusieurs façons de déterminer la rémunération. Certaines entreprises ont choisi d'utiliser une structure en attribuant un minimum, un point médian et un taux maximum. On y retrouve souvent la règle du 80 – 120 %. Cependant, il s'agit d'une structure plus difficile à gérer pour les postes de production. Elle est plus efficace pour des postes de gestion, car cette méthode a comme conséquence d'augmenter le nombre de taux différents pour un même poste. Voici un exemple illustrant cette théorie :



Postes	Minimum	Point médian	Maximum
Mécanicien de métiers	15,49 \$	19,36 \$	23,23 \$
Préposé à la teinturerie	14,60 \$	18,25 \$	21,90 \$
Inspecteur à la qualité	14,40 \$	18,00 \$	21,60 \$
Opérateur de métiers à tisser	14,13 \$	17,66 \$	21,19 \$
Opérateur de chariot élévateur	13,60 \$	17,00 \$	20,40 \$
Préposé au laboratoire	12,80 \$	16,00 \$	19,20 \$
Aide général	12,20 \$	15,25 \$	18,30 \$
Préposé à l'entretien	11,32 \$	14,15 \$	16,98 \$

Cependant, avec un tel système, un employé peut voir son salaire augmenter de 40 % sans être obligé de changer d'emploi, c'est-à-dire qu'il bénéficie d'incitatifs au rendement même s'il ne reçoit pas de promotion. *Il est important de ne pas confondre le taux moyen qui représente la moyenne des salaires attribués aux employés occupant le même poste et le point médian de votre échelle salariale qui représente le point milieu de votre échelle.* Par exemple, pour le poste de préposé à l'entretien, où vous avez un taux de roulement plus élevé, vous pourriez avoir un taux de salaire moyen de 11,32 \$ et avoir un point médian de 14,15 \$.

Note : Le CSMO Textile mènera une enquête salariale au cours de l'année 2020. Nous vous invitons à y participer, ce qui vous donnera accès aux résultats.

Structure salariale

Pour administrer les salaires des employés de production, vous pouvez aussi choisir une structure beaucoup plus simple. Il s'agit de déterminer un taux de début d'emploi (soit avant d'avoir l'obtention de la qualification) et un taux pour l'emploi. Cela permet d'avoir une progression en début d'emploi. Si vous devez augmenter le salaire d'un employé comparativement à un groupe de travailleurs occupant le même poste, il est important d'ajuster le salaire en ajoutant une prime et non en augmentant le taux de l'employé. Bien évidemment, l'ajout d'une prime ne doit pas être une décision aléatoire. Toute forme d'ajustement salarial doit être explicitement indiqué dans une politique salariale prédéfinie ou le manuel de l'employé. L'augmentation salariale se fait annuellement pour tous les employés après qu'une évaluation de rendement ait été complétée.

Postes	Taux début d'emploi	Taux après qualification
Mécanicien de métiers	18,32 \$	22,30 \$
Préposé à la teinturerie	16,33 \$	19,25 \$
Inspecteur à la qualité	16,10 \$	19,00 \$
Opérateur de métiers à tisser	16,06 \$	18,66 \$
Opérateur de chariot élévateur	15,20 \$	18,25 \$
Préposé au laboratoire	13,30 \$	16,75 \$
Aide général	12,63 \$	16,25 \$
Préposé à l'entretien	11,64 \$	14,15 \$

Lorsque vous mettez en place une échelle salariale, il est important de la respecter afin de maintenir **l'équité interne**. Quelle que soit la stratégie que vous adopterez, il est important de maintenir aussi une **équité externe**.

Enfin, lors de l'implantation, il peut arriver que vous découvriez qu'une personne obtenait un taux salarial plus élevé que celui prévu dans l'échelle (salaire hors échelle). Dans une telle situation, le taux sera gelé pour une période de temps illimitée afin de laisser l'échelle salariale le rattraper.

Évaluation du rendement

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation du rendement y joue un rôle important, car elle permet de prendre de façon éclairée les décisions relatives aux possibilités de promotion, à la planification de la relève, de même qu'à la formation et à l'administration des augmentations salariales. L'évaluation du rendement permet également à l'employé de mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise. Elle se déroule habituellement sous forme de rencontre individuelle. Bien que plusieurs entreprises préconisent l'évaluation annuelle, il est recommandé pour un suivi plus efficace d'évaluer le rendement d'un employé plusieurs fois par année.

Conseils et astuces pour les gestionnaires

- Remettre à l'employé une copie de l'évaluation afin qu'il sache sur quels points il sera évalué;
- Inviter l'employé à faire une auto-évaluation avant la rencontre;
- Prévoir suffisamment de temps et ne pas se laisser déranger pendant l'entrevue;
- Dialoguer avec l'employé est primordial; lui laisser la chance de discuter certains points;
- Écouter les commentaires de l'employé, lui poser des questions et l'encourager à exprimer ses idées sans l'interrompre;
- Rester calme même s'il n'est pas d'accord avec certains commentaires et ne pas chercher à s'imposer;
- Éviter de ne parler que des points à améliorer en laissant de côté les forces de l'employé;
- Établir avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation, et ce, avant la fin de la rencontre.

La performance de l'employé est évaluée en fonction des résultats obtenus dans l'exercice de ses fonctions, des responsabilités inhérentes au poste et des critères prédéterminés. Pour vous aider dans l'évaluation des employés, consultez les modèles de [formulaire d'évaluation du rendement](#) (outils n° 2 et n° 3) ou l'exemple disponible sur le site d'Emploi Québec (voir l'hyperlien suivant : http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/00_ORH_evaluation-rendement.pdf)

Grille d'analyse des emplois

Voici un outil simple vous permettant de maintenir une **équité interne** en analysant les postes de votre entreprise les uns par rapport aux autres. Vous devez évaluer, de façon objective, les postes en fonction des critères suivants : responsabilités, qualifications, effort (intellectuel et physique) et conditions de travail. Il est important de bien comprendre les critères d'évaluation ainsi que les niveaux de maîtrise (5 classes). Vous pouvez consulter la fiche technique « *Évaluation des emplois* ». La classe doit être établie en fonction des exigences formulées dans votre entreprise afin de répondre aux exigences du poste. Vous pouvez inscrire les postes que vous voulez analyser à gauche dans le tableau et ensuite, il faut attribuer les classes pour chaque critère.

Postes	Responsabilités	Qualifications	Effort intellectuel et physique	Conditions de travail	Total
Mécanicien de métiers	5	4	4	4	17
Préposé à la teinturerie	4	3	3	5	15
Inspecteur à la qualité	4	3	3	4	14
Opérateur de métiers à tisser	4	2	3	4	13
Opérateur de chariot élévateur	4	2	3	3	12
Préposé au laboratoire	3	3	2	2	10
Aide général	2	2	2	3	9
Préposé à l'entretien ménager	1	2	2	3	8

Dans l'exemple ci-dessus, vous constaterez que le poste de mécanicien de métiers obtient le plus haut niveau de maîtrise de compétences et de responsabilités. Pour sa part, le poste de préposé à l'entretien ménager obtient le plus bas niveau. Évidemment, la rémunération devra être établie en fonction du niveau requis de responsabilités ou de compétence.

Lorsque vous avez classé et regroupé les emplois en divers niveaux de responsabilités, il est souhaitable de comparer vos postes avec des emplois similaires sur le marché, à l'aide d'une enquête salariale. Des enquêtes salariales, menées périodiquement en fonction des salaires payés pour des postes comparables dans l'industrie et la région, seront bénéfiques pour maintenir **l'équité externe**.

À la suite de l'évaluation de vos postes, vous pouvez **calculer le taux moyen** et l'indiquer dans le tableau ci-contre afin d'obtenir un point médian pour établir votre échelle salariale. Pour ajuster votre taux, vous pouvez utiliser l'information recueillie lors de l'enquête salariale.

Postes	Taux moyen
Mécanicien de métiers	20,36 \$
Préposé à la teinturerie	19,25 \$
Inspecteur à la qualité	19,00 \$
Opérateur de métiers à tisser	18,66 \$
Opérateur de chariot élévateur	18,00 \$
Préposé au laboratoire	17,00 \$
Aide général	16,25 \$
Préposé à l'entretien ménager	15,15 \$

Formulaire d'évaluation de rendement

Légende : 1 – ne remplit pas les attentes
2 – nécessite une amélioration

3 – remplit les attentes
4 – dépasse les attentes

Sécurité : aptitude de l'employé à respecter et à appliquer les règlements de sécurité				
1	2	3	4	pointage
Ignore les règlements de sécurité et met en danger son entourage et lui-même	Adhère en partie aux règlements de sécurité et respecte généralement les normes	Porte ses équipements de sécurité et travaille de façon sécuritaire	Respecte les règlements de sécurité et démontre un esprit préventif	
Exemple concret :				

Résumé de l'évaluation				
≤ 11	12 – 22	23 – 33	34 – 44	TOTAL
Ne rencontre pas les attentes	Nécessite une amélioration	Rencontre les attentes	Dépasse les attentes	

Programme de développement :

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

Commentaires de l'évaluateur :

Signature de l'évaluateur :	Date :

Commentaires de l'employé :

Signature de l'employé :	Date :

Note : ce formulaire est un exemple parmi tant d'autres et vous pouvez l'adapter selon le profil des postes au sein de votre entreprise.

Formulaire d'évaluation du rendement
Personnel de gestion ou soutien administratif

Nom :	Date de l'évaluation :
Numéro d'employé :	Période d'essai <input type="checkbox"/>
Poste de travail :	Annuelle <input type="checkbox"/>

Inscrire les 3 objectifs de l'employé fixés au début de la période d'évaluation :

Objectifs annuels	Analyse des résultats
1.	
2.	
3.	

Commentaires sur l'atteinte des objectifs :

Formulaire d'évaluation du rendement *Personnel de gestion ou soutien administratif*

Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat de l'évaluation » le rendement global selon la légende suivante :

1 – ne remplit pas les attentes
2 – nécessite une amélioration

3 – remplit les attentes
4 – dépasse les attentes

- —————> +

Critères d'évaluation	1	2	3	4
Relations interpersonnelles (maintient des rapports humains, coopère, a une bonne attitude personnelle vis-à-vis son supérieur et ses collègues, est capable de travailler en équipe, est motivé) Exemple concret :				
Organisation du travail (respecte les échéanciers et fixe des objectifs, suit les résultats et apporte des modifications pour l'atteinte des buts, est fiable et gère son stress) Exemple concret :				
Prise de décision (détermine le problème, identifie des solutions possibles, prend position afin de passer à l'action, fait de la résolution de problèmes et est autonome) Exemple concret :				
Leadership (obtient la collaboration de son équipe ou de ses collègues et les mobilise, possède une bonne faculté d'adaptation, communique de façon efficace) Exemple concret :				
Qualité de travail (cherche à améliorer les procédures ou la façon de faire les choses, produit des travaux de qualité, présente des rapports précis et est créatif) Exemple concret :				
Gestion administrative (contrôle les budgets et encadre le personnel dans le but de le développer) Exemple concret :				
Productivité (planifie et fait des prévisions, suit les résultats, assure la quantité, la constance et l'efficacité) Exemple concret :				
Créativité (trouve de nouvelles façons de faire et apporte des solutions novatrices à des problèmes) Exemple concret :				

Formulaire d'évaluation du rendement
Personnel de gestion ou soutien administratif

Programme de développement :

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching)

Fixation des objectifs annuels pour la prochaine période d'évaluation :

1.
2.
3.

Commentaires de l'évaluateur :

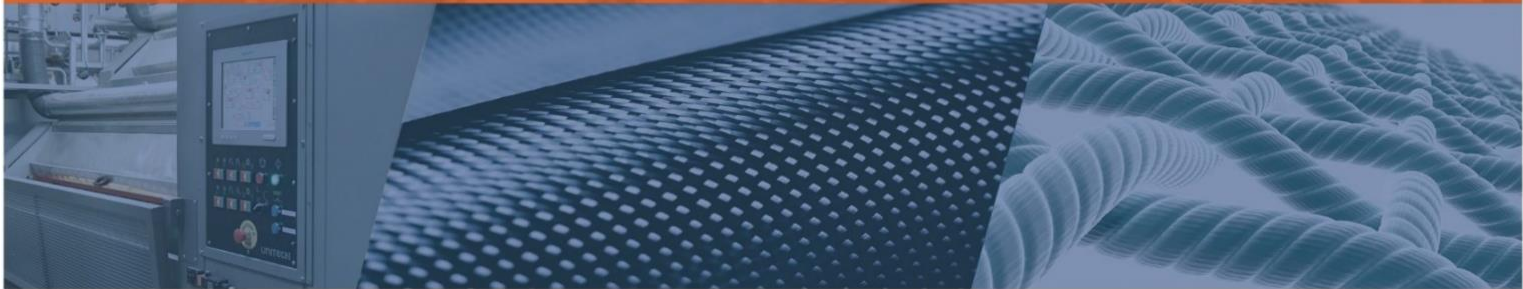
Signature de l'évaluateur : _____ Date : _____

Commentaires de l'employé :

Signature de l'employé : _____ Date : _____

UN ALLIÉ
POUR LES
ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.



 
819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca
WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA

CSMO
TEXTILE 
Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de

**Commission
des partenaires
du marché du travail**
Québec 