



Garantir le succès de votre prestation de services : encadrement, évaluation du rendement et rétroaction

Guide pour le développement des bibliothèques n° 2

*Garantir le succès de votre prestation de services :
encadrement, évaluation du rendement et rétroaction*

Guide pour le développement des bibliothèques n° 2

**Préparé par Beth Cada
pour le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud
août 2003
Traduit par le personnel du
Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud**

Série des Guides pour le développement des bibliothèques

© Août 2003
Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud
Garantir le succès de votre prestation de services :
encadrement, évaluation du rendement et rétroaction
Série des Guides pour le développement des bibliothèques
ISBN :

DÉNÉGATION DE RESPONSABILITÉ

Ce guide fournit de l'information générale sur l'encadrement, l'évaluation du rendement et la rétroaction pour les membres du personnel des bibliothèques publiques. Ce que contient ce document ne doit d'aucune façon servir de remplacement à des conseils juridiques professionnels ou à tout autre avis professionnel et ne devrait donc pas servir à cette fin.

Table des matières

1. GARANTIR LE SUCCÈS DE LA MEILLEURE PRESTATION DE SERVICES POSSIBLE	1
1.1 But de ce guide	
1.2 À qui ce guide peut-il servir?	
1.3 But d'une évaluation du rendement	
1.4 Contexte juridique d'une évaluation du rendement	
1.4.1 Loi sur les normes d'emploi	
1.4.2 Code des droits de la personne	
1.4.3 Loi sur l'équité salariale	
1.4.4 Milieux de travail syndiqués	
1.5 Surmonter nos réticences	
1.5.1 « Je déteste les évaluations du rendement! »	
1.5.2 « Je veux être équitable. »	
1.5.3 « J'ai l'impression que les changements sont imprévisibles! »	
1.5.4 « Je suis trop occupé! »	
1.5.5 « Peut-être que le problème s'estompera avec le temps. »	
1.5.6 « Ce n'est pas dans ma description de travail. »	
1.5.7 « On peut le faire! »	
1.6 Buts et objectifs - étapes nécessaires au succès	
1.6.1 Principes fondamentaux d'un système d'évaluation du rendement basé sur des buts et des objectifs	
1.6.2 Occupez-vous, en premier lieu, des priorités du rendement	
1.7 Un mot d'explication sur l'organisation de ce guide	
2. CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU SUCCÈS	14
2.1 Portrait global de l'excellence : la vision	
<i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	
2.2 Établir les orientations par l'élaboration de buts et d'objectifs	
2.2.1 Identifier des buts et des objectifs pour chaque employé	
2.2.2 Caractéristiques des buts	
<i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	
2.2.3 Énoncé de service	
<i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	
3. ÉTABLIR DES NORMES : MESURES DU RENDEMENT QUOTIDIEN	25
3.1 Établir des normes	
3.1.1 Normes basées sur les attributs du rendement	
3.1.2 Normes basées sur les engagements envers le service	
3.1.3 Normes basées sur la productivité	
3.2 Utiliser des normes pour évaluer le rendement	
<i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	

4.	DISCUTER DU RENDEMENT -----	35
4.1	Donnez de la rétroaction officieuse <i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	
4.2	Développez l'art de traiter les attitudes affectives et défensives	
4.3	Favorisez la communication ouverte	
4.4	Améliorez vos techniques de formation	
4.4.1	Axez vos interventions sur l'avenir	
4.4.2	Concentrez-vous sur le service	
4.4.3	Servez de modèle au message	
4.4.4	Concentrez-vous sur le portrait global	
4.4.5	Valorisez votre personnel	
5.	ÉVALUER LE RENDEMENT -----	48
5.1	Définissez l'évaluation du rendement	
5.2	Évaluez le comportement	
5.3	Documentez la progression graduelle de l'employé : Incidents critiques	
5.4	Élaborez un formulaire d'évaluation	
5.4.1	Graphiques de notation	
5.5	Fixez une rencontre de préévaluation	
5.6	Rédigez une ébauche d'évaluation	
5.6.1	Erreurs communes d'évaluation	
5.6.2	Commentaires du superviseur	
5.6.3	Élaboration d'une ébauche du plan de travail	
5.7	Discutez de l'évaluation <i>La Bibliothèque publique de Trillium</i>	
5.8	Révision par une tierce partie	
5.9	Révision par les pairs et rétroaction à 360 degrés	
5.10	Évaluation du rendement du directeur général / de la directrice générale	
5.11	Évaluation du rendement des bénévoles	
6.	S'OCCUPER DES PROBLÈMES DE RENDEMENT -----	68
6.1	Vérification d'un problème de rendement	
6.2	Mesures disciplinaires progressives	
6.3	Solutions de rechange aux mesures disciplinaires progressives	
6.4	Congédiement	
7.	DÉMARRER LE PROCESSUS -----	74

ANNEXES

- Annexe A** - Créez un portrait de l'excellence : Élaboration d'une vision pour la bibliothèque
- Annexe B** - Une promesse au public et au personnel : Élaboration d'un énoncé de service
- Annexe C** - Normes de rendement
- Annexe D** - De l'énoncé de service à l'établissement de normes pour le service : Feuille de travail
- Annexe E** - Exemple du formulaire d'évaluation du rendement de la Bibliothèque publique d'Ottawa
- Annexe F** - Exemple d'un formulaire d'évaluation tiré du modèle utilisé par la Bibliothèque publique de Trillium (petite bibliothèque publique fictive de l'Ontario)
- Annexe G** - Pour en savoir davantage : Ouvrages recommandés : ressources et sites Web utiles en anglais
- Annexe H** : Pour en savoir davantage : Ouvrages recommandés : ressources et sites Web utiles en français

1. **GARANTIR LE SUCCÈS DE VOTRE PRESTATION DE SERVICES**

1.1 **But de ce guide**

Ce guide pour l'évaluation du rendement des employés est non seulement un guide mais aussi un document offrant des techniques efficaces pour favoriser, sur une base continue, la rétroaction de la part des employés, élément essentiel à la réussite d'une bonne évaluation du rendement. Ce guide a été développé pour répondre à des demandes incessantes émanant de superviseurs de petites bibliothèques publiques et de bibliothèques intermédiaires, situées sur le territoire desservi par le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud (SBOS). Ceux-ci avaient identifié le besoin pour du matériel documentaire, d'information et de formation sur les meilleures façons d'offrir de la rétroaction pour améliorer le rendement de leurs employés. Puisque la rétroaction continue sur le rendement fait partie intégrante du processus global des évaluations du rendement, il va sans dire que ce manuel examinera également tout le processus entourant l'évaluation du rendement. Ce guide d'évaluation ***Garantir le succès de votre prestation de services : encadrement, évaluation du rendement et rétroaction*** a été conçu comme un « coffret d'outils » ou un « manuel de bureau » que les superviseurs pourraient facilement consulter, au besoin, pour obtenir des suggestions et des idées concernant ce qui suit :

- comment créer un environnement favorisant l'épanouissement des employés et la réussite de l'organisme;
- comment aider les employés à mieux s'acquitter de leurs tâches pour réussir à atteindre le plus haut niveau de rendement possible;
- comment s'assurer que les attentes face à la supervision et les normes de rendement de la bibliothèque soient respectées.

Il arrive parfois que les bibliothèques et d'autres organismes mettent sur pied un processus d'évaluation du rendement dans le seul but de contrôler, d'avertir ou même de punir les employés qui ont été étiquetés « des employés à problèmes ». Même si l'évaluation du rendement est, de fait, un mécanisme pouvant servir à traiter les problèmes de rendement qui ne semblent pas se régler, par eux-mêmes, au fil des temps, ces genres de problèmes sont habituellement mieux identifiés à l'intérieur d'un cadre de travail. Cette structure comprend l'établissement de normes, la précision des attentes, la réponse aux besoins de formation de l'employé ainsi que tout autre facteur qui peut influencer la qualité du travail ou du comportement des employés.

1.2 **À qui ce guide peut-il servir?**

Même si les superviseurs de bibliothèques peuvent le trouver utile, ce guide a été conçu plus particulièrement pour les responsables de la surveillance et du maintien de la qualité du rendement offert par le personnel des petites bibliothèques publiques et des bibliothèques intermédiaires en Ontario.

Les modèles de gouvernance utilisés dans les petites bibliothèques publiques et les bibliothèques publiques intermédiaires de l'Ontario varient énormément. Certaines bibliothèques sont constituées en fonction de desservir une seule municipalité tandis que d'autres ne le sont pas. Vous trouverez ci-dessous une liste des diverses structures organisationnelles qui existent en Ontario en ce qui a trait à la gouvernance et à la livraison du service de bibliothèque publique :

- Conseil de bibliothèques publiques unies
- Conseil de bibliothèques de comté
- Administrateurs de programmes, comités de bibliothèques ou conseils de bandes des Premières nations

Cette différence dans les modèles de gouvernance a obligé l'auteure à prendre certaines décisions sur deux niveaux, quant à la rédaction de ce guide, dont nous désirons vous faire part. La première se trouve au niveau du langage, parce que l'on ne pourra tenir compte de toutes les différentes variations de termes utilisées lorsqu'on parle de gouvernance. Premièrement, on a choisi d'utiliser seulement deux expressions « conseil de bibliothèques » ou « conseil d'administration » pour signifier tous les différents systèmes de gouvernance. Deuxièmement, lorsqu'on parlera de la personne responsable de l'évaluation du rendement, on se réfèrera soit au directeur général ou au superviseur, peu importe la diversité de titres possibles pour ces personnes dans les divers organismes, ce qui comprend entre autres, bibliothécaire en chef, directeur ou gérant, par exemple.

Nous vous demandons donc, en tant que lecteur, de toujours tenir compte de votre propre situation et d'adapter l'information qui vous est donnée à la situation prévalant dans votre propre bibliothèque. Aucun guide général ne peut évidemment traiter précisément des arrangements spécifiques de votre propre milieu de travail.

1.3 But d'une évaluation du rendement

Le but d'une évaluation du rendement est à la fois l'épanouissement de l'employé par son travail et le succès de la bibliothèque dans sa communauté.

Les directeurs généraux des bibliothèques publiques ont des responsabilités, qui leur sont déléguées par le conseil d'administration de leur bibliothèque respective, pour s'assurer que les opérations de la bibliothèque se déroulent sans anicroche et que leurs communautés reçoivent un service de bibliothèque de qualité. Peter Drucker décrit les responsabilités de supervision comme étant celles qui assurent l'efficacité et l'efficacités du travail accompli. Pour Drucker, l'efficacité, c'est de faire les choses correctement tandis que l'efficacités, c'est d'abord et avant tout de faire ce que l'on doit faire.

Un des outils les plus utiles pour vous, en tant que superviseur, c'est celui qui permet de s'assurer qu'il existe une voie de communication ouverte et bilatérale, à la fois efficace et efficace avec, et entre les membres du personnel. Une évaluation du rendement qui inclut l'encadrement nécessaire et de la rétroaction, permet un échange positif d'information entre vous et les employés. En vous servant de la rétroaction sur le rendement, vous pouvez discuter avec vos employés des attentes mutuelles face aux exigences établies pour les différentes tâches ainsi que des occasions futures dont pourraient tirer profit non seulement les employés mais également la bibliothèque.

Un processus d'évaluation du rendement permet à la bibliothèque d'obtenir régulièrement des évaluations systématiques du travail effectué par les membres de son personnel. Vous pouvez également bénéficier du processus d'évaluation, en tant que superviseur, en y intégrant les possibilités d'encadrement, de formation, de reconnaissance des réalisations ou de traitement de tout problème de rendement non réglé. Le processus d'évaluation bénéficie aussi à vos employés en leur fournissant l'occasion d'identifier et de discuter de tout problème qu'ils ont pu rencontrer dans l'accomplissement de leurs tâches; de recevoir de la rétroaction directement de leur superviseur, et d'avoir l'occasion de faire des suggestions au sujet du travail à accomplir au cours de la prochaine année.

Utilisée efficacement, l'évaluation du rendement harmonise le travail effectué dans la bibliothèque tout en encourageant le personnel à accomplir son travail en vue de réaliser les différents objectifs de la bibliothèque.

1.4 Contexte juridique¹ d'une évaluation du rendement

Les domaines de la supervision et des relations de travail employeur-employés sont les domaines de la gestion d'une bibliothèque publique les plus légiférés. De plus, comme directeur général d'une petite bibliothèque publique, vous êtes la personne responsable de vous assurer que la bibliothèque, à titre d'employeur, se conforme à la législation pertinente.

Nous mentionnons ci-dessous trois lois particulièrement pertinentes, toutes provinciales, et nous avons ajouté de brèves annotations au sujet de leur pertinence à la supervision et aux relations de travail avec les employés. Remarquez que nous ne tenterons pas de vous donner ici un breffage complet de ces lois mais simplement un survol de chacune d'elles. Nous vous conseillons fortement de vous procurer les textes de chacune de ces lois et de les lire. Le but de connaître ces lois n'est pas de devenir, du jour au lendemain, un expert en droit, mais de pouvoir reconnaître le moment précis où vous devriez appliquer certains des articles de l'une ou l'autre de ces lois. Cette conscientisation vous aidera également à mieux discerner le moment où il serait nettement préférable pour vous ou pour la bibliothèque de recourir à des avocats pour obtenir des avis juridiques.

Il est absolument nécessaire que toutes vos méthodes de supervision se conforment à toutes les lois pertinentes et que vous ayez la documentation justificative nécessaire pour prouver, hors de tout doute, qu'un processus juste et équitable a été suivi à la lettre.

1.4.1 *Loi sur les normes d'emploi*

http://www.e-laws.gov.on.ca/DBLaws/Statutes/French/00e41_f.htm

La **Loi de 2000 sur les normes d'emploi** stipule les droits des employés et les exigences applicables aux employeurs sur la plupart des lieux de travail en Ontario. Cette loi sert de base à la législation de l'Ontario qui régit le travail et tout autre aspect relié au travail de tous les employés de bibliothèque. C'est votre responsabilité de vous assurer que la bibliothèque, en tant qu'employeur, satisfait à toutes les conditions de la législation et qu'elle ne demande pas aux employés de faire quoi que ce soit qui puisse contrevenir à la **Loi sur les normes d'emploi**.

Pour de l'information additionnelle sur certains sujets plus particuliers faisant partie intégrante de cette loi, veuillez vous rendre directement au site Web du ministère du Travail de l'Ontario à l'adresse suivante :

<http://www.labour.gov.on.ca/french/index.html>

1.4.2 *Code des droits de la personne*

http://www.e-laws.gov.on.ca/DBLaws/Statutes/French/90h19_f.htm

L'article 5(1) du **Code des droits de la personne** stipule que « toute personne a droit à un traitement égal en matière d'emploi, sans discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire, l'état matrimonial, l'état familial ou un handicap. »

Il est de votre devoir, en tant que dg, de garantir ce droit à tous vos employés et de vous assurer qu'ils reçoivent non seulement un traitement juste et équitable mais qu'ils sont aussi protégés contre toute forme de discrimination.

1.4.3 *Loi sur l'équité salariale*

http://www.e-laws.gov.on.ca/DBLaws/Statutes/French/90p07_f.htm

Cette loi requiert que les bibliothèques municipales établissent des plans pour réaliser l'équité salariale pour les classes d'emploi à prédominance féminine et ensuite qu'elles maintiennent l'équité salariale conformément au mandat du processus d'évaluation des emplois utilisé dans le plan. L'équité salariale est réalisée en développant une grille qui mesure aussi bien la nature que le niveau de responsabilités de chaque poste, selon un ensemble de facteurs prédéterminés, utilisés à l'échelle du système, pour mesurer tous les postes dans la bibliothèque. Il est important de ne pas assigner de tâches ou de ne pas s'attendre qu'un employé effectue obligatoirement des tâches d'un niveau plus élevé de responsabilités que le niveau octroyé pour une tâche en particulier reliée à son poste.

La Commission de l'équité salariale de l'Ontario possède un site Web offrant de l'information très utile à l'adresse suivante :

http://www.payequity.gov.on.ca/peo/french/about_us.html

1.4.4. Milieux de travail syndiqués

Si vos employés font partie d'un syndicat, c'est votre responsabilité de connaître leur convention collective. Cela fait partie du cadre juridique dans lequel vous devez gérer le personnel de votre bibliothèque. Cela ne vous empêche pas de développer et de mettre en place un processus d'évaluation du rendement, mais vous devez vous assurer que le processus n'entre pas en conflit avec l'un ou l'autre des articles faisant partie de la convention collective. Vous devez également travailler avec l'exécutif syndical pour inclure dans la convention collective une entente négociée sur un processus de révision.

1.5 Surmonter nos réticences

1.5.1 « Je déteste les évaluations du rendement! »

Il ne fait aucun doute que l'évaluation du rendement annuelle peut être un processus exigeant sur le plan émotif aussi bien pour le superviseur que pour l'employé. Les superviseurs peuvent rédiger des commentaires qu'ils croient être dans les meilleurs intérêts de leurs employés, car selon eux, ces commentaires devraient permettre une nette amélioration du rendement des employés, et, à leur grande surprise, se retrouver soudainement en pleine tempête de remises en question. En effet, certains membres du personnel peuvent réagir comme si tout le bon travail qu'ils ont accompli au cours de la dernière année est passé sous silence et complètement inaperçu. De plus, ils peuvent se sentir comme s'ils avaient été attaqués personnellement. Le superviseur tout autant que l'employé peut se sentir très vulnérable, l'un mal à l'aise parce qu'il doit critiquer, l'autre inconfortable s'il a l'impression d'être jugé.

Pour les deux parties, l'employé et le superviseur, il est donc important de choisir une méthode d'évaluation qui place le travail accompli par l'employé dans un contexte d'évaluation qui neutralise les émotions et le comportement défensif en se concentrant uniquement sur des normes de rendement purement objectives qui sont étroitement liées aux buts et aux objectifs de la bibliothèque.

1.5.2 « Je veux être équitable. »

Des critiques négatives sont à la fois démoralisantes et fractionnelles. Des critiques défavorables ne réussissent généralement pas à faire changer le comportement des individus, mais leur donnent plutôt l'impression d'être ciblés constamment et traités injustement. Les critiques négatives en disent plus long sur les attirances et les incompatibilités de l'évaluateur que sur les véritables actions de l'employé. Ça laisse l'employé dans un état d'appréhension perpétuel ne sachant pas ce qu'il doit faire exactement ou comment il doit s'y prendre pour changer son comportement ou améliorer ses façons de travailler pour répondre adéquatement aux attentes de son superviseur.

Des éloges bien méritées, immédiates, spécifiques, sincères et constantes renforcent les comportements appropriés et aident le personnel à apprendre de ses expériences. Ça permet au personnel de sentir que les efforts qu'il déploie sont reconnus par une personne en autorité. Les félicitations permettent aux superviseurs de remercier les employés qui font du bon travail, de leur laisser savoir qu'ils ont réussi à répondre à certaines attentes et de leur démontrer comment leur travail a contribué au succès de la bibliothèque.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est important de choisir une méthode d'évaluation qui assure des traitements impartiaux et équitables, qui reconnaît et valorise les réalisations et qui place les problèmes de rendement dans un contexte qui encourage la coopération et la volonté de s'améliorer.

1.5.3 « J'ai l'impression que les changements sont imprévisibles! »

Tous les organismes (que ce soit des sociétés, des communautés ou des bibliothèques), sont presque toujours en proie à des changements plus ou moins continuels. Le changement peut être imposé de l'extérieur, telle que la prolifération rapide des systèmes automatisés ou il peut provenir de l'intérieur, comme la retraite d'un employé. On peut mesurer le succès d'une bibliothèque par la façon dont elle reconnaît, gère et apprend d'un changement de cap. Les bibliothèques bien gérées survivent aux changements en s'adaptant, en devenant meilleures et plus solides; les bibliothèques en santé ont un personnel qui est flexible, résilient et qui perçoit les problèmes comme des occasions d'épanouissement et d'apprentissage.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est important de choisir une méthode d'évaluation qui permet aux membres du personnel ainsi qu'à la bibliothèque locale de gérer le changement, de s'adapter, d'apprendre et d'évoluer.

1.5.4 « Je suis trop occupé! »

Gérer le travail quotidien et réussir à passer à travers la pile de travail hebdomadaire peut s'avérer tout un défi pour les bibliothèques d'aujourd'hui qui sont de plus en plus occupées et sollicitées de toute part. Lorsque les superviseurs et les employés se sentent déjà submergés sous le poids de la charge de travail à accomplir, ajouter à cette charge de travail déjà relativement lourde, ce qui peut paraître aux employés comme tout simplement un autre niveau administratif, ne semble pas vraiment très rationnel.

Quoique la mise en place d'une évaluation du rendement requière un investissement de temps assez important au début, il faut, toutefois, admettre que cet investissement sera échelonné sur plusieurs années. Dans la psychologie industrielle, il y a de plus en plus d'études qui démontrent qu'un tel investissement initial, apporte à long terme des bénéfices en temps et en productivité qui en valent vraiment la peine.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est important de choisir une méthode d'évaluation qui augmente l'efficacité et l'autonomie du personnel en leur fournissant un cadre de travail bien précis pour résoudre les problèmes et en leur permettant de prendre des décisions dans les meilleurs intérêts de la bibliothèque.

1.5.5 « Peut-être que le problème s'estompera avec le temps. »

Henry Kissinger a déjà dit, « Des pressions concurrentes font croire à certains qu'une question différée est un problème réglé; plus souvent qu'autrement ce n'est qu'une crise en puissance. »²

Chaque bibliothèque vit des problèmes. La plupart du temps, le personnel et les superviseurs deviennent des experts dans l'art de traiter les enfantillages des usagers irascibles, de régler des problèmes récurrents d'équipement récalcitrant, de récupérer des items importants disparus mystérieusement de la collection, de couvrir les absences pour causes de maladies ou d'urgences d'autres employés, et tout le reste. Parce qu'il n'y a pas vraiment de solutions miracles aux problèmes persistants de comportement, les superviseurs pourraient donc être tentés d'essayer de continuer à travailler sans trop se préoccuper du problème, en dépit des plaintes répétées de la part des collègues de travail et même de celles provenant du public.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est donc important de choisir une méthode d'évaluation qui tient compte à la fois du rendement global du système de bibliothèque mais également de la façon dont les comportements individuels des employés affectent positivement ou négativement le fonctionnement harmonieux de la bibliothèque.

² Henry Kissinger, tel que cité dans le livre de Peter Steinke, *Healthy Congregations*, p.41.

Choisissez une méthode d'évaluation qui offre des possibilités d'adopter de nouveaux comportements dans un contexte qui permet également de démontrer comment les opérations de la bibliothèque pourront en être améliorées.

1.5.6 « Ce n'est pas dans ma description de travail.»

Tous les employés se rendent à leur travail avec des motivations qui leur sont personnelles et pertinentes aux circonstances particulières de leurs vies personnelles. Certains employés semblent ne travailler que pour leur chèque de paie ou pour les avantages sociaux ou pour l'environnement social. Très peu d'employés aiment travailler dans un environnement où ils ne peuvent être fiers du travail qu'ils accomplissent ou dans un milieu de travail où ils se sentent complètement isolés de leurs collègues et déconnectés des développements majeurs qui se produisent dans leur bibliothèque.

En harmonisant les attentes et en trouvant la combinaison gagnante entre ce que les employés et le superviseur veulent atteindre dans leur milieu de travail, le personnel peut alors profiter de son succès personnel, en même temps que la bibliothèque en retire, elle aussi, des bénéfices.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est donc important de choisir une méthode d'évaluation qui motive, qui encourage l'engagement et la coopération et qui permet de s'assurer qu'il sera possible d'en arriver à une entente conjointe entre l'employé et le superviseur sur des attentes jugées raisonnables par les deux parties.

1.5.7 « On peut le faire! »

Considérez l'utilisation de jargon sportif du genre :

Visez l'excellence!
Concentrez-vous sur l'or!
Le Canada gagne à tout coup!

Les gagnants réussissent généralement à passer à travers les difficultés de l'entraînement journalier, les blessures, le stress et les efforts quotidiens en se concentrant sur le but à atteindre, sur la vision du succès, sur un objectif bien précis. Dans les bibliothèques axées sur le service à la clientèle, les employés cherchent par tous les moyens possibles à répondre aux besoins individuels de leurs usagers et, pour ce faire, se servent de toutes les ressources à leur disposition pour réussir à combler ces besoins. Ils comprennent que le fait de répondre aux besoins individuels de chaque usager fait partie de l'effort collectif quotidien qu'ils doivent fournir pour que leur bibliothèque puisse être considérée comme une gagnante dans sa communauté et qu'elle puisse, grâce à leurs efforts, atteindre son but précis ainsi que sa vision.

Ce but bien précis donne un contexte à, et valorise le travail de chaque employé tout en

donnant à celui-ci un sentiment d'accomplissement partagé par tous et chacun.

Pour les deux parties, le personnel et le superviseur, il est donc important de choisir une méthode d'évaluation qui permet à tout le monde de contribuer à l'atteinte d'un but précis sur lequel les deux parties se sont entendues, une vision du succès qui favorise la synergie et donne un caractère collectif au travail que la bibliothèque et le personnel cherchent à accomplir.

1.6 Buts et objectifs - étapes nécessaires au succès

Le gourou de la psychologie du travail, Harold Leavitt dit ceci :

« Développons des méthodes qui associent l'évaluation du rendement aux objectifs d'apprentissage et d'épanouissement [personnels de l'employé], de façon à ce qu'on n'évalue pas les personnes comme étant bonnes ou mauvaises, mais que l'on essaie plutôt de cerner les problèmes et les parcours de résolution. »³

Il existe plusieurs méthodologies d'évaluation allant des produits commerciaux aux systèmes maison. Certains systèmes prennent leurs racines dans les évaluations psychologiques, d'autres dans des analyses détaillées des différentes composantes de l'emploi qui comprennent, la plupart du temps, des classements mathématiques complexes. Par contre, d'autres sont aussi simples que l'opinion et les impressions du superviseur au sujet du travail de ses employés. Aucun système d'évaluation, cependant, ne peut résoudre toutes les difficultés relationnelles employé/superviseur.

La méthode d'évaluation la plus utilisée de nos jours, c'est celle de la négociation de buts et d'objectifs annuels. En fait, les bénéfices de cette méthodologie d'évaluation basée sur des buts et des objectifs étant universellement reconnus pour motiver et améliorer le comportement des employés, les organismes commencent à l'utiliser, à d'autres fins. On remarque, de plus en plus, des expressions tirées directement de cette méthode, comme « plan d'apprentissage de l'employé » pour décrire l'évaluation annuelle.

Le fait de s'entendre sur des buts et des objectifs est une méthode qui est basée sur la rétroaction continue superviseur/employé. Elle permet non seulement de surveiller les efforts déployés quotidiennement, mais également d'introduire des changements stratégiques en déterminant des buts et des objectifs qui permettront à la bibliothèque de progresser. C'est une méthode qui aide à unifier l'organisme en démontrant aux employés que grâce à leurs efforts et à leur coopération, leur travail contribue positivement au succès global de la bibliothèque.

Les buts et les objectifs doivent être axés sur l'avenir, donnant ainsi un contexte aux activités

³ Leavitt, Harold J. *Managerial Psychology*, p. 185.

et aux décisions quotidiennes. Cette vision vers l'avenir permet d'effectuer des changements positifs et aide également la bibliothèque et le personnel à s'adapter avec plus de souplesse. Les défis d'aujourd'hui deviennent les opportunités de demain pour l'apprentissage et la croissance.

Le but d'un système d'évaluation du rendement basé sur des buts et des objectifs est de permettre à chaque employé d'obtenir du succès et à la bibliothèque d'obtenir elle aussi du succès en se positionnant mieux dans la communauté. Ce système réussit à atteindre ce double but en se concentrant à la fois sur le comportement et sur les réalisations des individus.

1.6.1 Principes fondamentaux d'un « système d'évaluation du rendement basé sur des buts et des objectifs »

Ce genre de système d'évaluation fonctionne encore mieux lorsqu'il est bâti sur un cadre de travail qui illustre clairement le portrait global d'excellence que la bibliothèque cherche à atteindre. Le portrait global est typiquement formulé selon l'un ou l'autre ou tous les énoncés suivants :

- une vision d'excellence pour l'avenir de votre bibliothèque;
- un mandat ou un but primordial ou absolu pour votre bibliothèque ;
- un plan stratégique ou à long terme qui énumère les différentes étapes que votre bibliothèque entend suivre pour atteindre son portrait global d'excellence ;
- un énoncé de service qui définit les valeurs de votre bibliothèque, c'est-à-dire l'esprit qui justifie le but ou qui fait que le portrait d'excellence sera atteint.

De ces documents découlent les buts et les objectifs annuels du travail que devra effectuer chaque employé. Ce processus harmonise et solidifie les efforts déployés par tous les employés au fur et à mesure qu'ils travaillent vers l'atteinte des résultats qui bénéficieront à l'ensemble de la bibliothèque.

Lorsque les employés et la direction partagent un même but et une même vision, il est alors plus facile de s'entendre sur les normes de rendement du travail quotidien et sur les comportements acceptables susceptibles d'assurer un bon service. Pour aider les employés à atteindre ces normes et leurs buts et objectifs, vous devrez discuter de rendement avec chacun des membres de votre personnel, leur fournir de la rétroaction, identifier et discuter des options ou des solutions possibles aux différents problèmes, et faciliter les changements qui permettront d'améliorer leur rendement.

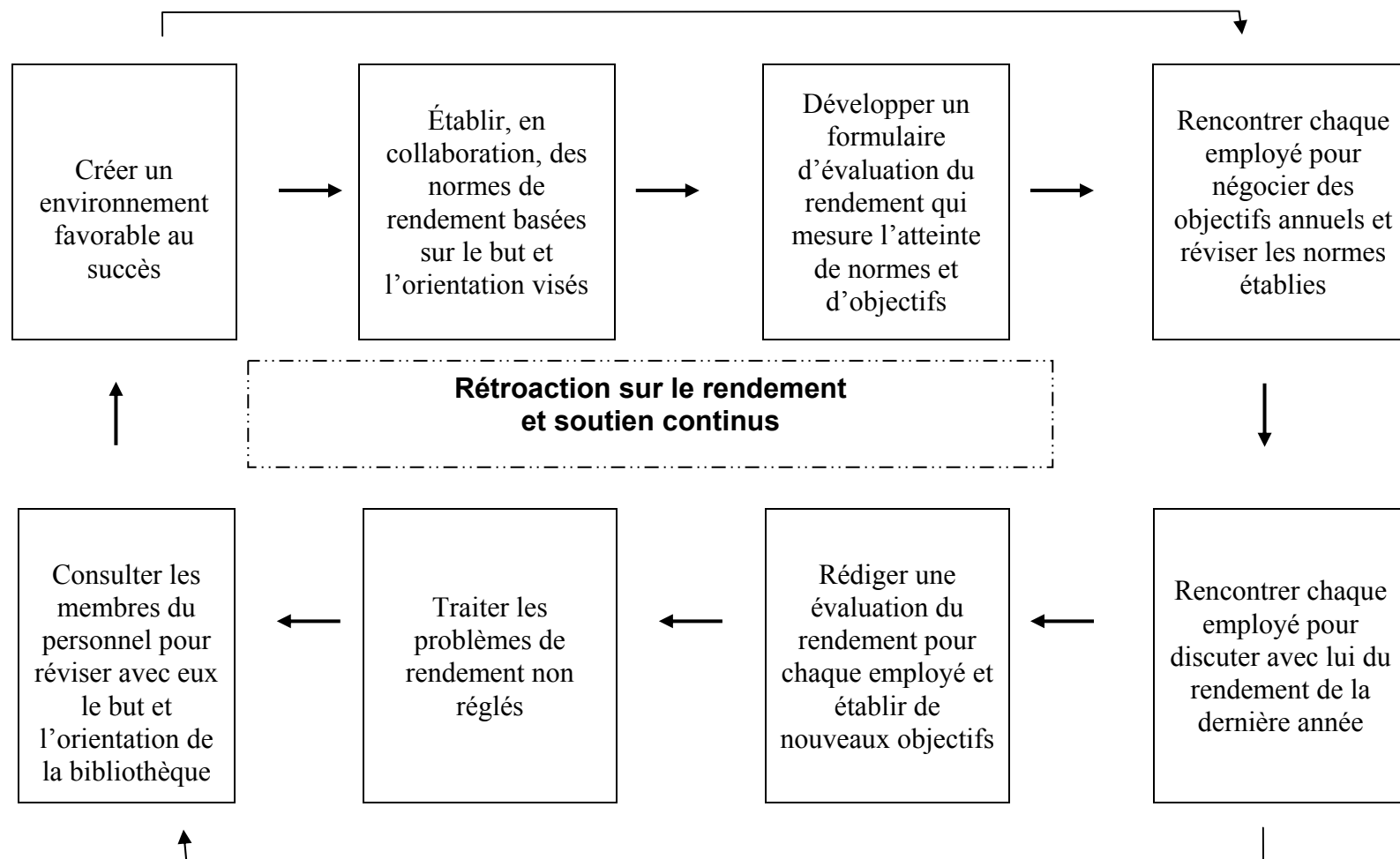
Une fois par année, au moins, vous préparez une évaluation du rendement, discutez avec chaque membre de votre personnel du travail qu'il a accompli au cours de la dernière année et évaluez le rendement global de chaque employé.

Vous devez également profiter de cette occasion pour déterminer de nouveaux buts et objectifs pour l'année suivante.

Le diagramme sur la page suivante vous donne un aperçu du processus de mise en oeuvre d'un système d'évaluation du rendement.

Processus pour l'évaluation du rendement

Première année



Années subséquentes

1.6.2 Occupez-vous en premier lieu des priorités du rendement.

Les grandes lignes d'un système d'évaluation du rendement basé sur des buts et des objectifs peuvent sembler déconcertantes, surtout si vous tenez compte du diagramme sur la page précédente. Mais il serait tout de même bon de souligner qu'il n'est pas nécessaire que le processus en entier, tel que décrit dans ce guide, soit en place avant que vous ne commenciez à négocier des buts ou à déterminer des normes de rendement. En effet, c'est un système dont la mise en oeuvre peut s'échelonner sur plusieurs années, au fur à mesure que vous vous sentirez de plus en plus à l'aise avec chacune de ses étapes. Alors, ne vous sentez pas intimidé ou subjugué par le processus.

Commencez tout d'abord par mettre en place le système en définissant, en tout premier lieu, les problèmes de supervision qui représentent à vos yeux les plus grands défis dans votre bibliothèque :

- Si le problème est relié à la qualité et à la fiabilité du service, commencez premièrement, par développer un énoncé de service (voir 2.3 et l'Annexe B) de concert avec vos employés; deuxièmement, définissez les comportements et les normes basés sur cet énoncé (voir 3.1.2); troisièmement, encadrez et surveillez la livraison du service en vous basant sur ces normes (voir 4.1).
- Si vos défis ont plutôt trait au rendement quotidien du travail qui est accompli, commencez d'abord par définir des facteurs de rendement, déterminez par la suite des normes qui vous permettront de démontrer et de mesurer ces facteurs dans la somme de travail accompli quotidiennement (voir 3.1.1) et terminez le tout en encadrant et en surveillant le rendement du personnel en vous basant sur ces normes (voir 4.1).
- Si les défis que vous devez affronter relèvent plutôt de la confusion de vos employés quant à leurs rôles et à ce que l'on attend d'eux, commencez alors par la Section quatre, « Discuter du rendement » ou vérifiez les caractéristiques associées aux buts (voir 2.2.2).

Vous aurez sans doute remarqué dans le diagramme intitulé « Processus pour l'évaluation du rendement » que le système en entier repose sur une rétroaction et un soutien au rendement qui doit se faire sur une base continue. Pour vous rafraîchir la mémoire avant que vous ne décidiez exactement ce que vous devriez faire, en premier lieu, pour mettre en oeuvre votre évaluation du rendement, commencez d'abord, par pratiquer les processus et par développer les compétences nécessaires telles qu'elles sont décrites dans la Section quatre « Discuter du rendement ».

Remarquez, toutefois, que ce système ne peut être utilisé efficacement en commençant immédiatement par la Section six, « S'occuper des problèmes de rendement ». Car, pour être capable de mettre sur pied des mesures disciplinaires, vous devez au moins, au préalable, avoir pris le temps nécessaire pour bâtir un cas de discipline bien documenté.

Et vous ne pouvez pas non plus, mettre ce système en place simplement en remplissant un formulaire d'évaluation. Car, pour être vraiment juste, les employés doivent avoir été mis au courant à l'avance des normes de rendement établies et avoir joui d'un délai raisonnable pour assimiler et pratiquer les normes, avant que leur rendement ne fasse l'objet d'une évaluation, en fonction de ces normes.

1.7 Un mot d'explication sur l'organisation de ce guide

Dans ce guide, la théorie et la pratique, les « pourquoi » et les « comment » se retrouvent tous sous le même en-tête. Par exemple, dans la Section quatre, « Discuter du rendement », on définit la rétroaction ainsi que les façons de formuler et de transmettre de la rétroaction, le moment propice de le faire et les façons d'offrir de la rétroaction de manière à ce qu'elle puisse être utilisée et appliquée.

Lorsqu'il y a de l'information additionnelle au sujet d'un point en particulier mais que cette information se trouve à un autre endroit dans le guide, on vous réfère alors à la section appropriée en y insérant les références pertinentes dans le texte comme tel.

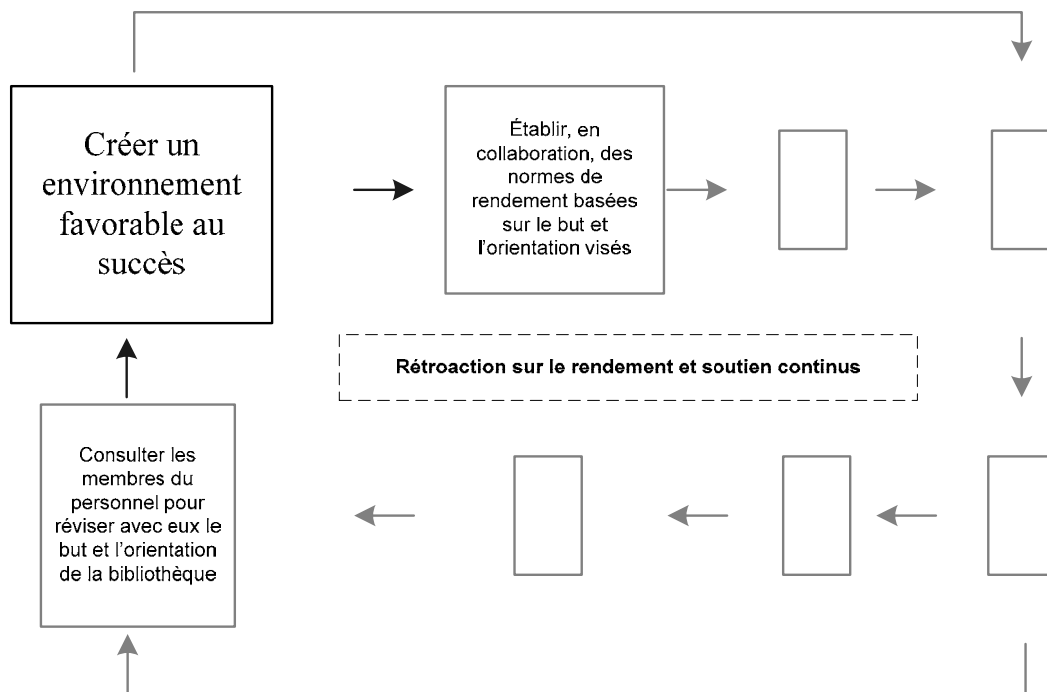
Pour illustrer plus concrètement comment la méthodologie de l'évaluation se situe dans le portrait global d'une bibliothèque, on a même développé un scénario à votre intention. La « Bibliothèque publique de Trillium » représente l'environnement fictif d'une petite bibliothèque publique fictive de l'Ontario.

Pour vous montrer exactement où vous en êtes rendu dans le développement de votre système d'évaluation, chaque section de ce guide commence exactement de la même manière avec une variante du diagramme que vous avez vu **à la page 12** (voir 1.6.1), avec les étapes pertinentes mises en surbrillance.

Quant aux annexes, elles contiennent de l'information qui permet d'aider à préciser, compléter ou appuyer certaines parties du texte de ce guide. Les annexes A et B offrent des tuyaux et des suggestions sur le développement d'un portrait d'excellence ou d'une vision pour votre bibliothèque ainsi qu'un énoncé de service. Vous pouvez également trouver des exemples de certains documents dans les annexes :

- une liste de normes tirée de la publication de l'American Library Association, *Evaluating Library Staff* de Patricia Belcastro
- le formulaire d'évaluation annuelle de la Bibliothèque publique d'Ottawa
- le formulaire d'évaluation développé pour le scénario de la petite bibliothèque publique fictive de l'Ontario, la « Bibliothèque publique de Trillium ».

L'annexe G, « Pour en savoir davantage », est une bibliographie annotée des sources professionnelles consultées lors de la préparation de ce guide incluant certains sites Web qui pourraient vous être utiles. Les citations complètes pour les auteurs sont quant à elles mentionnées directement dans le texte mais ont été également rassemblées à l'Annexe G.



2. CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU SUCCÈS

Durant plusieurs années, lorsque les superviseurs préparaient les évaluations annuelles de rendement de leurs employés, ils se concentraient surtout sur le passé. Le superviseur cherchait alors à repérer les erreurs commises par l'employé au cours de la dernière année et à comprendre ce que ces erreurs pouvaient bien signifier : peut-être que l'employé aurait besoin de formation additionnelle pour obtenir un meilleur rendement; ou peut-être que l'employé devrait chercher à améliorer le processus du déroulement de son travail pour l'accomplir plus efficacement. Ces systèmes d'évaluation présument automatiquement que le travail a été effectué dans un environnement relativement stable où les conditions requises pour effectuer un travail efficace sont demeurées sensiblement inchangées depuis de nombreuses années.

Si on regarde de plus près le fonctionnement des bibliothèques publiques en Ontario depuis les deux dernières décennies, on peut facilement remarquer de nombreux facteurs politiques, technologiques, sociaux-économiques et humains qui ont forcé des changements presque continuels dans les différents milieux de travail des bibliothèques. Comme superviseur, votre défi est de trouver la meilleure façon d'aider votre personnel en le préparant adéquatement aux changements anticipés, sans toutefois perdre de vue le positionnement important et unique que votre bibliothèque détient dans la communauté.

Typiquement, les bibliothèques et leurs conseils d'administration gèrent le changement en développant des documents de planification qui permettent aux membres du conseil d'administration, aux employés et aux bailleurs de fonds de mieux comprendre comment les changements anticipés affecteront leur bibliothèque respective. Il est certain que la responsabilité principale du conseil d'administration d'une bibliothèque est de déterminer les plans futurs pour la bibliothèque. Ces documents de planification peuvent prendre l'allure de l'un ou l'autre des documents mentionnés ci-dessous ou de tous les documents suivants :

- un énoncé de mission ou un énoncé de la raison d'être de l'existence de la bibliothèque : une phrase qui définit succinctement ce que la bibliothèque représente pour sa communauté;
- une vision globale : une vision de l'avenir de la bibliothèque dans la communauté sur laquelle toutes les parties intéressées se sont entendues pour assurer sa réalisation;
- un plan stratégique ou de développement : les projets que la bibliothèque entreprendra pour atteindre pleinement sa mission ou sa vision, tels qu'ils ont été énoncés dans les buts et les objectifs;
- un énoncé de service : la façon dont les membres du conseil d'administration, les employés et la communauté se côtoient (leurs rapports) et s'apprécient l'un, l'autre ; l'état d'esprit avec lequel la vision / la mission sera atteinte.

Ces différents documents de planification peuvent être combinés en un seul document, comme un plan à long terme ou un plan d'affaires ou ils peuvent très bien être publiés individuellement. Quoique ces documents puissent porter différents noms officiels dans votre bibliothèque, leur intention fondamentale demeure la même.

Si votre bibliothèque ne possède pas de tels documents administratifs pour la guider dans cette ère de changements presque continuels, vous devrez alors consulter les membres de votre conseil d'administration et de votre personnel pour déterminer avec eux la voie sur laquelle ils aimeraient que la bibliothèque s'engage. Comme superviseur, vous avez déjà une bonne idée de ce que pourrait avoir l'air le portrait d'excellence de votre bibliothèque. Il s'agit de partager ce portrait avec vos employés et les membres de votre conseil d'administration. Cette vision collective, une fois que ceux-ci se l'auront appropriée, deviendra par le fait même le cadre de travail nécessaire aux prises de décisions.

Si l'élaboration de ces documents vous semble un défi insurmontable, les consultants du SBOS peuvent vous conseiller dans votre démarche pour vous aider à développer et à en arriver à une entente avec les membres de votre conseil d'administration sur l'élaboration de l'un ou l'autre ou même de tous ces documents.

Rappelez-vous que vous pouvez commencer à mettre sur pied un système d'évaluation du rendement avant que tous les outils de planification aient été développés et approuvés.

Cependant, un système d'évaluation du rendement est plus facile à mettre en place si au moins un des éléments a été complété. Par exemple, pour chaque employé, les buts et les objectifs sont plus significatifs lorsqu'ils sont associés au contexte du document de planification de la bibliothèque (voir 2.2.1). Les normes du service ont plus de sens lorsqu'elles sont développées en fonction des attentes relatives au service prises par le conseil d'administration. (voir 2.3).

La prochaine section du guide vous donnera un aperçu des énoncés de vision et des énoncés de service. En raison de l'importance primordiale des buts et des objectifs au processus d'évaluation, on les expliquera de façon plus détaillée, un peu plus loin dans cette section.

2.1 Portrait de l'excellence : la vision

Le portrait d'excellence pour votre bibliothèque est votre vision. Lorsqu'elle sera révisée, approuvée et partagée avec vos employés, vos usagers ainsi que les membres de votre conseil d'administration, elle deviendra alors le portrait idéal, sur lequel vous vous êtes tous entendus quant à l'avenir que vous souhaitez tous pour votre bibliothèque -- « De tout ce que pourrait devenir notre bibliothèque – voici la voie que nous avons choisie de suivre et le défi que l'on relèvera. »

Une vision possède habituellement les caractéristiques suivantes :

- Elle est positive, accueillante, et inclusive – tout le monde se retrouve dans le portrait, et veut faire partie du groupe de personnes qui assurera le succès de sa réalisation;
- Elle anticipe les changements – elle permet à la bibliothèque, à ses employés et aux usagers de préparer l'avenir;
- Elle est proactive – elle décrit ce que la bibliothèque sera et non ce qu'elle ne sera pas;
- Elle est inspirante – elle rend les personnes optimistes et les aide à tenir le coup malgré les tempêtes nourries par les coupures budgétaires et les changements d'allégeances politiques, le roulement de personnel et les transformations qui se sont produites dans la communauté. Ce n'est pas une liste de projets, c'est un ensemble de rêves qui se réalisent;
- Elle est motivatrice – elle inspire le personnel à travailler coopérativement pour une cause commune et sert à convaincre les bailleurs de fonds du bien-fondé de cette cause;
- Elle agit comme élément rassembleur – elle garde toutes les personnes orientées vers le but qu'elles doivent atteindre ensemble et non, sur des objectifs individuels ou des intentions cachées personnelles et possiblement conflictuelles;
- Elle est axée sur l'avenir – elle décrit l'avenir et non le passé. Elle reconnaît que la bibliothèque ne peut retourner en arrière, à ce qu'elle était auparavant, mais qu'elle doit plutôt évoluer de concert avec sa communauté;
- Elle est holistique – elle perçoit la bibliothèque en tant qu'entité comme un système unifié et non comme une collection de parties et de services indépendants les uns des autres;
- C'est le portrait du succès.

Pour des tuyaux sur l'élaboration d'un énoncé de vision, voir l'Annexe A.

Pour illustrer comment les différents éléments de planification forment un tout, nous allons visiter pour la première fois la Bibliothèque publique de Trillium, une petite bibliothèque publique fictive du sud de l'Ontario.

La Bibliothèque publique de Trillium

Trillium, une petite communauté du sud de l'Ontario, est située à peu près 50 kilomètres d'une ville de grosseur moyenne. Au début de la dernière décennie, la population de Trillium était vieillissante. Il y avait peu de jeunes familles qui optaient de venir s'installer à Trillium, et chaque année ou au moins à tous les deux ans, la communauté devait faire face à la menace de fermeture de sa seule école élémentaire locale.

La seule constante de cette communauté, du moins jusqu'à il y a deux ans environ, était la Bibliothèque publique de Trillium. Quarante heures par semaine, Jacqueline et son personnel composé de six personnes (une employée à plein temps, trois employées à temps partiel et une bénévole dévouée) offraient aux citoyens et citoyennes de Trillium un environnement sécuritaire, confortable et familier où les usagers pouvaient y rencontrer leurs amis et leurs voisins, obtenir de l'aide pour remplir les différents formulaires du gouvernement, ainsi que trouver un bon livre qui les aiderait à occuper leur temps libre durant la semaine. Le seul changement que le personnel de la bibliothèque avait remarqué, c'était une augmentation de l'utilisation de la bibliothèque durant les après-midi et une diminution de son utilisation en soirée. Le personnel entendait, à l'occasion, ses clients dire qu'ils n'aimaient plus trop sortir le soir. C'est pour cette raison que Jacqueline et son personnel songeaient à la possibilité de revoir l'horaire des heures d'ouverture de la bibliothèque et de les modifier si nécessaire.

Il y a deux ans environ, une grosse compagnie manufacturière a annoncé qu'elle envisageait sérieusement venir s'installer dans la région et construire une nouvelle usine dans une ville avoisinante, créant par le fait même 500 nouveaux emplois dans la région. En même temps que ceci se produisait, un constructeur local d'habitations de Trillium était en train de développer les plans d'un petit complexe de maisons en rangée et d'un immeuble d'habitation de 12 unités à l'intention des personnes âgées du coin désirant dorénavant habiter des logis moins grands, mieux adaptés à leurs besoins. Même avant que personne ne s'en rende vraiment compte, ces tout nouveaux logements ont été rapidement « subtilisés » par les familles des employés de la nouvelle usine. Le constructeur s'est alors remis à sa planche à dessin pour construire de nouvelles unités d'habitation en fonction de ce nouveau marché.

Les nouvelles familles aimaient vraiment vivre à Trillium et elles appréciaient encore plus la Bibliothèque publique de Trillium. Plusieurs d'entre elles étaient venues s'établir au Canada dans l'espoir d'assurer un meilleur avenir à leurs enfants. Elles considéraient la bibliothèque publique et l'école élémentaire comme deux éléments essentiels à la réalisation de leurs rêves.

Depuis un certain temps déjà, Jacqueline et son personnel avaient réussi grâce à leur courage

et à leur détermination à venir à bout de l'augmentation toujours croissante de l'utilisation de la bibliothèque, des demandes incessantes pour des documents offerts dans de nouveaux supports et dans d'autres langues, des files d'attente de plus en plus longues aux postes de travail Internet ainsi que des demandes pour de nouveaux programmes et des heures de conte additionnelles. Par contre, il est devenu de plus en plus évident pour tout le monde en plus d'être le sujet principal des discussions lors des réunions du personnel, que la croissance démographique de Trillium fournissait une occasion privilégiée à la bibliothèque d'assurer le succès de son développement futur.

Après des semaines de recherches intensives de données et de faits, de sondages auprès des anciens et des nouveaux résidants et résidentes de Trillium, de consultations auprès des autorités chargées de la planification urbaine et auprès d'autres fournisseurs de services, de recherches de rétroaction de la part des politiciens locaux et des membres du conseil de bibliothèques, ce dernier en est finalement venu à approuver une vision globale pour le développement des services qui seraient offerts, à l'avenir, par la Bibliothèque publique de Trillium. Voici comment le personnel de la bibliothèque envisageait le futur :

C'est un dimanche après-midi ensoleillé à la Bibliothèque publique de Trillium. Dans un petit coin tranquille, près d'une fenêtre, deux enseignants à la retraite, de nouveaux bénévoles à la bibliothèque, sont en train d'élaborer un programme pour adultes sur les idiomes canadiens, une partie intégrante de leur cours d'anglais langue seconde. Soudain, des écoliers d'âge préscolaire surgissent de la salle de l'heure du conte de la nouvelle aile pour enfants de la bibliothèque, courant vers leurs parents qui sont en train de fureter dans la collection attrayante des tout nouveaux livres d'images. Là-bas, près des terminaux d'accès public à Internet ...

Le document sur la vision se terminait ainsi :

Au cours des derniers cinq ans, la Bibliothèque publique de Trillium a appris, a changé et a évolué au rythme de sa communauté.

2.2 Établir les orientations par l'élaboration de buts et d'objectifs

On atteint la vision en développant, étape par étape, des projets à l'échelle du système. Lorsque ces projets sont organisés selon un ordre chronologique et selon les priorités, ils sont ensuite approuvés par le conseil d'administration et deviennent alors le plan stratégique de la bibliothèque.

Le plan sert de guide « pratico-pratique » de la vision; la bibliothèque ne pourra réussir à atteindre l'excellence qu'en effectuant certains changements. Les changements particuliers que la bibliothèque planifie d'entreprendre sont les buts de la bibliothèque; quant aux objectifs, ce sont les différentes façons que prendra la bibliothèque pour réaliser ces buts.

On dénote souvent une certaine confusion entre les mots « but » et « objectif ». Dans les conversations courantes, on utilise souvent ces mots d'une manière interchangeable ou

comme des synonymes. Mais dans le contexte de l'évaluation du rendement et de la planification, ce serait une bonne idée de décider d'utiliser le vocabulaire « préféré » de votre système de bibliothèque. Dans votre cas, un terme « préféré » peut déjà avoir été identifié par votre conseil d'administration. Dans ce guide, on a défini un but comme un projet qui est réalisé en effectuant un certain nombre de tâches. Quant aux objectifs, ce sont les tâches qui ont été identifiées. Le but est ce qui sera accompli; les objectifs sont les façons que l'on qu'on s'y prendra pour réaliser ce but.

2.2.1 Identifier des buts et des objectifs pour chaque employé

Les buts et les objectifs forment une cascade du haut en bas de l'organigramme de la bibliothèque. Dans une bibliothèque où il y a plus qu'un seul niveau de supervision, le processus se déroule comme suit :

1. Les membres du conseil d'administration identifient et approuvent les changements, le travail spécial ainsi que les projets qu'ils s'attendent que les membres du personnel réalisent au cours de l'année. Le conseil approuve également les différentes étapes qui devront être respectées pour mettre en place ces changements. Ce sont les buts et les objectifs du conseil d'administration. Généralement, ceci se fait au cours du processus budgétaire, de façon à s'assurer que les ressources seront bien en place pour appuyer les buts et les objectifs.
2. Les objectifs du conseil d'administration deviennent les buts du directeur général. Le dg identifie des objectifs, les étapes à suivre pour atteindre les nouveaux buts. Ces objectifs deviennent ensuite les buts du superviseur.
3. Le superviseur identifie parmi les objectifs du directeur général, ceux qui relèvent de sa responsabilité et prépare un plan pour réaliser ces buts. Les étapes du plan, les objectifs du superviseur deviennent les buts du personnel.
4. Lorsque les employés discutent, négocient et s'entendent avec le superviseur sur certains des objectifs à atteindre, ces objectifs deviennent alors les buts individuels de chaque employé. Les employés discutent alors de tout travail spécial qu'ils aimeraient faire, des tâches qu'ils voudraient réaliser ou des projets auxquels ils aimeraient participer, qui concordent avec le plan général du conseil d'administration prévu pour l'ensemble du travail qui doit être accompli durant la prochaine année.
5. Même si le processus décrit ci-dessus semble une approche descendante, c'est vraiment une approche ascendante. Généralement, les employés travaillent de concert avec les superviseurs pour planifier le travail de la prochaine année. Cette façon de faire permet de s'assurer que toutes les ressources requises sont clairement identifiées dans le budget avant qu'il soit envoyé au conseil d'administration pour approbation. Ceci assure également une meilleure coordination dans la bibliothèque en donnant la chance à tout le monde de travailler ensemble et de pouvoir anticiper

comment les changements proposés affecteront leur propre travail.

Si votre bibliothèque n'a qu'un seul niveau de supervision, c'est-à-dire que vous êtes à la fois le directeur général et le seul superviseur, les objectifs du conseil d'administration deviennent alors vos buts et vos objectifs qui, à leur tour, deviennent les buts et les objectifs de vos employés.

2.2.2 Caractéristiques des buts

- Les buts vont de haut en bas (approche descendante). Ils proviennent de projets que le conseil d'administration a approuvé pour l'année. Ces projets sont ensuite délégués au directeur général, aux superviseurs et aux autres membres du personnel. C'est pour cette raison que l'on doit discuter et partager les buts du conseil d'administration, les buts du directeur général, les buts des superviseurs et les buts du personnel, sauf si un des buts est de nature purement personnelle ou confidentielle.
- Les buts permettent d'harmoniser le travail de la bibliothèque. Les buts permettent de démontrer au personnel que leurs efforts individuels ont aidé la bibliothèque à progresser et ils garantissent au conseil d'administration que l'organisme en entier s'oriente dans la même direction, en même temps.
- Les buts vont de bas en haut (approche ascendante). Ils permettent aux membres du personnel et aux superviseurs d'identifier les projets et le travail qui pourraient être inclus dans le plan stratégique aussi longtemps que ces projets répondent favorablement aux questions suivantes : Comment ces buts et ces objectifs contribueront-ils à l'atteinte de la vision? Comment ce travail fera-t-il progresser la bibliothèque?
- Les buts doivent être négociés. Se basant sur les buts du superviseur, les membres du personnel et le superviseur discutent et s'entendent sur les projets que chaque employé voudrait entreprendre et sur la façon dont ces projets contribueront à satisfaire les attentes du conseil d'administration pour l'année. Ceci scelle l'entente et l'engagement et permet à tout le monde de pouvoir partager le succès par la suite.
- L'atteinte des buts est un travail important qui exige que les employés progressent dans leur cheminement. Les buts devraient être un défi pour le personnel; lorsqu'ils sont atteints, le personnel devraient se sentir comme une des parties prenantes de ce succès, qu'il a réalisé un travail important pour l'organisme, et qu'il n'a pas seulement accompli les mêmes tâches routinières quotidiennes, mais qu'il est même allé au-delà et a réalisé quelque chose de plus.
- Non seulement les buts ne doivent pas être nombreux mais ils doivent être réalisables et se baser sur un échéancier accepté par les deux parties. Les projets les plus importants et les plus significatifs requièrent une bonne planification, de la coopération et des ressources. Selon l'orientation du conseil d'administration pour l'année, le personnel

peut n'être engagé que dans un ou deux grands projets. Le personnel ne devrait pas être obligé de délaissier son travail régulier pour s'occuper d'un tas de projets spéciaux.

- Les buts sont énoncés simplement, comme des actions claires et concrètes qui peuvent être mesurées. Les actions prises par un employé, par ex. les objectifs et les résultats atteints devraient être facilement observables. Des buts qui sont énoncés en termes vagues et complexes requièrent constamment des éclaircissements, de nombreuses explications ou des précisions ponctuelles de façon à cerner exactement ce que le superviseur s'attend de son employé.
- Les buts requièrent des ressources. Les ressources peuvent comprendre des coûts comme le soutien de la part d'autres membres du personnel, la participation à une équipe ou à un programme de formation, des fournitures spéciales, du mobilier ou du temps. Les besoins en ressources doivent être clairement identifiés, budgétés et fournis. Sans les ressources nécessaires à l'appui d'un projet, un employé ne peut contrôler le travail qui se fait, ni réussir à accomplir le but désiré.
- Les buts peuvent être personnels. Lorsqu'on est conscient de problèmes en rapport avec les comportements d'un employé ou que l'employé a besoin de développer de nouvelles compétences, on peut alors utiliser les buts et les objectifs pour tracer la voie de son apprentissage personnel ainsi que de son épanouissement.

La Bibliothèque publique de Trillium

Après avoir révisé et avoir débattu tous les projets qui devront être entrepris au cours des cinq prochaines années, le conseil d'administration a décidé que sa première priorité serait l'amélioration des services aux enfants. Quoique le plan global du conseil d'administration fût relativement exhaustif, on en a extirpé certaines parties qui ressemblaient à peu près à ce qui suit :

But du conseil :	Fournir aux enfants une gamme complète de services de bibliothèque (avant la fin de la 5 ^e année)
Objectifs du conseil :	Développer une collection pour enfants (1 ^{re} à la 3 ^e année) Développer des programmes pour enfants (1 ^{re} à la 3 ^e année)
But de la dg :	Développer une collection pour enfants (1 ^{re} à la 3 ^e année)
Objectifs de la dg :	Développer une collection pour les enfants d'âge préscolaire (1 ^{re} année) Développer des programmes pour enfants (1 ^{re} à la 3 ^e année) Introduire un programme de l'heure du conte (septembre, 1 ^{re} année)

But du personnel : Bâtir une collection pour les enfants d'âge préscolaire
(1^{re} année -- 4,000 \$)

Objectifs du personnel : En utilisant les outils standard pour le développement des collections, élaguer la collection de livres d'images (albums), identifier les lacunes (31 mars, 1^{re} année)
Développer une liste d'achats prioritaires de livres (1^{er} mai, 1^{re} année)
Consulter le commis des acquisitions afin d'établir un échéancier pour les achats (1^{er} avril, 1^{re} année)
Travailler de concert avec le commis des acquisitions pour les recherches et l'identification de sources fiables pour les documents et le matériel non-imprimé à l'intention des enfants d'âge préscolaire (juillet, 1^{re} année)

But du personnel : Introduire un programme de l'heure du conte

Objectifs du personnel : Développer six sessions pour le programme de l'heure du conte (commençant en septembre de la 1^{re} année)
Développer du matériel de publicité pour faire la promotion du programme, à l'intention non seulement des parents fréquentant actuellement la bibliothèque, mais qui serait également distribué à l'extérieur de la bibliothèque ainsi qu'aux autres fournisseurs locaux de services pour enfants (juin, 1^{re} année)

Au fur et à mesure que les employés deviennent plus engagés dans leurs projets, et que l'utilisation de la bibliothèque continue d'augmenter, la capacité de gérer son temps efficacement peut devenir problématique pour tout le monde. Il a semblé à Jacqueline que les membres de son personnel étaient devenus de plus en plus « bougons » moins disponibles à aider les autres, et dans certains cas, carrément déboussolés par tous les changements. Quelles étaient les priorités?

2.2.3 Élaborer un énoncé de service

La vision de la bibliothèque décrit ce que l'on veut que la bibliothèque soit dans l'avenir. Le plan, les buts et les objectifs de votre bibliothèque décrivent les étapes que la bibliothèque entend suivre, les transformations que votre bibliothèque à l'intention de faire pour atteindre l'excellence. L'énoncé de service définit les valeurs qui guident les opérations de la bibliothèque et l'esprit derrière l'adoption du portrait global d'excellence pour la bibliothèque que celle-ci désire atteindre.

L'énoncé de service est utilisé pour le développement des normes de service. Comme superviseur, vous devez encadrer et appuyer votre personnel afin qu'il puisse atteindre les normes établies pour le service mais également évaluer annuellement le rendement de chaque employé en ce qui a trait au service offert en relation avec les normes établies. Pour des tuyaux sur le développement d'un énoncé de service, voir l'Annexe B.

La Bibliothèque publique de Trillium

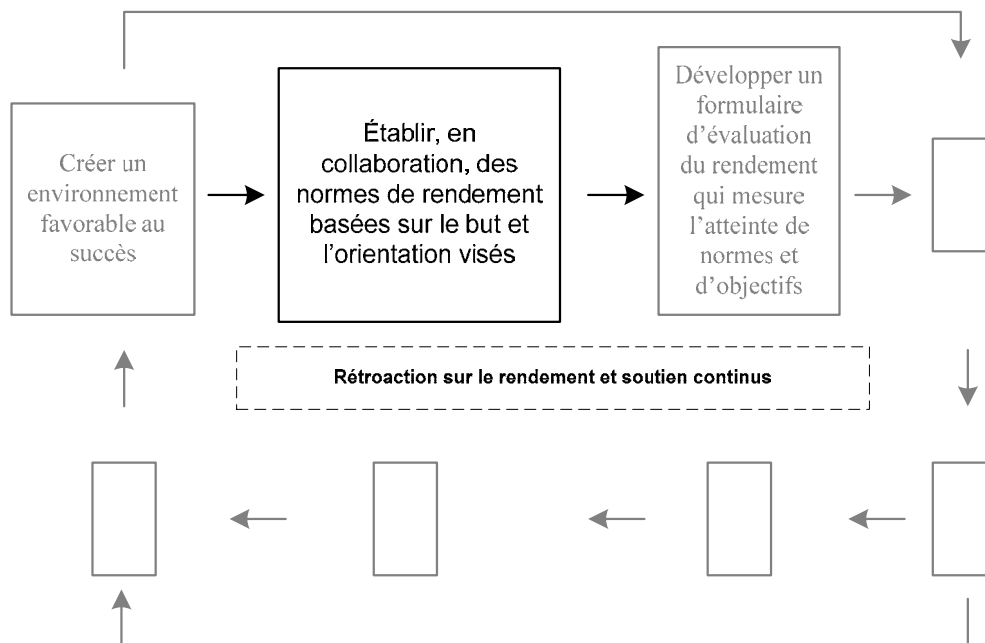
Après l'avoir révisé et en avoir discuté, le conseil d'administration a approuvé l'énoncé de service suivant pour la bibliothèque :

La Bibliothèque publique de Trillium appui la communauté de Trillium, en s'assurant que le niveau de qualité de ses services soit exceptionnel et que ses collections soient à jour. C'est de cette façon que la bibliothèque pourra répondre aux besoins évolutifs individuels de ses clients. Les membres du personnel de la Bibliothèque publique de Trillium soutiennent la communauté et les usagers, et s'encouragent mutuellement, pour s'assurer que le niveau des services offerts par la bibliothèque atteigne les plus hauts niveaux d'excellence.

Avec un énoncé de service bien en place, Jacqueline et son personnel peuvent maintenant commencer les discussions sur la définition de ce qu'un « excellent service » peut bien vouloir dire en rédigeant des normes de service basées sur cet énoncé. Ceci aidera Jacqueline lorsque viendra le temps d'expliquer à son personnel ses propres attentes quant à la qualité du service de bibliothèque qui sera offert aux usagers.

Dans les bibliothèques axées sur le service, l'énoncé de service doit cibler d'abord et avant tout les usagers; c'est une promesse faite aux usagers et à la communauté qui a trait à la façon dont ils peuvent s'attendre d'être accueillis et de recevoir les services lorsqu'ils viendront à la bibliothèque mais, c'est également ce que la bibliothèque s'attend comme comportements ou comme agissements de la part de ses employés. Cet énoncé reconnaît officiellement que la qualité du service de bibliothèque est déterminée par la façon courtoise et professionnelle manifestée par les employés lorsqu'ils interagissent non seulement avec le public mais aussi entre eux.

Il permet également de réassurer les membres du personnel que les efforts qu'ils ont déployés pour respecter et observer les valeurs du service de bibliothèque seront reconnus, et que la bibliothèque leur fournira l'appui et l'encadrement nécessaire pour réussir. Il permet de confirmer aux membres du conseil d'administration et au public, et encore plus particulièrement à vous et à vos employés que c'est « la façon dont on traite les personnes ici ».



3. ÉTABLIR DES NORMES : MESURES DU RENDEMENT QUOTIDIEN

Les buts et les objectifs permettent de mesurer le rendement en ce qui a trait à la capacité d'un employé d'apporter, à la longue, une contribution positive à l'organisme, les **normes de rendement ou d'exécution**, quant à elles, permettent de mesurer l'amélioration du rendement quotidien en ce qui a trait aux comportements appropriés, aux connaissances, aux compétences, aux habiletés et aux valeurs. Les normes décrivent en termes objectifs, ce que vous vous attendez d'un employé dont le rendement donne de bons résultats. Au fur et à mesure qu'elles ont été bien enracinées dans les exigences quotidiennes d'un travail, les normes de rendement fournissent l'équilibre nécessaire à l'assignation de buts et d'objectifs qui dépassent habituellement le travail qui doit être effectué sur une base quotidienne.

Les normes sont un moyen de démontrer une certaine uniformité, neutralité et équité. On s'attend à ce que tous les employés dont la description de travail est la même puissent respecter les mêmes normes en ce qui a trait au service et au rendement sur les lieux de travail ; on s'attend également à ce que tous les superviseurs appliquent les mêmes normes, de la même manière, à tous les employés. En cas de congédiement, un manquement aux normes établies fait habituellement partie du dossier monté par l'employeur, pour justifier le bien-fondé du congédiement. Il est donc important que les normes décrivent des attentes raisonnables de rendement, qui tiennent compte des réalités du milieu de travail.

L'objectif du superviseur est d'en arriver à choisir un nombre raisonnable de normes qui représentent les aspects les plus importants de chaque emploi particulier. Dans le cas de l'évaluation du rendement, de sept à dix normes, dans la plupart des cas, fournissent une base relativement solide pour mesurer le rendement individuel. En utilisant les normes, les superviseurs peuvent alors préciser leurs attentes sur les façons dont ils veulent que le travail quotidien soit accompli, et quels résultats ils cherchent à obtenir.

Examinez, par exemple, la formation d'un nouvel employé. Puisque vous êtes un superviseur expérimenté, vous avez déjà établi des points de repère, du moins dans votre esprit, pour chacune des étapes de sa formation. Vous savez quelles notions vous devez introduire en premier à un nouvel employé, quand vous devez passer à la prochaine étape, et quand selon votre expérience, le nouvel employé devrait avoir complété sa formation et pouvoir effectuer le travail relativement bien et de façon autonome. Ces points de repère sont les normes de formation que vous avez élaborées selon votre expérience dans la formation du personnel et vos connaissances du travail à effectuer.

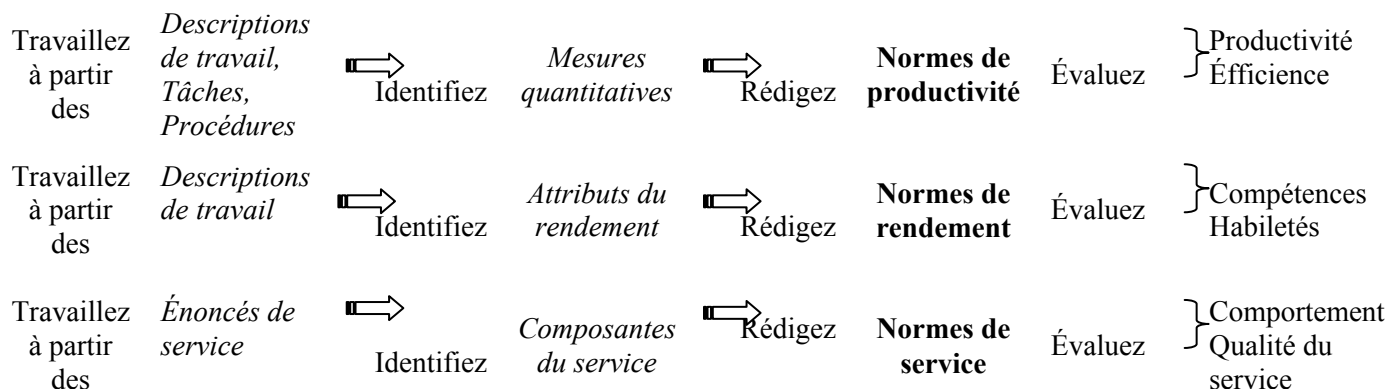
Comme superviseur vous avez également des points de repère, du moins dans votre esprit, des techniques de travail que vous voulez que votre personnel utilise pour effectuer les tâches que vous lui avez assignées. Ce que vous vous attendez comme quantité de travail à accomplir relève de ce qu'on appelle les **normes de productivité**. Ce que vous vous attendez comme qualité du travail effectué ou du service à offrir ainsi que la façon que vous voulez que votre personnel interagisse avec le public, et entre eux, s'appelle les **normes de rendement et de service**.

3.1 Établir des normes

Pour élaborer des normes de rendement officielles qui tiennent compte des demandes du milieu de travail, les superviseurs se servent habituellement de plusieurs ressources telles que: la description de travail de chaque poste; les procédures opérationnelles; l'énoncé de mission; la vision de la bibliothèque; l'énoncé de service; l'expérience du personnel effectuant le travail.

Quoique les normes qui s'adressent aux différents aspects du rendement soient des normes de rendement, il y a deux sous-groupes communs englobés sous ce terme. Les **normes de service** sont des normes de rendement qui se rapportent directement à la qualité et à la livraison du service et les **normes de productivité** sont des normes qui se rapportent à la quantité et à la productivité du travail accompli. Il est donc important de bien comprendre que les termes **normes de rendement** peuvent être utilisés non seulement lorsqu'on parle de tous les types de normes utilisés pour évaluer le rendement, mais également, quelquefois, pour se référer précisément aux normes dérivées des descriptions de travail. Voir le diagramme sur la page suivante pour une illustration des normes dérivées du rendement.

Élaboration de normes



3.1.1 Normes basées sur les attributs de rendement

Les attributs de rendement sont les connaissances, les compétences et les habiletés requises pour qu'une personne puisse bien faire son travail. On inclut également dans ce groupe de facteurs de rendement, les spécifications pour un emploi, les traits ou les compétences. Ce sont les attributs particuliers que les superviseurs recherchent chez les candidats lorsqu'ils les interviewent pour des postes vacants. Pour une explication plus approfondie des attributs de rendement, lisez un autre guide du SBOS intitulé *Strategic Hiring: A Guide to Staff Recruitment* de Barbara Baker.

Il y a, généralement parlant, deux catégories d'attributs reliés au rendement; ceux qui peuvent s'appliquer à tous les membres du personnel de la bibliothèque, comme la planification et l'organisation ou une orientation axée principalement sur le service et les attributs qui sont spécifiques à une description de travail. Certains exemples d'attributs de rendement associés au milieu des bibliothèques qui pourraient s'appliquer à certains postes sont : le leadership, la responsabilité comptable, les compétences en programmation pour les enfants, l'art de parler en public et l'expertise technique.

Il est plus facile de se servir du portrait global de la situation pour identifier des attributs clés de rendement pour l'ensemble du personnel. Les attributs de rendement sont étroitement liés à l'énoncé de mission de la bibliothèque, au plan stratégique ou à l'énoncé de service. Lorsqu'ils sont issus du portrait global de la situation, les attributs de rendement peuvent être utilisés pour évaluer tout le personnel de la bibliothèque. Par exemple, dans une petite bibliothèque qui a identifié le travail efficace comme une de ses priorités, l'attribut de rendement « productivité » peut facilement être l'attribut identifié. Dans une autre bibliothèque qui aurait plutôt mis l'accent sur l'accès du public à Internet et aux ressources électroniques, les « compétences technologiques » seraient alors un des attributs de rendement parmi les plus importants.

Les « compétences en communication » pourraient être identifiées comme un attribut clé pour le personnel d'une bibliothèque qui possède un énoncé de service promettant l'offre d'un service attentionné et personnalisé à ses clients ainsi qu'à ses collègues.

Quant aux **normes de rendement** elles sont dérivées des attributs de rendement. Des normes, ce sont des énoncés basés sur un comportement particulier qui définissent ou décrivent un attribut de rendement. L'énoncé ou la norme peut être utilisé comme un point de repère contre lequel vous pouvez mesurer le rendement d'un individu. Quelqu'un dont on s'attend qu'il pourra bien gérer son temps, par exemple, est généralement perçu comme une personne qui sait bien s'organiser et qui est capable d'établir des priorités dans son travail afin de pouvoir respecter les exigences reliées à de multiples demandes (par exemple, différentes échéances). Les normes décrivent clairement ce que l'attribut doit être en termes observables et objectifs; elles décrivent les comportements particuliers qui doivent être démontrés et les actions qui doivent être prises par une personne qui effectue son travail efficacement. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'avoir plus d'une norme pour bien définir un attribut de rendement. Vous verrez dans le tableau ci-dessous des exemples de normes de rendement et d'attributs de rendement, tels qu'identifiés par la Bibliothèque publique d'Ottawa :

Attribut de rendement	Norme de rendement
Rigueur/ Exactitude	Porte attention aux détails et s'assure que le travail est complété. Absence d'erreurs dans l'exécution de ses tâches.
Bons rapports avec les superviseurs	Accepte et appuie les décisions. Garde les superviseurs bien informés sur les questions pertinentes.
Connaissance de la collection	Connaît la collection. Fournit à l'usager un accès rapide à l'information exacte.
Ponctualité	Respecte les heures de travail; adhère au temps alloué pour le lunch et les pauses-santé.

Lorsque vous identifiez des attributs de rendement, demandez-vous :

- Quelles sont les connaissances, les compétences et les habiletés que les employés devraient posséder pour effectuer efficacement ce travail particulier?

Lorsque vous identifiez des normes de rendement, demandez-vous :

- Comment pourrais-je savoir si les employés possèdent réellement les connaissances, les compétences et les habiletés requises?
- Quelles sont les actions et les comportements qui pourraient me démontrer qu'ils effectuent le travail efficacement?

Dans la plupart des bibliothèques, les normes de rendement utilisées dans l'évaluation du rendement sont une combinaison des normes générales et collectives qui s'appliquent à tous les employés et des normes particulières établies pour chaque poste.

3.1.2 Normes basées sur les engagements envers le service

Tout comme les normes de rendement, les **normes de service** sont dérivées des attributs de rendement, mais elles sont axées sur les attributs spécifiquement reliés à la prestation d'un bon service. Les normes de service ont tendance à être associées au portrait global de la bibliothèque, étant extrapolées de l'énoncé de service de la bibliothèque ou de l'engagement de la bibliothèque envers le service qu'elle veut offrir. Elles identifient les comportements particuliers que les employés doivent démontrer et les actions qu'ils doivent prendre pour offrir un bon service. Voir l'Annexe D pour un formulaire de travail conçu pour traduire un énoncé de service en normes de service.

Voici certains attributs de service et les normes de rendement de la Bibliothèque publique d'Ottawa.

Attribut de rendement	Normes de rendement
Habilité de traiter les demandes / les plaintes du public	Traite les demandes et les plaintes du public calmement, efficacement et objectivement.
Personne accueillante	Présente une image sympathique. Est disponible et manifeste une certaine empathie envers le public et ses besoins.

Lorsque vous identifiez des attributs de rendement associés au service, demandez-vous :

- Quelles sont les connaissances, les compétences et les habiletés que les employés devraient posséder pour desservir efficacement les usagers et leurs collègues?

Lorsque vous identifiez des normes de service, demandez-vous :

- Comment pourrais-je savoir si les employés possèdent les connaissances, les compétences et les habiletés requises?
- Quelles sont les actions et les comportements qui pourraient me démontrer qu'ils effectuent le travail efficacement?

Voir l'Annexe E pour le formulaire complet d'évaluation du rendement de la Bibliothèque publique d'Ottawa

3.1.3 Normes basées sur la productivité

Les **normes de productivité**, lesquelles identifient la **quantité** de travail qui doit être accomplie durant une période de temps donnée, sont les outils utilisés par les employeurs pour évaluer la productivité. Les **normes de productivité** sont basées sur de l'information objective, factuelle, quantitative et indiscutable. Elles sont la preuve de la quantité de travail accompli et non de la qualité du travail accompli.

Certains membres du personnel peuvent maintenir un calcul de la somme du travail

accompli sur une base régulière, comme une des parties intégrantes de la compilation des statistiques de la bibliothèque; par exemple, le nombre de documents prêtés, les questions de référence répondues, le nombre de visites de classes, etc.

Les normes de productivité sont établies en déterminant la moyenne ou un nombre raisonnable de fois que le même travail peut être effectué à l'intérieur d'une période de temps spécifique (par heure, par année, etc.) Voici quelques exemples :

- moyenne de prêts entre bibliothèques traités en une heure
- moyenne de nouveaux livres traités en une heure
- moyenne de visites de classes par mois

De telles normes de productivité peuvent également servir de bons outils de formation. Par exemple, « remettre un plein chariot de documentaires sur les rayons en une heure » pourrait servir de norme à atteindre pour les pages ou les bénévoles de la bibliothèque.

Les normes de productivité peuvent également être utilisées pour indiquer le besoin d'équilibrer la quantité de travail à effectuer en tenant compte des ressources disponibles. Si, par exemple, il y a plus de travail que le personnel en place peut raisonnablement effectuer, il se pourrait qu'il y ait un besoin pour du personnel additionnel, pour un meilleur équipement ou de la formation additionnelle pour le personnel. Toutes les normes de productivité sont sujettes à changement si la quantité de travail à accomplir change ou que l'on modifie sensiblement la façon dont le déroulement du travail doit s'effectuer.

Dans les bibliothèques, l'utilisation de normes de productivité pour évaluer le rendement des employés est moins répandue que dans les organismes dont le bénéfice net à la fin de l'année dépend énormément de la productivité. Généralement parlant, les bibliothèques ainsi que les autres organismes de service sont plus intéressés dans l'évaluation de la **qualité** du travail que dans la **quantité**. De plus, les demandes variées de services rendent la quantité de travail effectuée par les employés des bibliothèques hors de leur contrôle et donc presque impossible à quantifier et encore moins à évaluer.

Néanmoins, dans les bibliothèques dont la mission est axée sur le service, certaines mesures de productivité peuvent être appliquées comme mesures quantitatives de rendement en ce qui a trait au service. Par exemple, « le temps requis pour remplir une demande d'achat » peut être une mesure quantitative de réactivité ou de sensibilité envers les besoins de la communauté. Un personnel dont l'attitude est axée sur le service, s'engage à être réceptif aux besoins ou aux demandes et cherchera par le fait même à réduire le temps que l'utilisateur aura à attendre avant de se faire servir.

3.2 Utiliser des normes pour évaluer le rendement

Pour élaborer des normes de rendement à l'intention des membres de votre personnel, commencez par déterminer quel est votre plus gros défi. Si vous vous sentez confortable avec le degré de compétences de votre personnel mais que vous éprouvez certaines réserves quant à leurs aptitudes face à la prestation du service, définissez plus clairement vos attentes concernant le service à offrir. Si vous pensez que les employés ont besoin d'améliorer leurs compétences quant au service de référence, commencez par définir vos attentes pour ce travail en particulier. Formez et entraînez votre personnel afin qu'il puisse répondre à vos attentes (voir 4.1). Si votre plus grand défi en tant que superviseur vise un seul employé, vous devez alors être capable de lui démontrer que des normes pour ce travail en particulier ont été établies depuis un certain temps déjà, et que l'on s'attend à ce que tous les employés qui doivent effectuer le même travail respectent les mêmes normes, avant de prendre toute autre action disciplinaire (voir 6.1).

Ne cherchez pas à identifier tous les attributs et normes de rendement possibles pour décrire les comportements appropriés du personnel. Cherchez plutôt à développer une liste équilibrée de compétences, d'habiletés et des comportements les plus importants que vos employés devraient démontrer en accomplissant leur travail, et qui, par le fait même, transmettent à votre clientèle les valeurs de votre organisme. Continuez à vous demander, jusqu'à quel point, cet attribut ou norme satisfait le niveau de rendement établi, ou démontre un travail bien fait.

Lorsque vous élaborez des normes, rappelez-vous bien de décrire clairement les actions ou les comportements que vous vous attendez de la part de votre personnel. Ne définissez pas les normes en termes d'attitudes. Une attitude ne pouvant pas être mesurée d'une manière concrète ou significative ne peut pas, par le fait même, vous permettre de déterminer avec précision si la norme a été respectée ou non (voir 5.2).

La plupart des publications sur l'évaluation du rendement considèrent généralement que la définition des normes est la responsabilité du superviseur et donc une des façons de documenter les attentes. Il existe, toutefois, plusieurs avantages lorsque les membres du personnel et leurs superviseurs travaillent ensemble pour établir les normes. Voici quelques-uns de ces avantages :

- Des normes réalistes et atteignables, basées sur l'expérience des employés qui effectuent le travail;
- Une entente mutuelle sur ce qui est équitable comme attente dans la prestation du service et sur les façons dont le rendement pourra être démontré;
- Acceptation des normes. Les employés sont plus enclins à accepter des normes, lorsqu'ils partagent leurs attentes avec celles de leurs collègues de travail;
- Une synergie d'équipe. Tous les employés connaissent et comprennent les normes et s'aident mutuellement à les atteindre sans oublier, de plus, d'encadrer et de soutenir les nouveaux employés pour faciliter leur apprentissage vers l'atteinte de ces normes;
- Amélioration des connaissances et de la compréhension du travail de chacun, employés et superviseurs, et conscientisation des enjeux pouvant affecter leur travail;

- Valorisation des réussites, permettant ainsi à tout le personnel de bien identifier les membres du personnel expérimentés ou jugés comme des employés à performances supérieures. Cette façon de procéder permet alors aux autres employés de chercher, éventuellement, à s'en servir comme modèle et à reproduire leurs bons comportements.

Vous pourriez trouver la tâche de déterminer des normes plutôt lourde ou compliquée. Cependant, le plus grand avantage d'établir des normes réside dans le fait qu'une fois les employés formés, ils connaissent habituellement leurs limites et obtiennent le soutien nécessaire pour atteindre et maintenir ces normes. Ils assument ensuite, généralement, la responsabilité de gérer leur propre comportement. Car, ces personnes aiment, habituellement, savoir exactement ce que l'on s'attend d'eux et, dans de telles conditions, sont portées par la suite à bien exécuter leur travail.

La Bibliothèque publique de Trillium

Avec un énoncé de service bien en place, Jacqueline et son personnel ont commencé à identifier des attributs de rendement et leurs normes correspondantes. Ils se sont réunis et ont discuté de la phrase décrivant l'énoncé de service, « offrir un très bon service » pour ensuite vérifier leurs descriptions de travail. Ils ont discuté des façons dont ils pourraient s'y prendre pour être capables de démontrer à leurs usagers qu'ils offrent un très bon service. Ils ont ensuite concentré leurs énergies sur ce qu'une personne pouvait éprouver lorsqu'elle recevait un très bon service et sur ce qu'un très bon service pouvait bien avoir l'air. Cette réflexion leur a permis d'envisager de nouvelles actions à prendre pour s'entraider et mieux servir leurs usagers.

Après un débat animé et une vérification judicieuse des conclusions de ce débat, ils ont préparé une liste de six attributs et des comportements s'y rapportant qui représentent le rendement jugé le plus important ainsi que les normes de service.

Voici leur liste :

Les membres du personnel de la Bibliothèque publique de Trillium démontrent leur soutien à leur communauté, à leurs usagers et entre eux en offrant un excellent service à la clientèle. Ils ne pourront atteindre ce haut niveau de service qu'en maximisant les qualités et les compétences suivantes :

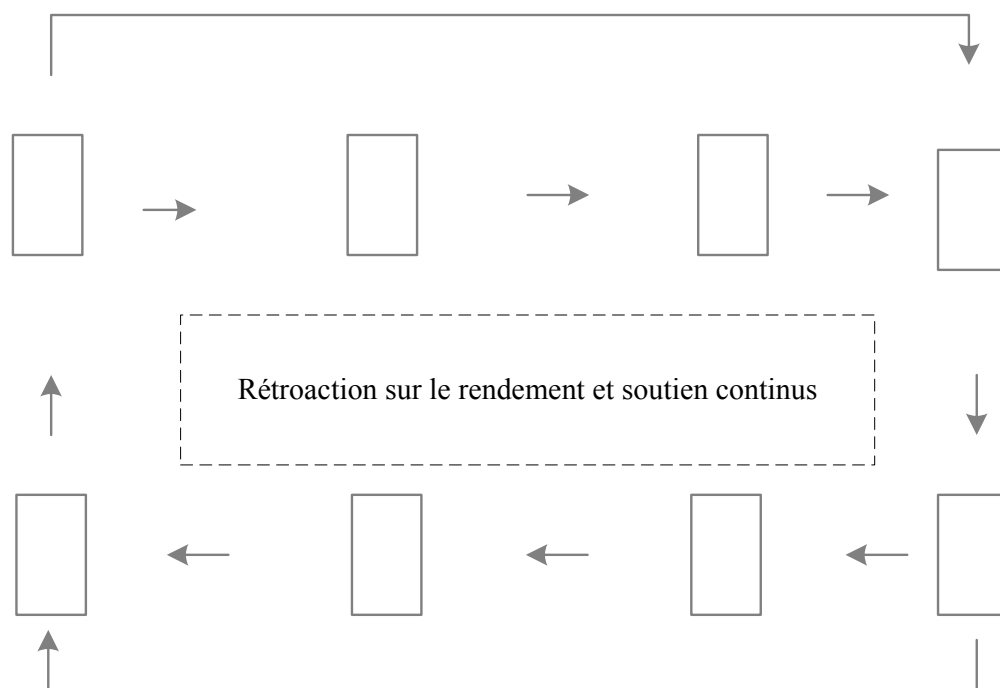
1. Service d'orientation
 - Donne la priorité aux demandes de service et d'aide provenant des usagers et de leurs collègues avant de s'occuper de tout autre travail personnel.
2. Courtoisie et accueil
 - Parle d'une manière attentionnée aux usagers et à leurs collègues ainsi qu'aux personnes au téléphone.

- Traite les usagers et leurs collègues avec courtoisie.
 - Reconnaît par des signes gestuels la présence des usagers qui attendent en ligne pour obtenir du service.
 - Démontre de bonnes techniques d'écoute.
3. Respect des usagers et des collègues
 - Démontre du respect envers ses collègues et les usagers et est ouvert et réceptif aux différents points de vue.
 - Résiste à la tentation de porter des jugements de valeur au sujet des individus et de leur besoin en information ou de leurs choix de lecture.
 4. Compétence en services d'information et en orientation de lecture
 - Démontre de bonnes connaissances des différents domaines de la collection.
 - Se garde à jour en ce qui a trait aux connaissances relatives au contenu de la collection.
 - Effectue des entrevues de référence pour déterminer plus précisément les besoins des usagers.
 - Recommande des documents de bibliothèque et des sources appropriées d'information concernant les besoins individuels des usagers.
 - Vérifie auprès des usagers si les services et les documents qui leur ont été offerts ont satisfait leurs besoins.
 5. Engagement envers la bibliothèque dans la communauté
 - Se garde à jour sur les plus récents développements dans la communauté ainsi qu'à la bibliothèque.
 - Explique, d'une manière positive, les politiques, les services et les plans de développement de la bibliothèque ainsi que les changements apportés aux différents services de la bibliothèque.
 - Tient le superviseur au courant de toute préoccupation personnelle ou communautaire au sujet de la bibliothèque.
 6. Habileté à traiter les conflits
 - Demeure calme et objectif dans les situations de conflit.
 - Démontre une certaine empathie envers les personnes en essayant du mieux possible de bien comprendre leurs préoccupations, lesquelles sont souvent déguisées par les émotions.
 - Utilise des méthodes et des techniques de solution de problèmes pour résoudre la situation tout en étant respectueux de toutes les parties intéressées.

On s'attendrait maintenant que tous les employés cherchent à atteindre et à respecter ces normes. Ils seraient soutenus dans leurs efforts pour atteindre ces normes par Jacqueline et les autres collègues de leur équipe.

Jacqueline savait qu'il était maintenant temps de se rafraîchir la mémoire sur ses

compétences en techniques de rétroaction. Car, il y avait définitivement certains aspects de ce domaine où elle ressentait le besoin de se mettre à jour et de s'améliorer avant qu'elle puisse donner des conseils judicieux et appropriés à ses employés.



4. DISCUTER DU RENDEMENT

Lorsque vos discussions sur le rendement vous permettent de comparer le comportement de vos employés aux normes de rendement établies par votre organisme, vous pouvez alors profiter de ces moments privilégiés pour poursuivre vos efforts visant à aider vos employés à poursuivre leur apprentissage visant à effectuer leur travail plus efficacement.

Les superviseurs efficaces sont ceux qui apprennent et évoluent continuellement avec leur personnel. Ils dépendent les uns des autres pour obtenir l'information, pour identifier les problèmes et explorer des pistes de solution. Ils se gardent mutuellement sur la bonne voie, travaillant vers l'objectif qu'ils se sont fixés comme portait global d'excellence pour leur bibliothèque. Les superviseurs et le personnel utilisent une rétroaction officieuse et planifient régulièrement des réunions du personnel consacrées spécifiquement au rendement pour optimiser la motivation et l'apprentissage.

Cette section explique comment créer un environnement sain dans le milieu de travail, c'est-à-dire un environnement qui favorise les discussions superviseur/personnel. On y a aussi inclus non seulement des techniques susceptibles de favoriser une rétroaction plus efficace mais aussi des techniques éprouvées pour traiter certains comportements émotionnels et conflictuels et susceptibles de créer un milieu de travail où les employés sentent qu'ils peuvent parler en toute liberté.

4.1 Donner de la rétroaction officielle

Donner de la rétroaction sans cérémonie est l'essence même d'une bonne formation. Ça se produit généralement n'importe quand lorsqu'un ou des employés et vous discutez de la meilleure façon d'accomplir une tâche ou de servir un usager. Quoique la rétroaction se fasse habituellement verbalement, elle peut également se faire par écrit. Parce que la rétroaction est bilatérale, elle peut être initiée soit par vous, soit par un ou plusieurs de vos employés. Une rétroaction officielle initie, appuie et encourage la communication entre les employés et leurs superviseurs.

Elle crée pour vos employés une occasion privilégiée de vérifier s'ils font bien ce que l'on s'attend d'eux, et ils peuvent aussi en profiter pour demander des précisions sur les normes qu'ils doivent atteindre. C'est également une occasion pour les employés de mettre leurs superviseurs au courant du progrès qu'ils ont accompli dans leur travail quotidien ou dans leurs projets spéciaux mais aussi d'identifier et de discuter avec vous de tout problème qu'ils n'ont pu résoudre par eux-mêmes.

Pour vous, c'est une occasion privilégiée de féliciter l'employé pour un apprentissage réussi, de renforcer toute l'importance d'un comportement approprié, d'identifier les problèmes, d'offrir des suggestions et de préciser les normes établies. La rétroaction permet, entre autres choses, de s'assurer que le rendement d'un employé n'est pas tout simplement laissé à son bon vouloir, et c'est exactement pour ça que les buts et les objectifs basés sur de bonnes méthodes d'évaluation sont si efficaces. Le fait d'offrir de la rétroaction et de la formation au fur et à mesure que les employés poursuivent leurs apprentissages démontre aux employés que vous vous préoccupez réellement de leurs réalisations ou de leurs accomplissements.

Lorsqu'on donne de la rétroaction officielle, il faut essayer de/d' :

- respecter la confidentialité relative aux efforts d'apprentissage des employés en leur donnant, en privé, de la rétroaction sur ce qui les concerne personnellement. Ceci démontre du respect envers l'employé et réduit le stress chez l'employé concerné.
- parler avec détachement.
- écouter attentivement tout ce que l'employé a à vous dire, car il pourrait y avoir d'autres problèmes sous-jacents affectant la capacité de l'employé à atteindre les normes de rendement exigées. Vous pourriez être obligé de fournir un appui additionnel à certains de vos employés dans les efforts qu'ils déploient pour corriger leur comportement déficient.
- parler en termes d'actions et de résultats : « Lorsque le bureau du prêt est laissé sans surveillance, il se forme des files d'attente et les usagers ne savent plus où ils doivent se rendre pour enregistrer leurs prêts. Y aurait-il une autre façon de solutionner ce problème? »
- reconnaître les réalisations par des félicitations. Puisque les félicitations renforcent

les bons comportements, il est donc important d'offrir des félicitations au moment même où l'employé réussit à respecter une des normes établies ou à atteindre un des buts ou objectifs fixés. Expliquez clairement à cet employé ce qu'il a réussi à accomplir, quels effets cet accomplissement a eu sur le milieu de travail ou sur l'organisme, et offrez-lui de sincères félicitations.

- vous servir des erreurs commises pour les transformer en possibilités d'apprentissage. Les commentaires négatifs sont démoralisants et diminuent sensiblement les probabilités d'améliorations. Commencez avec des énoncés positifs au sujet des efforts déployés par l'employé, parlez-lui ensuite de vos préoccupations basées sur la/les norme(s) à atteindre, décrivez les effets négatifs suite à un comportement déficient et offrez-lui des suggestions positives pour atteindre la norme. De la rétroaction négative ne fonctionne que si elle est assez pondérée et spécifique pour pouvoir être utilisée à bon escient ou utilisée presque immédiatement.
- de vérifier, clarifier et assurer le suivi. Connaissez bien, vous-mêmes, vos normes et assurez-vous de les faire respecter.
- de garder le tout en perspective. Commettre des erreurs, des gaffes, des omissions, prendre de mauvaises décisions ou des décisions discutables, sont toutes des possibilités qui font partie intégrante du processus d'apprentissage. Pensez constamment à la façon dont vous pourriez vous y prendre pour permettre un apprentissage continu.

La Bibliothèque publique de Trillium

Jacqueline a pris l'habitude non seulement d'être disponible à son personnel pour les aider dans des situations plutôt délicates mais aussi de les remercier pour avoir traité astucieusement des demandes plutôt difficiles. Le fait d'être disponible à ses employés leur a démontré tout au long de leur processus d'apprentissage que Jacqueline était toujours là pour les appuyer et les motiver lorsqu'ils cherchaient à mieux saisir toute l'importance accordée au respect des normes et la signification véritable des normes à atteindre. Seul Hélène, semblait éprouver des problèmes récurrents à atteindre les attentes fixées pour le service. Jacqueline a alors dit ceci à Hélène :

« C'est bon de voir comment progresse votre projet de collection Hélène. Maintenant, j'aurais besoin de votre aide au bureau de référence. Après l'école, c'est un temps particulièrement occupé et nous devons compter sur l'aide de tout notre personnel, car, selon nos normes, chacun de nous doit « accorder la priorité aux demandes de service et d'aide émanant de nos usagers et de nos collègues avant de s'occuper de notre travail personnel ». Y avait-il une raison particulière que vous ne pouviez venir aider vos collègues?

« Un échéancier imminent? Rencontrons-nous demain et discutons ensemble de votre emploi du temps. »

Jacqueline a pris bonne note de l'incident, l'a daté et a inséré la note dans son dossier « Hélène » comme un incident important pour référence future.

Un peu plus tard au cours de la même semaine, Jacqueline a, de nouveau, parlé à Hélène :

« J'ai vraiment apprécié la façon dont vous êtes venue aider Normande au bureau cet après-midi. Elle était débordée et vous êtes venue lui offrir votre aide immédiatement. Sans votre aide, nous n'aurions pas été capables de traiter toutes les demandes des étudiants. Votre aide, Hélène, a été très appréciée aujourd'hui. Nous apprécions tous le fait d'être capable de compter sur vous. Le nouvel échéancier pour votre projet de collection vous semble-t-il plus réaliste? »

Jacqueline a pris bonne note de l'incident, l'a daté et a inséré la note dans son dossier « Hélène ».

4.2 Développez l'art de traiter les attitudes affectives et défensives

Ni les employés, ni les superviseurs n'aiment discuter de rendement. Jugé ou être jugé rend les deux personnes en cause plus vulnérables. Votre personnel peut penser que ses efforts au nom de la bibliothèque ne sont pas reconnus à leur juste valeur ou encore pire, que vous n'en tenez pas compte. Quant à vous comme superviseur, vous pouvez vous inquiéter à l'idée que même si vous utilisez le plus grand tact possible, vous pourriez offenser un de vos employés, en omettant ou en minimisant les efforts déployés ou les réalisations de cet employé, en ne trouvant pas les mots appropriés ou en ne réglant pas les questions d'apprentissage et d'amélioration d'une manière positive et motivante.

Il peut être utile ici de souligner que tout rapport humain se produit inévitablement à l'intérieur d'un contexte émotionnel. Des mésententes sont normales, gérables et nécessaires pour évoluer vers un changement et permettre une croissance productive. Il est donc important de travailler quotidiennement à créer un environnement sain dans votre bibliothèque où vos employés et vous pouvez discuter librement des problèmes, sans que l'un ou l'autre se sente sur la défensive. Dans un tel environnement, la rétroaction peut se donner sans être rejetée immédiatement du revers de la main.

Voici certains types de comportement qui aident à réduire les sentiments de vulnérabilité et d'attitude défensive et qui pourraient vous aider à créer une atmosphère plus détendue et confortable :

- Soyez pondéré et équitable. Parlez toujours respectueusement et prenez bien soin d'expliquer en détail les succès et les réalisations de l'autre personne. Expliquez-lui comment ses efforts ont fait progresser la bibliothèque tout en lui aidant personnellement

à atteindre ses propres buts d'épanouissement et de réussite.

- Des attaques surprises mettent les personnes sur la défensive. Lorsque vous prévoyez une rencontre pour discuter de rendement, suite à une plainte du public par exemple, assurez-vous que votre employé et vous avez eu assez de temps pour réfléchir au problème, ainsi qu'à d'autres façons de traiter le problème en question.
- Regardez le système, non la personne, lorsque le problème surgit. Décrivez les problèmes de comportement comme des corrections qui sont nécessaires pour la bonne marche du système et non comme un manquement ou un défaut personnel. Parlez en termes d'actions et de résultats. Identifiez le problème, lorsqu'il se manifeste et ses effets ou conséquences. Soyez spécifique. Un problème qui est vague ou très général ne peut être corrigé. Travaillez vers une entente mutuelle sur la façon de régler ce genre de problème à l'avenir.
- Utilisez le « Je » dans vos messages; évitez le « Vous ». Les messages utilisant le « Vous » blâment la personne et nient la responsabilité. Les messages utilisant le « Je » transmettent l'information et assument la responsabilité du point de vue qui vient d'être énoncé.

Les messages utilisant le « Vous » sont réactionnels et ressortent plus lorsqu'une personne se sent menacée.

- Remarquez ces signes du langage corporel qui expriment généralement que la personne est mal à l'aise : jambes croisées ou bras croisés, épaules abaissées, les yeux qui évitent votre regard en regardant au loin ou vers le bas. Reconnaissez le malaise de l'autre personne en suggérant une pause. Levez-vous et étirez-vous, changez de position, souriez. « Je remarque que cette discussion nous met mal à l'aise toutes les deux. Nous pourrions peut-être prendre une pause, le temps de s'étirer un peu ? Il arrive souvent que les comportements qui provoquent un certain inconfort ou malaise ont une connotation culturelle différente. Vérifiez toujours si vous avez interprété le langage corporel correctement.
- Reconnaissez que la colère est souvent un mécanisme de défense et habituellement une émotion secondaire. Perte d'estime de soi, embarras, crainte et culpabilité, peuvent souvent se manifester visiblement sous forme de colères. Essayez de comprendre les émotions sous-jacentes et de répondre à la réaction émotionnelle principale. Il est intéressant de noter que la colère fait en sorte que le sang coule en direction opposée du cerveau, ce qui fait qu'il est difficile pour une personne en colère d'analyser calmement le contenu de l'information qui lui est donnée. Les personnes en colère réagissent à ce qu'elles ressentent et non à ce qu'elles connaissent. Tenant compte que la colère est toujours mauvaise conseillère et qu'elle est généralement déclenchée par d'autres stress, nous pouvons alors la minimiser en diminuant le plus possible les causes menant à une attitude défensive.

- Invitez la participation pour résoudre le problème. Demandez beaucoup de questions à l'employé et demandez-lui d'élaborer sur les réponses fournies. Laissez à l'autre personne assez de temps pour parler sans l'interrompre, et faites attention aux détails lorsque vous répondez. Ne soyez pas le seul à parler; les personnes sont portées à rejeter d'emblée la communication à sens unique.
- Écoutez attentivement. Démontrez physiquement un langage corporel ouvert et réceptif; personnifiez un comportement calme, amical et raisonnable. Faites un signe affirmatif de la tête pour signifier que le message a été entendu et n'a pas été rejeté ; prenez des notes de temps en temps, concentrez-vous attentivement sur l'interlocuteur. Prenez un temps d'arrêt pour vous assurer que l'autre personne a bien fini de dire tout ce qu'elle avait à dire sur le sujet, que sa pensée ou sa réflexion est bien terminée.
- Ne vous attardez pas sur le problème. Concentrez-vous plus sur les étapes positives qui peuvent être prises conjointement pour corriger le problème. Poursuivez les discussions mais en vous assurant que celles-ci progressent vers l'élaboration de solutions et visent des résultats positifs, plutôt que de continuellement retourner en arrière sur ce qui n'a pas fonctionné.
- Soyez flexible; évitez les uns et les autres / ou de réfléchir trop longtemps. N'imposez pas vos solutions, mais regardez plutôt aux options et aux choix qui s'offrent à vous pour trouver le terrain d'entente le plus confortable. Il n'existe pas de solution miracle ou de solutions instantanées pour modifier un comportement. Adoptez de nouveaux comportements et apprendre de nouvelles habiletés se fait lentement, étape par étape, et prend du temps.
- N'assumez jamais que le problème n'est pas de votre faute. Acceptez de recevoir de la rétroaction sur votre propre comportement ou sur les actions que vous avez prises, et essayez d'adopter de nouvelles façons d'aider les gens à s'améliorer. Soyez reconnaissant que les personnes vous ont fait assez confiance pour partager leurs idées ou leurs opinions et demandez-leur une rétroaction de suivi. Le fait de démontrer de la confiance vous permet ainsi qu'à vos employés de travailler ensemble plus efficacement.
- Travaillez vers une solution acceptable aux deux parties. Essayez de vous entendre sur le problème et sur les étapes que votre employé et vous prendrez chacun de votre côté pour en arriver à résoudre le problème. Essayez d'inciter l'autre personne à récapituler le contenu de la discussion.
- N'oubliez pas le suivi, le suivi, le suivi...

4.3 Favoriser la communication ouverte

Pour que les employés puissent prendre de bonnes décisions et apprendre à travailler de façon autonome, ils doivent être bien informés. Une communication ouverte ainsi que l'échange d'information constituent ce qu'on appelle le système respiratoire de la bibliothèque. Des réunions régulières du personnel et des discussions ouvertes sur la résolution de problèmes donnent aux superviseurs une occasion de voir leur équipe en action, de bâtir une communication intra-équipe et d'instaurer de bonnes techniques de résolution de problèmes.

Comme superviseur, en dirigeant votre personnel tout en favorisant les discussions bilatérales, en encourageant la rétroaction de leur part, en attaquant de front les comportements contre-productifs et en réfléchissant sur les progrès réalisés, vous pouvez aider vos employés à développer des compétences productives pour mieux travailler ensemble.

Cinq rôles permettant au processus de groupe de progresser et de maintenir de bons rapports entre les membres du groupe :

Rôle:	Ce que ce rôle tente de faciliter :	Un exemple du langage utilisé pour ce rôle :
d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • l'entente • la compréhension • les félicitations 	<ul style="list-style-type: none"> • « C'est une bonne idée... » • « Je comprends pourquoi vous êtes fâché contre moi. Peut-on en parler... »
d'animateur	<ul style="list-style-type: none"> • Participation équitable dans le groupe • Prévenez un monopole • Encouragez la rétroaction 	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous n'avons pas encore entendu ce que Jacques en pense. » • « David, il semble que vous ne soyez pas certain de l'orientation que l'on veut suivre. Avez-vous quelque chose à ajouter? »
de médiation	<ul style="list-style-type: none"> • Résoudre les différences en analysant la situation et les préoccupations sous-jacentes 	<ul style="list-style-type: none"> • « Il me semble que certaines des préoccupations d'Anne sont tout à fait légitimes. D'un autre côté, je pense que l'on ne doit pas rejeter complètement l'idée de Robert. Peut-on discuter de cela un peu plus longuement? »
de confrontation	<ul style="list-style-type: none"> • Nommez un comportement dysfonctionnel, contre-productif (dites clairement ce que vous avez remarqué) 	<ul style="list-style-type: none"> • « Marguerite, vous interrompez continuellement Lise avant même qu'elle n'ait le temps de finir tout ce qu'elle veut nous dire. J'ai de la misère à suivre la ligne de pensée derrière ce qu'elle essaie de nous dire. »
de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Partager ses observations sur le processus, le comportement ou les 	<ul style="list-style-type: none"> • « On semble être bloqué sur ce point. Peut-être que l'on devrait laisser cela mijoter pour un petit bout de temps et y revenir

	émotions	plus tard. » • « Je remarque que la discussion s'est enflammée. Quelqu'un veut-il en parler ou exprimer exactement comment il se sent? »
--	----------	---

Le fait d'observer la façon dont vos employés communiquent entre eux et résolvent les problèmes peut vous fournir de l'information fort valable pour améliorer vos propres techniques de communication. Observez si vos employés sont confortables avec vous et entre eux lorsqu'ils doivent discuter d'un problème. Avez-vous remarqué, lors des discussions, qu'un changement se produit inévitablement à un certain moment dans leur langage corporel?

Tout un chacun a-t-il l'air parfaitement décontracté, détendu, ouvert et attentif afin de mieux saisir la portée de tout ce qui se dit?

Le fait d'écouter attentivement vous fournit l'occasion de pouvoir mieux identifier le style d'apprentissage/ de communication préféré de chacun de vos employés. Par exemple,

- **auditif** - Écoute attentivement. Utilise des mots et des phrases comme « Je m'en vais à un séminaire sur... » ou « J'écoutais ce programme... ». Les personnes qui préfèrent apprendre en écoutant pourraient alors vouloir discuter des problèmes ou parler de diverses solutions.
- **visuel** - Observe les événements ainsi que les autres personnes pour voir leurs réactions. Utilise des mots ou des phrases comme « J'ai lu dans les journaux, l'autre jour, que... » ou « Je vais vérifier cela... » ou « Laissez-moi vous décrire le portrait global... ». Les personnes qui sont des apprenants visuels préfèrent habituellement lire au sujet d'un problème et des solutions possibles ou effectuer des recherches sur Internet avant de prendre une décision. Leurs contributions aux discussions sont habituellement appuyées par des notes de service, des ordres du jour et des procès verbaux, etc. écrits.
- **kinesthésique** - Apprend sur le tas, par expérience. Évalue les idées selon la façon dont il se sent par rapport aux idées émises, c'est-à-dire s'il pense que certaines idées exprimées ont réellement des chances de pouvoir fonctionner. Utilise des mots ou des phrases comme « Je peux faire cela » ou « Ce n'était pas une situation particulièrement confortable » ou « J'aimerais avoir le temps d'essayer cela avant de prendre ma décision ». Les apprenants kinesthésiques aiment expérimenter les problèmes et les processus, avant d'en arriver à un consensus sur la solution à adopter.

Quel est le calendrier d'exécution préféré de chaque employé? Tout comme chaque employé a sa méthode préférée de communiquer et d'apprendre, auditif, visuel ou kinesthésique, plusieurs personnes arrivent à saisir ce qui les entoure seulement à partir de points de repère précis dans le temps. Par exemple :

- **le passé** - Peut être réticent à abandonner certaines valeurs ou certains systèmes et pratiques qui étaient auparavant en place, sans une reconnaissance quelconque de leurs valeurs. Utilise des mots et des phrases comme « J'aime cet endroit, j'ai grandi dans un petit village comme celui-ci », ou « Jadis, on avait l'habitude de... » ou « Selon mon expérience,... ». Ces employés sont extrêmement versés dans l'historique de la bibliothèque et dans la façon qu'elle s'est développée. On dit souvent que ces personnes sont la mémoire corporative d'un organisme. Elles pourraient avoir besoin d'un soutien additionnel lorsqu'une période de grands changements ou de changements particulièrement rapides se pointe à l'horizon.
- **le présent** - Veut régler les problèmes immédiatement, mettre en place sur le champ les nouveaux systèmes et les nouvelles procédures. Plus axé sur les objectifs à court terme que les buts à long terme. Utilise des mots ou des phrases comme « Je m'attaque à cette tâche immédiatement » ou « Je veux terminer ceci avant d'entrer à la maison » ou « Revenons à nos moutons, concentrons-nous sur l'ordre du jour ». Les personnes dont le calendrier d'exécution est le présent pourraient vouloir mieux saisir ce que leur journée de travail aura l'air dans la bibliothèque de l'avenir, ce qu'elles feront et comment elles le feront.
- **l'avenir** - Pense toujours en fonction de l'avenir, très orienté vers les buts, intéressé et excité par la vision d'une nouvelle bibliothèque. Utilise des mots ou des phrases comme « Je ne peux attendre jusqu'à... » ou « Que contient l'ordre du jour de demain » ou « Pensez-y l'an prochain, à pareille date... ». Les employés démontrant une orientation axée solidement vers l'avenir sont habituellement de bons planificateurs. Ils seront les premiers à s'engager sur le champ à votre portrait global d'excellence pour la bibliothèque et peuvent même chercher à aider leurs collègues à mieux comprendre votre vision et à les convaincre du bien-fondé des changements proposés, afin que ceux-ci se rallient à leur tour aux changements et s'engagent eux aussi dans la voie de l'avenir.

Essayez de découvrir les différentes façons de penser de chaque membre de votre personnel. Observez la façon dont chaque employé résout les problèmes, traite l'information reçue, arrive à saisir ce qui les entoure, car toutes ces observations vous permettront de découvrir les meilleures façons de leur présenter de nouvelles idées, de les introduire aux différents changements ou de les former par l'apprentissage de nouvelles techniques ou habiletés.

- **l'employé favorisant la conception linéaire** - Analyse le problème en passant à travers toutes les facettes du problème ou explore une nouvelle idée, étape par étape, en solutionnant chaque question avant d'en arriver à une conclusion ou à une résolution. Peuvent être de bonnes personnes pour analyser les processus, car elles sont intéressées dans les moindres détails; peuvent être d'excellents formateurs pour les nouveaux employés.
- **l'employé favorisant le saut vers l'avant** - Rassemble toute l'information présentée, et après une période de mûre réflexion, adopte rapidement une solution ou

comprend parfaitement la situation. Une fois qu'il connaît la solution, ce genre d'employé peut retourner au problème pour boucher les trous ou finaliser les détails si on le presse. Se sent parfaitement confortable à discuter du sujet et à explorer le « portrait global ».

Chacun d'entre nous a des techniques d'apprentissage et de communication kinesthésiques, visuelles et auditives, selon le travail à accomplir. Chacun d'entre nous fait automatiquement le parallèle avec le présent lorsqu'il est confronté à des expériences passées ou à des réflexions futures.

Nous traitons tous une certaine somme d'information et résolvons des problèmes soit en utilisant la méthode étape par étape ou celle de plonger tête première dans les solutions. Le fait d'identifier et de communiquer en utilisant le style préféré de chacun des employés permet aux superviseurs et aux collègues d'échanger plus clairement des suggestions et des idées. Une fois que nous sommes aux aguets de ces indices de communication, il est alors plus facile d'adapter les messages et l'information de façon à ce qu'on puisse échanger sur un sujet en comprenant mieux les idées qui sont émises. Nous pouvons sauver un temps précieux en rendant nos messages plus faciles à comprendre et en précisant nos attentes.

4.4 Améliorez vos techniques de formation

Voici certains comportements que les superviseurs devraient pratiquer pour appuyer leur personnel et aider à créer un environnement favorable à la communication dans leur milieu de travail.

4.4.1 Ayez vos interventions sur l'avenir

Les superviseurs qui axent leurs interventions sur l'avenir sont capables de se servir de la mission de la bibliothèque, de son énoncé de service et de ses buts et objectifs pour assurer un meilleur avenir à la bibliothèque. Ils réalisent cela en attirant constamment l'attention sur le portrait global d'excellence qu'ils partagent avec les membres de leur personnel. Cette nouvelle vision commune motive et excite tout un chacun, en donnant un véritable sens et une perspective valorisante au travail quotidien. Parce que cette nouvelle vision est une vision partagée, elle unit le personnel et les invite à la coopération tout en faisant la promotion de celle-ci.

Se concentrer sur l'avenir permet non seulement de garder tout le monde réceptif au changement mais également et de les convaincre de travailler ensemble vers l'atteinte de l'excellence.

4.4.2 Concentrez-vous sur le service

Les superviseurs qui se concentrent sur le service ne cessent jamais de travailler vers

l'amélioration du service. Ils savent que le moment le plus important pour une bibliothèque, c'est lorsque les besoins individuels de chaque usager sont satisfaits et que chaque usager a vécu une expérience positive lors de sa visite à la bibliothèque. Ils savent qu'un bon service se fait un usager à la fois, et ils appuient avec enthousiasme une expérience de plus en plus enrichissante pour chaque usager. Ces superviseurs savent que la formation doit se faire sur une base continue, et pas seulement lorsqu'un problème surgit.

Parce qu'un bon service n'arrive pas par hasard, les superviseurs qui se concentrent sur le service s'engagent fermement envers la formation, l'apprentissage et le développement des compétences non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour les employés. De la même façon qu'ils peuvent saisir que la musique n'est pas seulement une suite de notes sur une gamme de musique mais que c'est plutôt la façon dont ces notes sont interprétées et jouées, ils peuvent très bien saisir que le service ne se définit pas uniquement par l'adoption de règles, de règlements et de normes, mais plutôt par la façon dont ces différentes lignes directrices sont appliquées. La formation est une sorte de garantie que les employés sont toujours prêts à servir, qu'ils possèdent toutes les compétences dont ils ont besoin, ainsi que la permission de continuer à améliorer l'expérience de service dont jouit et jouira l'utilisateur.

Les superviseurs qui se concentrent sur le service continuent sans cesse de monter la barre; ils ont des normes élevées et ils sont parfaitement clairs quant aux exigences de la qualité de la prestation de services à offrir qu'ils s'attendent de la part de leur personnel. Ils s'attardent méticuleusement aux moindres détails en ce qui a trait au service, que ces détails se rapportent à la surveillance et à la formation ou à la formation et à la surveillance. Ils croient fermement que tout un chacun doit continuellement chercher à s'améliorer.

4.4.3 Servez de modèle au message

Les superviseurs qui se concentrent sur le service fournissent habituellement le petit effort supplémentaire nécessaire pour leur personnel. Ils donnent ainsi de la crédibilité à la promesse de service de la bibliothèque. Les employés ont bien plus confiance à des superviseurs qui sont aussi exigeants pour eux-mêmes, pour ce qui est du respect des normes de rendement, qu'ils le sont pour les membres de leur propre personnel.

Ces superviseurs sont attentifs à leur propre épanouissement personnel et cherchent continuellement à obtenir de la rétroaction de la part de leurs employés et des usagers sur les manières de s'améliorer. Ils comprennent que de devenir meilleur est un effort coopératif et non une chose qu'une autre personne peut faire à leur place. Ils travaillent constamment à changer leur propre comportement de façon à ce que ça puisse aider leurs employés à atteindre les exigences des plus hauts niveaux de rendement possible pour le service.

Bien qu'ils soient parfaitement clairs sur le rôle qu'ils doivent assumer dans l'équipe, les formateurs axés sur le service savent très bien que partager le rêve, c'est partager le travail. Tout comme ils sont prêts à se retrousser les manches, à l'occasion, lorsque c'est nécessaire pour aider leur personnel, lorsque la situation est renversée et qu'ils ont eux-mêmes besoin d'avis et de conseils, ils se tournent alors presque systématiquement vers leur personnel. Partager le travail et les décisions bâtit l'esprit d'équipe et solidifie l'engagement vers les mêmes buts. Les formateurs comprennent que le succès appartient à l'équipe; leur tâche est d'orienter l'équipe vers l'accomplissement de ce que l'on s'attend d'elle.

4.4.4 Concentrez-vous sur le portrait global

Lorsque les superviseurs se sont engagés à atteindre le niveau exigé dans leur portrait d'excellence pour la bibliothèque et qu'ils ont promis d'offrir un niveau de service de la plus haute qualité possible, ils peuvent alors guider leur personnel sans perdre de vue la voie choisie, malgré les coupures budgétaires, les restructurations, les changements dans le leadership, les changements de cap politiques et tout autres événements qui se répercutent inévitablement sur la voie de l'orientation du plan stratégique. Ils savent que les changements apportent inévitablement leur lot d'opportunités, et ils sont toujours à l'affût et bien préparés à réaligner les buts et les objectifs, si nécessaire, pour tirer le meilleur avantage de toute nouvelle possibilité intéressante.

Même durant les périodes de changements majeurs, ils continuent de guider leur personnel en gardant toujours en tête le portrait d'excellence de service que leur bibliothèque veut projeter dans la communauté, insérant donc, tout bonnement, ces changements dans leur vision. Ils croient fermement que lorsque les personnes savent où elles s'en vont, ce qu'elles doivent faire pour y parvenir et comment elles doivent se comporter tout au long du chemin, elles réussiront inévitablement à se rendre à bon port.

Pour de tels superviseurs, des changements dans le plan ne sont que des détours sur la voie de l'avenir. C'est le fait de croire fermement dans la vision et dans l'engagement de tous envers la qualité du service à offrir qui donne à la bibliothèque et à son personnel l'énergie nécessaire pour demeurer sur la bonne voie. Les réponses aux changements de ce genre de superviseurs sont très prévisibles.

4.4.5 Valorisez votre personnel

Les superviseurs qui valorisent leur personnel savent très bien que tout ce qu'ils accomplissent personnellement se fait par l'entremise des personnes qui les entourent. Ils sélectionnent et engagent leur personnel en fonction de leurs compétences et habiletés

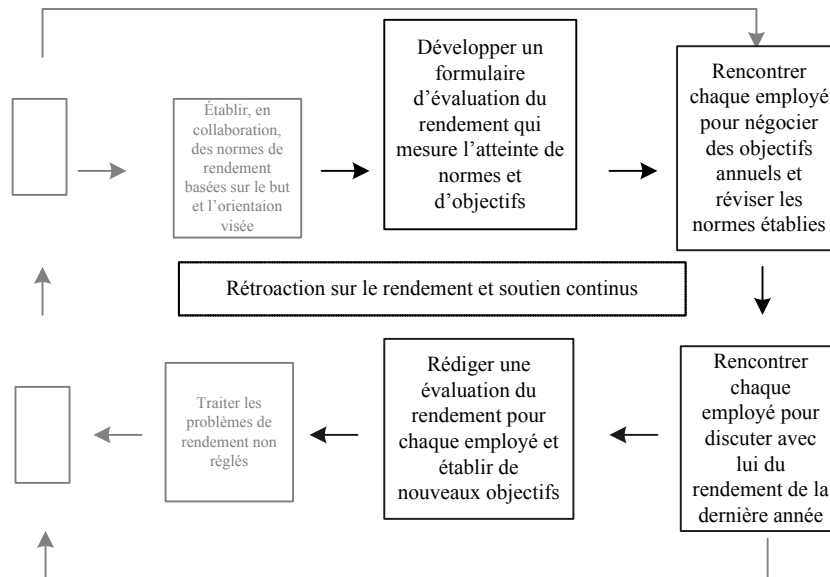
mais également en fonction de leur engagement envers la bibliothèque. Ils savent que les forces de l'équipe incombent aux différentes personnalités, connaissances, compétences et habiletés des membres de leur personnel et à la force de la solidarité de leur engagement. Ensemble avec leur équipe, ils respectent les différences et s'enorgueillissent de leur engagement. Pour en savoir davantage sur la sélection et l'embauche du personnel, voir le guide du SBOS intitulé ***Strategic Hiring: a Guide to Staff Recruitment***.

Les superviseurs qui valorisent leur personnel sont attentifs aux besoins individuels de chaque employé, travaillant sans relâche à s'assurer que le milieu favorise toujours une communication ouverte, où le personnel se sent parfaitement à l'aise de parler sans craindre de représailles. Les employés savent comment le patron réagira.

Et même si les formateurs sont très sérieux au sujet de leur vision d'excellence du service de bibliothèque, ils savourent eux-mêmes le fruit de leur labeur mais ils s'assurent que cela est également possible pour les autres de faire de même. Ils savent que c'est tellement démoralisant de travailler constamment avec des personnes qui n'ont que peu d'enthousiasme à l'idée d'effectuer le travail qu'elles ont à faire, alors les formateurs célèbrent les réalisations et se moquent de leurs propres gaffes. Rire de bon cœur tous ensemble permet de garder le tout en perspective.

Au fil du temps, vous deviendrez un adepte de l'art d'effectuer des évaluations annuelles du rendement qui seront vraiment significatives, utiles et profitables pour chacun de vos employés, tout en étant beaucoup moins pénibles pour vous-mêmes, si vous :

- comprenez que l'apprentissage se fait graduellement;
- êtes capable d'apprendre ces techniques de formation;
- offrez de la rétroaction motivante;
- créez un environnement sain où le personnel se sent à l'aise et libre de donner ses opinions et ses suggestions; et
- réussissez à saisir les différentes manières dont les membres individuels de votre personnel préfèrent communiquer et apprendre.



5. ÉVALUER LE RENDEMENT

Lorsque votre organisme aura établi comme une de ses règles de fonctionnement de base l'utilisation régulière d'une rétroaction encourageante, corrective et motivante et que celle-ci sera bien ancrée dans votre organisme, votre personnel et vous êtes maintenant prêts à évaluer la qualité du travail qui a été fait au cours de la dernière année, ce qui nécessite une attention plus poussée et une détermination des plans prévus pour la prochaine année. Lorsque les superviseurs et les employés mettent en œuvre un système d'évaluation du rendement pour la toute première fois, ils doivent uniquement regarder vers l'avenir. Car, ce serait carrément injuste de chercher à évaluer le rendement antérieur des employés en se basant sur de toutes nouvelles normes.

Malheureusement, il arrive encore trop souvent que les superviseurs mettent en place un système d'évaluation du rendement uniquement pour contrôler, avertir ou même punir des employés dont le travail ou les attitudes causent des problèmes. Par contre, lorsqu'il est mis en application pour de bonnes raisons, un système d'évaluation du rendement, basé sur des buts et des objectifs, peut fournir de nombreuses occasions de régler les problèmes de rendement, qui ne semblent pas vouloir se régler au fil du temps, en utilisant simplement les techniques habituelles de rétroaction et de félicitations, et en reconnaissant les réalisations positives du personnel. Aucune forme d'évaluation du rendement ne doit être axée uniquement sur les échecs. Une évaluation équitable doit tenir compte des comportements et des réalisations des employés au cours d'une période plus ou moins longue, pour s'assurer d'avoir en main un dossier bien équilibré et représentatif de l'ensemble du travail accompli par un employé.

Cette section est conçue pour vous diriger, étape par étape, tout au long du processus de la préparation et de la remise d'une évaluation annuelle du rendement.

5.1 Définissez l'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une évaluation, par écrit, des réalisations et des actions d'un employé sur une période de temps agréée mutuellement, habituellement une année. Elle est préparée par le superviseur immédiat de l'employé ou par la personne qui est la plus familière avec les tâches que doit effectuer cet employé, dans le cas d'une assignation spéciale, par exemple. Quoique le formulaire de l'évaluation du rendement soit officiellement la propriété de la bibliothèque et un document confidentiel qui fait partie du dossier d'emploi de l'employé, une copie est toujours remise à l'employé pour ses dossiers personnels.

Une évaluation du rendement est de nature historique, puisqu'elle révisé les réalisations de la dernière année; elle est également orientée vers l'avenir, puisqu'elle finalise les nouveaux buts pour la prochaine année.

L'évaluation tient compte de tous les aspects du travail d'un employé, son rendement quotidien, la qualité du service offert ainsi que la quantité de travail effectuée. Les jugements du superviseur au sujet du rendement devraient toujours être validés par des exemples du comportement de l'employé, exemples qui sont alors considérés comme des incidents critiques pouvant servir de preuves, si nécessaire (voir 5.3).

Il ne devrait pas y avoir de surprises pour l'employé dans son évaluation. Toute préoccupation, qu'elle provienne de l'employé ou de son superviseur devrait avoir été discutée auparavant, lors d'une rétroaction officieuse et d'une rencontre face-à-face.

Tout comme le personnel de bibliothèque motivé par le service doit se concentrer sur les besoins individuels des usagers, les superviseurs motivés par le service doivent quant à eux se concentrer surtout sur les besoins individuels de leurs employés. Car, ils doivent fournir à leur personnel tout l'appui nécessaire, ainsi que des orientations claires dans le contexte d'une évaluation juste, honnête et motivante.

5.2 Évaluez le comportement

Évaluer le comportement, c'est évaluer les actions que l'employé a prises et les effets de ces actions. Les actions et leurs effets démontrent clairement que l'employé a satisfait ou non aux normes de rendement que l'on exige de lui.

Il arrive parfois que les superviseurs cherchent à évaluer l'attitude plutôt que le comportement. Les commentaires sur les attitudes sont des opinions émises par l'évaluateur et sont basées uniquement sur des impressions, puisque les attitudes ne peuvent être

mesurées d'une manière significative ou valable. Par contre, les commentaires sur le comportement et ses effets donnent aux employés une information utile dont ils peuvent ensuite se servir pour améliorer leur rendement. Comparez les deux énoncés suivants :

Hélène n'est pas coopérative (opinion).

Hélène parle à ses collègues et aux usagers de la bibliothèque d'un ton sec lorsqu'elle est en train de travailler et qu'on la dérange. Résultat inévitable de cet état de fait, on ne peut se fier sur Hélène pour appuyer le travail de l'équipe de service parce que ses collègues aussi bien que les usagers de la bibliothèque n'osent pas l'approcher lorsqu'Hélène semble occupée à une tâche. Hélène n'a pas satisfait à la norme du service qui dit : « Donne la priorité aux demandes de service et d'aide émanant des usagers et des collègues avant de s'occuper de son travail personnel. »

Le deuxième énoncé identifie plutôt le comportement précis qui nécessite une amélioration, quand ce comportement se manifeste, et la/les raison(s) pourquoi il serait si important de modifier ce genre de comportement inapproprié. Ce genre d'énoncé donne à l'employé toute l'information nécessaire dont il a besoin pour apprendre de ses erreurs et pour motiver un changement de sa part.

Lors de l'évaluation du rendement, comparez le comportement actuel de l'employé avec le comportement que vous vous attendez de lui ou d'elle.

5.3 Documentez la progression graduelle de l'employé : Incidents critiques

Des incidents critiques sont des exemples spécifiques du rendement de votre employé. Ils sont des réussites et des échecs qui démontrent si l'employé a satisfait aux normes de rendement exigées, et si les buts et les objectifs sur lesquels vous vous étiez entendus ont été réalisés. Lorsque ces exemples d'actions et de résultats auront été notés, datés et recueillis tout au long de l'année, vous remarquerez alors que vous pouvez identifier, beaucoup plus facilement, les habitudes qui ont mené à une amélioration progressive mais également celles qui causent des problèmes récurrents.

Dans une évaluation annuelle équitable, ce genre de dossiers permet de justifier les réalisations du personnel ainsi que les actions ou les décisions moins appropriées. Les incidents critiques vous permettent de corroborer aux employés les faits exacts que vous leur reprochez, les actions effectuées ou les décisions qui ont été prises par eux ainsi que ce que vous vous attendez dorénavant comme comportement de leur part. S'il y a certains aspects du rendement qui nécessitent une attention particulière, les incidents critiques démontreront, sans équivoque, où le problème se situe exactement, de façon à ce que votre employé puisse le corriger.

Lorsque vous notez des incidents critiques, cherchez des exemples de comportement typique, et non des événements isolés ou uniques ou des actions inhabituelles qui ne sont pas vraiment des caractéristiques du rendement normal de cet employé. Les superviseurs qui se

concentrent uniquement sur les manquements, fautes ou mésaventures occasionnels de leurs employés se font rapidement une réputation de superviseur injuste et indigne de confiance chez leurs employés.

Dans l'évaluation annuelle d'un employé, on ne devrait retrouver que les exemples d'incidents critiques dont vous avez préalablement discutés avec votre employé; ceci aide à contrecarrer une attitude défensive (voir 4.2).

5.4 Élaborez un formulaire d'évaluation

Les bibliothèques doivent élaborer des formulaires d'évaluation standard comme un des éléments clés de la trousse de documents relative au personnel. Le fait d'inviter le partage d'idées, de la rétroaction et la participation de vos employés lors de l'élaboration et de la révision de votre formulaire d'évaluation maison vous facilitera énormément la tâche qui consistera, par la suite, à leur faire comprendre les buts d'une évaluation, l'utilisation dudit formulaire, les normes qui seront utilisées ainsi que les façons dont les points ont été déterminés dans le système de notation choisi et qui sera le système de notation utilisé dans le cadre de l'établissement de votre système d'évaluation du personnel. Les formulaires d'évaluation doivent comprendre certains des renseignements ou tous les renseignements suivants :

- nom de la bibliothèque
- nom de l'employé, titre du poste, lieu de travail (succursale, service), date d'entrée en fonction
- période de temps couverte par cette révision
- nom et poste du superviseur responsable de la révision
- type de révision : annuelle, période de probation, période intérimaire, autres facteurs ou normes de rendement (voir 3.1, 3.2)
- graphiques d'évaluation ou de notation (voir 5.4.1)
- buts et objectifs de l'année précédente, incluant de l'espace pour les commentaires
- plan de travail pour l'année qui vient, incluant les nouveaux buts et objectifs (voir 5.6.3)
- espace pour les commentaires de l'employé, du superviseur (voir 5.6.2) et ceux d'une tierce partie ayant collaboré à la révision/à l'évaluation, s'il y a lieu (voir 5.9)
- signatures et dates :
 - le superviseur signe qu'il a préparé le document de révision/d'évaluation
 - l'employé signe qu'il a lu le document de révision/d'évaluation
 - la tierce partie signe qu'il a bien lu le document de révision/d'évaluation ainsi que les commentaires de l'employé et du superviseur.

Le formulaire d'évaluation du rendement est simplement une occasion d'articuler et de renforcer une culture de service axée sur l'excellence du service offert. En précisant les attentes quant au rendement en termes clairs et en liant le rendement individuel au but et à la vision de la bibliothèque, le formulaire lui-même peut être utilisé comme outil de formation et comme moyen de préciser ce que ça prend exactement pour être un bon exécutant. Peu

importe sa conception graphique particulière, du langage utilisé, il est tout de même important que le formulaire fournisse un endroit pour la rétroaction relative aux réalisations quotidiennes (satisfaction relative au respect de certaines normes de rendement) et aux efforts consacrés aux changements et à l'amélioration du service (buts et objectifs annuels).

Les commentaires, les exemples de comportement et les explications motivant la notation octroyée ne doivent pas être, nécessairement, confinés au formulaire. Vous pouvez toujours ajouter, en annexe au formulaire, tout document d'information additionnelle que vous jugerez nécessaire, si en procédant ainsi vous aidez votre employé à mieux saisir les points que vous essayez de lui faire comprendre.

Des exemples de formulaires d'évaluation du rendement sont inclus dans les annexes de ce guide.

5.4.1 Graphiques de notation

Des graphiques de notation sont toujours utilisés lorsqu'on évalue le rendement. Des notes sont assignées à la fois pour le rendement en général mais également pour chaque norme en particulier.

Certains systèmes d'évaluation évaluent le rendement de l'employé d'après des normes établies, assignent ensuite une notation générale, additionnent le total des notes et indiquent sur le formulaire d'évaluation « réussie ou échouée » selon les comportements manifestés par l'employé pour réussir à accomplir les différentes tâches associées au poste qui lui a été assigné. Cependant, le fait d'assigner des notes en rapport au rendement est généralement perçu comme une incitation à axer la discussion sur les notes plutôt que sur les comportements. C'est justement pour cette raison que l'on préfère nettement l'utilisation de systèmes de notation qui utilisent des mots ou des phrases pour définir le rendement.

Voici quelques exemples de termes de notation qui sont couramment utilisés dans les évaluations :

Exemple 1 :

- dépasse constamment les normes
- dépasse les normes
- satisfait aux normes
- satisfait occasionnellement aux normes
- constamment en dessous des normes

Exemple 2 :

- exceptionnel
- supérieur à la moyenne
- dans la moyenne
- inférieur à la moyenne
- inacceptable

Exemple 3 :

- exceptionnel
- supérieur
- satisfaisant
- passable
- nécessite de l'amélioration

Historiquement, les concepteurs de formulaires d'évaluation du rendement ont utilisé un langage indiquant plutôt la médiocrité pour indiquer l'endroit du point milieu sur l'échelle de notation ou d'évaluation, où se situait un employé dont le rendement était jugé dans la moyenne acceptable, par ex. « compétent », « acceptable », « satisfait aux attentes ». Plus récemment, les professionnels des ressources humaines ont remarqué l'impact négatif d'étiqueter une personne comme « acceptable » lorsque, en réalité, ils sont de bons exécutants (pas supérieurs ou exemplaires, mais bons). Les termes les plus récents pour indiquer le point milieu de l'échelle comprennent maintenant, « bon employé ou employé fiable : très satisfaisant », et l'expérience nous indique que ces termes génèrent de bons sentiments chez l'employé, même si le fait est, qu'il existe un ou deux échelons plus élevés sur l'échelle de notation.

Parce que ces termes peuvent être sujets à interprétation, certains organismes ont commencé à identifier plus clairement les comportements qui décrivent mieux les normes jugées les plus élevées ainsi que celles jugées les moins élevées. Pour une norme comme celle-ci, « respecte les procédures établies », le graphique de notation pourrait ressembler à ce qui suit :

- Exceptionnel. Est capable d'introduire de nouvelles techniques de travail pour simplifier/rationaliser les procédures et les opérations routinières et par le fait même diminuer l'accumulation du travail en attente. Capable d'expliquer les procédures au nouveau personnel et de les former.
- Supérieur. Fournit occasionnellement des suggestions utiles pour améliorer le déroulement des opérations/du travail. Démontre une bonne compréhension des buts pour l'établissement de nouvelles procédures et est également capable d'aider les autres si nécessaire.
- Satisfaisant. Comprend toutes les opérations et les procédures et est capable de bien effectuer le travail de façon autonome et avec une faible marge d'erreurs.

- ❑ Non satisfaisant. Démontre un manque évident de connaissances des opérations établies ainsi que des procédures et est incapable de travailler de façon autonome.

Veillez remarquer que les notes sont habituellement réparties sur une échelle de trois à cinq points. Les échelles qui permettent de plus grandes distinctions entre les notes sont meilleures lorsque vient le temps de reconnaître, à leur juste valeur, les efforts déployés par l'employé, c'est-à-dire qu'avec ce genre d'échelle à notation plus spécifique le rendement n'est pas juste jugé comme étant bon, mauvais ou acceptable.

En général, essayez de ne pas assigner de note à une norme ou au rendement général sans vous être bien préparé à justifier votre notation. Il est tout particulièrement important d'inclure des incidents critiques spécifiques lorsque vous vous apprêtez à assigner des notes jugées aussi bien non satisfaisantes qu'exceptionnelles.

5.5 Fixer une rencontre de préévaluation

La rencontre de préévaluation a trois buts :

1. Écouter et comprendre comment le travail s'est déroulé au cours de la dernière année de la part de l'employé lui-même, incluant une mise à jour sur les progrès réalisés quant aux buts et objectifs. Identifiez ensemble ce qui s'est bien passé, en discutant plus spécifiquement des réalisations pour lesquelles cet employé est tout particulièrement fier;
2. Identifiez les problèmes antérieurs qui n'ont pas été préalablement reconnus ou anticipés comme tels et qui par conséquent ont nui aux réussites totales possibles de certains projets ou qui peuvent encore aujourd'hui causer des problèmes dans le déroulement du travail quotidien. Discutez des options et des solutions pour atténuer ces problèmes. Identifiez ensemble ce qui s'est mal déroulé et discutez de la meilleure façon de corriger la situation;
3. Regardez vers l'avenir. Le superviseur ou l'employé peut suggérer et discuter de nouveaux buts et objectifs qui pourraient être d'un intérêt particulier ou plus approprié à l'employé. Ces nouveaux buts et objectifs sont ceux que l'employé aimerait s'engager personnellement à réaliser au cours de la prochaine année.

Même lorsque l'employé et vous travaillez en étroite communication, lorsque de la rétroaction officielle est donnée sur une base régulière et que l'information peut être échangée dans un environnement ouvert et collégial, il est tout de même important d'obtenir la perspective de l'employé sur les réalisations de l'année qui vient de se terminer. Demandez à l'employé de bien se préparer pour la rencontre en relisant de nouveau sa dernière évaluation, en prenant quelques notes sur ses réalisations de l'année en cours sans oublier d'énumérer toute question qu'il pourrait avoir. Certains systèmes d'évaluation du

rendement formalisent la rétroaction des employés en exigeant que ceux-ci préparent et soumettent un document d'autoévaluation avant la tenue de la rencontre de préévaluation.

D'autres systèmes demandent spécifiquement à leurs employés de venir à la rencontre de préévaluation munis d'une liste de leurs réalisations positives de la dernière année. On leur demande de se concentrer uniquement sur ce qui s'est bien passé et comment ils ont, personnellement, contribué aux succès de la bibliothèque. Cette pratique non seulement renforce le positif dans l'allure générale que devrait prendre le ton de la rencontre sur l'évaluation du rendement mais il permet aussi de s'assurer que le superviseur n'oubliera pas, par mégarde, de mentionner une des réalisations positives qui pourrait être d'une importance plus spéciale à cet employé.

Avant de vous réunir, ce serait une bonne idée que vous révisiez la dernière évaluation du rendement de cet employé, puisque la dernière évaluation doit servir de point de départ pour noter le progrès qui a pu être réalisé depuis ce temps-là. Vous voudrez peut-être vous rafraîchir la mémoire sur les observations que vous avez accumulées jusqu'ici sur le rendement de cet employé au cours de la dernière année, en parcourant son dossier et en relisant vos notes au sujet des incidents critiques qui ont pu se produire et en élaguant du dossier tout exemple de rendement qui serait plutôt isolé ou non typique.

Au cours de vos discussions, travaillez à en arriver à une entente sur le rendement de l'année qui vient de s'écouler et sur les occasions futures d'épanouissement pour l'employé. Quels sont les prochains buts et objectifs que votre employé désirerait atteindre ou réaliser? Ces nouveaux défis permettront-ils de renforcer les compétences et les habiletés de cet employé? La bibliothèque pourra-t-elle bénéficier de ces projets?

Vous serez prêt à rédiger une ébauche de l'évaluation lorsque vous aurez :

- une meilleure compréhension des efforts déployés par l'employé au cours de la dernière année;
- un dossier sur les observations documentées et discutées préalablement avec l'employé sur son rendement;
- une liste des problèmes identifiés et des solutions explorées;
- une entente sur les buts et les objectifs de la prochaine année.

5.6 Rédigez une ébauche d'évaluation

Théoriquement, rédiger l'ébauche de l'évaluation du rendement d'un employé devrait être la partie la plus facile du processus annuel de révision. Après tout, vos attentes sur le rendement ont toutes été discutées, les normes précisées, les problèmes identifiés et les solutions explorées, et une entente officieuse sur les orientations futures négociée. Tout ce qui reste à faire maintenant est de comparer les comportements aux normes et de déterminer jusqu'à quel point les normes ont été respectées, à ajouter vos commentaires et à élaborer une ébauche des nouveaux buts et objectifs sur lesquels vous et votre employé vous êtes

entendus.

Prenez en considération les suggestions suivantes pour faire en sorte que votre évaluation soit juste et significative pour l'employé.

Regardez vers l'avenir :

- Rappelez-vous le but premier d'une évaluation du rendement : la satisfaction pour l'employé et la réussite pour la bibliothèque de la communauté.
- Déterminez le message le plus important que cette évaluation du rendement doit transmettre à l'employé.
- Identifiez un ou deux domaines qui, si renforcé(s), pourrai(en)t aider l'employé à se rapprocher de l'atteinte de ses buts personnels ou de ses objectifs de carrière.
- Examinez comment la bibliothèque pourrait bénéficier de ce partage de buts personnels et organisationnels.

Regardez en arrière :

- Décrivez le rendement de l'employé de façon précise, en termes d'actions et de résultats.
- Tenez-vous-en strictement aux normes.
- Documentez, documentez, documentez, plus particulièrement le rendement plus qu'exceptionnel ou moins que satisfaisant.
- Utilisez, de préférence, le langage du formulaire lorsque vous ajoutez vos commentaires pour diminuer toute confusion possible.

5.6.1 Erreurs communes d'évaluation

Soyez vigilant relativement à ces erreurs communes d'évaluation :

- Tendance centrale – Celle de classer tous les employés plus ou moins au même niveau sur l'échelle, habituellement au niveau satisfaisant, nonobstant la qualité réelle de leur rendement. Cette façon de procéder s'appelle jouer prudemment; aucun problème n'est vraiment réglé et aucune réalisation n'est vraiment reconnue officiellement. Ceci est démoralisant pour les meilleurs employés et peut même encourager les sous-performants ou les employés non productifs à poursuivre leur laxisme.
- Premières impressions – Malgré les meilleurs efforts de l'employé, le superviseur continue de baser ses jugements sur un faux postulat qu'il s'est imaginé antérieurement. Ceci démotive les meilleurs employés qui se disent alors qu'il ne sert à rien de se tuer à l'ouvrage car il n'y a aucune possibilité d'avancement.
- Stéréotypes – Les classements sont basés sur des opinions au sujet d'un groupe en

particulier, plutôt que sur le rendement réel de l'employé. Ce genre de discrimination est démoralisant, contraire à l'éthique et carrément illégal.

- Effet miroir – Le superviseur accorde des classements plus élevés aux employés qui lui ressemblent, aux employés qui partagent les mêmes valeurs, buts, antécédents, etc. que le superviseur. Les personnes qui lui ressemblent moins obtiennent un classement inférieur. Cette façon de procéder évalue l'opinion du superviseur et non le rendement réel de l'employé.
- Évaluations comparatives/contrastantes – Celle d'évaluer le rendement général de l'employé en le comparant aux autres employés, plutôt que d'évaluer son rendement sur la base des normes établies. Ceci se produit plus souvent lorsque le superviseur est en train de préparer plusieurs évaluations en même temps.
- Auréole ou corne – Certains employés ne peuvent rien faire de mal, parce qu'ils ne font qu'une seule chose correctement; d'autres, au contraire, ne peuvent rien faire de bien parce qu'ils ne font qu'une seule chose incorrectement. Le superviseur note le rendement général que sur la base d'un rendement exceptionnellement fort ou faible mais uniquement dans un seul domaine.
- Attribution – Le superviseur attribue les succès de l'employé à ses talents ou à ses compétences en tant que superviseur; un rendement moins que satisfaisant est évidemment la faute de l'employé. Il n'y a aucune « situation gagnante » possible pour l'employé dans un tel environnement.
- Opinions préconçues positives/négatives – Les superviseurs qui croient que « personne n'est parfait » ou qui veulent se « laisser de l'espace pour l'amélioration » octroient habituellement des notes plus basses que celles des évaluations du rendement réellement méritées; d'autres superviseurs qui veulent encourager leurs employés ou éviter de les heurter ou de les blesser octroient habituellement des notes plus élevées que celles réellement méritées. Cette façon de faire ignore les normes et manque totalement de respect pour les efforts honnêtes déployés par les employés.
- Fiabilité du jour – Celle de baser ses évaluations sur des événements récents et souvent relativement mineurs plutôt que sur l'évaluation générale du rendement tout au long de la dernière année. C'est un grave défaut chez un superviseur que d'omettre de noter avec diligence les incidents critiques au moment où ils se produisent.

5.6.2 Commentaires du superviseur

Vos commentaires expliquent l'appréciation globale et décrivent par écrit le rendement de l'employé au cours de la dernière année. Illustrez les énoncés généraux avec des incidents critiques qui démontrent bien l'action et les résultats qui ont découlés de cette action. Assurez-vous de bien reconnaître toute réalisation dont l'employé est tout particulièrement fier. Présentez ces réalisations comme des exemples sur les façons dont les contributions de cet employé ont aidé la bibliothèque à atteindre plus facilement sa mission et comment le service de bibliothèque a été amélioré grâce à cette action. Par exemple, « Les programmes de l'heure du conte d'Hélène sont un succès tellement phénoménal que l'on doit maintenant maintenir une liste d'attente de familles désireuses de s'y inscrire et d'y participer. »

Faites ressortir les moments-phares qui ont mené aux réalisations exceptionnelles, comme celui d'atteindre une norme en particulier, de surmonter des problèmes inattendus pour accomplir un objectif, atteindre un but. Utilisez le langage du formulaire pour décrire le rendement; utilisez le langage de l'énoncé de service et celui de la vision pour décrire les résultats.

Identifiez les points faibles dans le rendement comme des comportements qui affectent le système; décrivez spécifiquement les effets qui en ont découlés. Plus vous serez capable de fournir de documentation pertinente pour décrire un problème de comportement, plus votre employé sera capable de saisir les actions nécessitant des améliorations de sa part et les raisons pourquoi ces actions devraient être corrigées. N'indiquez que les incidents critiques qui ont pu être discutés auparavant.

5.6.3 Élaboration d'une ébauche du plan de travail

Le plan de travail met sur papier les ententes déjà négociées au cours de la rencontre de préévaluation. Ce plan comprend ce qui suit :

- L'ébauche des buts et des objectifs négociés pour la prochaine année, avec un calendrier sur lequel les échéanciers sont bien identifiés.
- Un ou deux points spécifiques du rendement de l'employé sur lesquels le superviseur et l'employé se concentreront conjointement afin de renforcer le rendement de l'employé dans ces domaines.
- Une liste de ressources requises pour appuyer les efforts de l'employé, comme un programme de formation, du nouvel équipement, de l'aide additionnelle pour remplacer l'employé affecté à un projet spécial, etc.

Laissez l'ébauche de côté

Laissez l'ébauche d'évaluation du rendement de côté pour quelques jours, préférablement une semaine ou au moins une fin de semaine. Lisez-la de nouveau. Votre ébauche reflète-t-elle honnêtement et exactement les ententes que votre

employé et vous avez négociées? Tout compte fait, les notes allouées, commentaires et incidents critiques sont-ils justes et bien soupesés? Sont-ils représentatifs du ou conformes au portrait réel du rendement global de l'employé au cours de la dernière année?

Planifiez une rencontre

Une fois que vous serez satisfait que l'ébauche est une représentation fidèle du travail de l'année, donnez-en une copie à l'employé et planifiez une rencontre pour en discuter. Allouez à votre employé assez de temps pour bien réfléchir à l'information contenue dans le document et pour préparer ses questions en conséquence. Invitez l'employé à y ajouter ses commentaires écrits.

5.7 Discutez de l'évaluation

Le but de cette rencontre est de réviser et de finaliser vos évaluations et vos commentaires concernant le travail de l'employé au cours de la dernière année, de discuter et de prendre en considération toute préoccupation que votre employé pourrait avoir au sujet de son évaluation, et d'en arriver à une entente sur les buts et les objectifs ainsi que sur le plan de travail pour l'année suivante.

Même avec les meilleures intentions du monde, cette rencontre peut facilement voguer à la dérive simplement sur l'utilisation d'un mot écrit en particulier ou d'une phrase ou de la notation octroyée sur un élément en particulier de l'évaluation. Les personnes sont particulièrement sensibles à la différence entre l'échange verbal de l'information sur le rendement et ce qui est inscrit dans leurs dossiers. C'est pour cette raison, qu'il est fort utile d'associer les commentaires écrits avec les mots et les phrases utilisés dans le formulaire d'évaluation (voir 5.6.2).

Si vous anticipez une rencontre plutôt stressante, il serait sage de vous préparer physiquement avant cette rencontre. Prenez le temps d'effectuer une marche rapide, de faire des exercices de respirations profondes ou de méditation, tout ça peut vous aider à vous détendre et à vous calmer.

Une autre bonne technique est celle de la visualisation. Imaginez-vous, vous comportant calmement, parlant avec tact et sans trop d'émotions. Imaginez-vous en train de réagir calmement aux accusations, écoutant attentivement, offrant du soutien utile et de la rétroaction. Écoutez-vous en train de discuter du comportement, et non de la personne, et travaillant de concert avec l'employé pour en arriver à un engagement partagé qui favoriserait une amélioration du comportement non satisfaisant de celui-ci. Imaginez la façon dont vous pensez que vous vous comporterez tout au long de la rencontre est également une façon positive de pratiquer les différents comportements que vous voulez vraiment démontrer.

Commencez la réunion en établissant un ordre du jour : pour discuter et finaliser l'évaluation

et déterminer les nouveaux buts et objectifs.

Comme superviseur, vous devez :

- réviser l'évaluation, section par section, et avec votre employé déterminer les domaines sur lesquels vous êtes d'accord ;
- identifier le(s) domaine(s) de préoccupation(s) et votre position relative à celui-ci/ceux-ci, le tout accompagné d'exemples d'incidents critiques;
- expliquer vos commentaires.

Quant à l'employé, il en profite pour :

- identifier le(s) domaine(s) de préoccupation(s) et sa position sur celui-ci/ ceux-ci
- expliquer ses commentaires;
- soulever toute autre question ou enjeu dont il voudrait discuter avec vous.

Vous devez tous les deux :

- travailler ensemble sur les étapes à venir, préciser les domaines qui nécessitent une amélioration quant au rendement, déterminer les buts et les objectifs et prévoir les répercussions possibles sur le budget;
- signer les formulaires.

Même si vous, comme superviseur êtes responsable de l'évaluation finale, il peut toujours s'avérer plus pratique de considérer cette évaluation écrite comme une ébauche pouvant être remaniée. Ceci vous laisse alors un peu plus de latitude ou une certaine marge de manœuvre pour réviser vos commentaires et pour les énoncer d'une manière plus significative (moins menaçante), pour préciser davantage vos attentes, pour reconsidérer les buts et les objectifs ainsi que les échéanciers établis avant de finaliser le tout. Ceci vous laisse également plus de temps pour préciser votre compréhension des événements et à vos employés plus de temps pour préciser davantage avec vous ce que vous vous attendez d'eux exactement.

Occasionnellement, il peut arriver que l'employé refuse de signer le formulaire. Vous devez alors indiquer à celui-ci qu'une signature ne veut pas dire qu'il est en accord avec ce qui est écrit, seulement qu'il en a pris connaissance en le lisant et qu'il a pu discuter avec vous de l'évaluation. Leurs objections font partie de leurs commentaires. Si le processus de révision de votre bibliothèque comprend une tierce partie, prenez alors le temps de souligner cela à votre employé, question de la rassurer un peu, que ses commentaires seront acheminés à une autre personne de l'organisme d'un « niveau supérieur ».

La Bibliothèque publique de Trillium

Jacqueline a eu plusieurs discussions au cours de la dernière année avec Hélène concernant ses compétences relatives au service. Même si Hélène a accompli un travail exceptionnel sur le développement de la collection d'albums/livres d'images et qu'elle a découvert d'excellentes sources de documents non imprimés, ses compétences en ce qui a trait au

service et au travail en équipe laissent nettement à désirer. Au cours de la rencontre de préévaluation la semaine dernière, Hélène ne semble pas avoir pris trop au sérieux les préoccupations relatives au service exprimées par Jacqueline. Hélène, quant à elle, considérait qu'il y avait eu une amélioration sensible dans son comportement depuis cette rencontre et que cela devrait donc se refléter quelque part dans le contenu de l'évaluation. Mais, hier encore, Jacqueline avait dû calmer un usager offusqué qui s'était plaint qu'Hélène l'avait carrément envoyé promener lorsqu'il l'avait approché avec une question.

Jacqueline était particulièrement inquiète de la tenue de cette rencontre, car elle s'attendait à une confrontation, sachant qu'Hélène serait probablement offusquée de ses commentaires et des notes obtenues. Elle avait décidé de noter le rendement général d'Hélène comme « nécessitant de l'amélioration ». Voici les commentaires qu'elle avait rédigés pour appuyer son évaluation :

Commentaires de la superviseure :

Hélène a réalisé les buts et les objectifs établis pour l'année passée. Elle a accompli un travail exceptionnel en ce qui a trait au projet de collection et dans le développement et la mise en oeuvre du programme préscolaire de l'heure du conte. La publicité et la diffusion externe qu'Hélène a développées pour promouvoir ce programme se sont soldées par une augmentation sensible de l'utilisation de la bibliothèque par les enfants et leurs familles (les prêts de documents pour enfants ont doublé et les visites à la bibliothèque ont augmenté de plus de 200% au cours des derniers six mois). La nouvelle collection de documents non imprimés s'est avérée très populaire attirant même l'attention de personnes plus âgées qui amènent, depuis ce temps, régulièrement, leurs petits-enfants à la bibliothèque. (voir lettre ci-jointe, I.B).

Hélène a bien collaboré avec ses collègues, sa superviseure et avec les autres fournisseurs de services aux enfants de la collectivité pour s'assurer que les documents ajoutés à la collection pour enfants soient appropriés. Un exemple de ceci est la décision d'Hélène d'ajouter une petite collection d'albums/ de livres d'images en espagnol. Ce rehaussement du service a été grandement apprécié (voir I.B – lettres de remerciements). L'enthousiasme d'Hélène pour, et son engagement envers la vision du conseil de bibliothèques et son plan stratégique ont servi d'inspiration à la fois au personnel et aux usagers.

En dépit de ses nombreuses réalisations au cours de la dernière année, j'ai noté que le rendement général d'Hélène « nécessite tout de même de l'amélioration ». Dans six domaines en particulier, Hélène ne respecte pas d'une manière constante et fiable les normes établies pour le rendement et le service. (Voir le classement et les commentaires sous « Flexibilité » et « Adaptabilité », « Travail d'équipe », « Orientation du service », « Courtoisie » et « Accueil »). D'après mon expérience personnelle, lorsque je rappelle à Hélène ses manquements quant aux normes établies, son comportement s'améliore habituellement mais seulement pour un bout de temps. Suite à nos discussions, je sais qu'Hélène essaie généralement de se conformer aux normes; cependant, comme l'utilisation de la bibliothèque ne cesse d'augmenter, il faudrait noter un rendement plus

constant et fiable dans ces domaines problématiques.

Malgré la préparation de Jacqueline pour cette rencontre, elle n'avait aucunement anticipé le barrage d'accusations et de colère manifesté par Hélène dès son entrée dans le bureau. Compte tenu de l'entrée plutôt fracassante d'Hélène, Jacqueline a cru bon laisser à Hélène tout le temps nécessaire pour continuer à se défouler. Lorsque Hélène a manqué de mots, Jacqueline a simplement dit : « Je réalise mieux maintenant jusqu'à quel point cette évaluation est importante pour vous et comment vous vous sentez réellement. Assoyez-vous et prenons le temps d'en parler. Puis-je vous offrir quelque chose, de l'eau ? un café ? »

Au début, Hélène était réticente à s'asseoir mais elle a finalement accepté. Jacqueline est allée chercher des verres d'eau, pour Hélène et pour elle-même. Assise confortablement et ayant un air parfaitement à l'aise, Jacqueline demanda alors : « Êtes-vous d'accord à ce qu'on passe en revue les différentes sections du formulaire ensemble? J'aimerais commencer par les sections sur lesquelles je crois que nous sommes en accord, plus particulièrement sur l'excellent travail que vous avez fait relatif aux buts et objectifs. Commençons à cet endroit? »

Suite à l'accord d'Hélène, Jacqueline commence à passer en revue le formulaire, réaffirmant ses commentaires les plus positifs et les plus encourageants. Jacqueline entreprend ensuite d'expliquer ses commentaires se rapportant aux normes du service.

« Comme vous pouvez le constater d'après mes commentaires, Hélène, j'apprécie beaucoup les points forts que vous apportez à la bibliothèque. Vous continuez à démontrer par vos compétences en développement des collections et des programmes fort populaires que vous avez initiés et qui ont été très bien reçus par le public, que vous prenez plaisir en vous engageant à fond dans des changements qui font de notre bibliothèque, une bibliothèque plus dynamique et importante aux yeux de la collectivité. Je me demande, toutefois, s'il y a un malentendu? Tel que je l'ai énoncé dans le formulaire d'évaluation, et illustré par plusieurs exemples, j'ai noté que vous satisfaisiez aux normes de service, mais je ne remarque pas que vous avez adopté d'une façon constante les comportements jugés appropriés. Suis-je dans la bonne voie en pensant que nous partageons toutes deux cette préoccupation? »

Notant un bref signe de tête d'Hélène, Jacqueline continue: « Il me semble que nous avons déjà assez discuté de ces incidents. Regardons maintenant à l'une de vos nombreuses réalisations significatives de cette année pour voir si elle nous donnerait des idées sur les comportements relatifs au service qui respectent les normes. Comment en êtes-vous arrivée avec cette idée de créer une collection d'albums/de livres d'images en langue espagnole? »

Hélène explique alors qu'elle avait, dans un de ses groupes d'immersion de son programme de l'heure du conte, des enfants de familles espagnoles. Elle remarqua, lors de ces rencontres, que les membres de ces familles ne semblaient jamais emprunter de livres lorsqu'elles visitaient la bibliothèque. Effectuant un suivi, elle découvrit que les parents, ne possédant que des compétences fort limitées dans la langue de leur pays d'adoption, ne se sentaient pas capables de lire, à domicile, à leurs enfants des livres venant de la collection

pour enfants de la bibliothèque.

Jacqueline demande alors : « Dites-moi exactement comment vous vous y êtes pris pour découvrir cela? »

Hélène répondit : « Un après-midi que je travaillais sur mes commandes de livres, M. Leclerc, vous le connaissez – le nouveau médecin de Trillium – est entré. Il est un usager régulier de la bibliothèque et son petit enfant est inscrit au programme de l’heure du conte. Lorsque je me suis levée la tête et que je l’ai aperçu, il m’est venu à l’esprit qu’il était justement une bonne personne à qui je pourrais parler de ce sujet. Vous savez comment plaisant il peut être. Il était très content de me parler. Quant à lui, il pensait que c’était parce que ces personnes n’étaient pas assez confiantes encore dans leurs connaissances de cette nouvelle langue pour être capable de lire à leurs enfants en français ou même d’aider leurs enfants à lire en français. »

Jacqueline a alors dit à Hélène: « Hélène, c’était une excellente idée que vous avez eu de prendre le temps d’effectuer un suivi ; ceci dénote l’offre d’un service exceptionnel. Mais je crois que vous avez également dit que vous avez pris le temps de lever les yeux du travail dans lequel vous étiez plongée. Ceci est exactement ce que je veux dire lorsque je parle d’un service qui répond à mes attentes. Même si le temps est une denrée rare ces jours-ci, vous avez utilisé le temps que vous aviez alloué au départ à une autre tâche pour établir d’excellents rapports de confiance avec des usagers et ainsi vous avez réussi à forger des liens avec un groupe important de résidents et résidentes de Trillium. Réalisez-vous l’occasion qui vous aurait échappée si M. Leclerc avait reçu le même traitement que vous avez donné à M. Bruce au mois d’août dernier? »

Compte tenu du regard embarrassé et du sourire hésitant d’Hélène, Jacqueline en conclut qu’Hélène avait finalement compris et même commencé à réaliser ce que l’on s’attendait d’elle exactement en ce qui a trait à son comportement, et que pour Jacqueline, ce n’était pas uniquement une question purement personnelle et capricieuse mais que cette question était reliée directement à l’offre d’un bon service.

Elles se sont entendues pour se rencontrer de nouveau dans trois mois pour réexaminer les notes octroyées au rendement d’Hélène.

Entre-temps, Hélène était enthousiaste à l’idée de pouvoir suivre un atelier sur la gestion du temps offert aux employés municipaux.

Pour voir le formulaire d’évaluation développé pour la Bibliothèque publique de Trillium, rendez-vous à l’Annexe G.

5.8 Révision par une tierce partie

Si votre bibliothèque a deux niveaux de supervision ou plus, un superviseur et un chef de succursale, par exemple, l’évaluation annuelle devrait être acheminée au chef de succursale

comme la tierce partie responsable de cette deuxième révision, une fois que le superviseur et l'employé en question se sont rencontrés et ont discuté ensemble du formulaire d'évaluation. Si les membres du personnel sentent qu'ils ne sont pas traités équitablement, cette façon de procéder peut les rassurer en sachant que les commentaires qu'ils ont ajoutés sur leur formulaire d'évaluation seront réellement transmis à un membre du personnel d'un niveau supérieur. Une révision effectuée par une tierce partie permet aux superviseurs de niveau supérieur d'être au courant des employés qui éprouvent des problèmes ou qui dénotent un potentiel pour des promotions éventuelles. Elle donne également aux gérants du superviseur l'occasion de vérifier si le travail de supervision effectué dans un service en particulier est fait selon les normes établies.

Dans les bibliothèques qui ont moins de deux niveaux de supervision, il peut être utile, quoique cela représente un défi additionnel, de fournir aux employés, comme alternative, la possibilité d'obtenir, sur demande, une deuxième révision, par une tierce partie, de leur évaluation annuelle de rendement. Les options peuvent inclure : un médiateur choisi par les deux parties sur une base « si nécessaire » ; un membre ou le comité du personnel de la municipalité possédant de l'expertise en ressources humaines ; le comité du personnel nommé par le conseil d'administration de la bibliothèque. Bien qu'il soit plutôt difficile de faire cela dans le cadre de l'environnement d'une toute petite bibliothèque, il est important de s'assurer que tout employé puisse, dans la mesure du possible, toujours avoir la possibilité d'avoir accès à une deuxième opinion.

Dans le cas du directeur général ou de quiconque travaille directement pour le conseil de direction, il existe peu de recours ou de possibilité d'avoir accès à une tierce partie pour une révision. Parce que son évaluation du rendement est habituellement effectuée par les membres du comité du personnel, on croit alors que l'évaluation du rendement du directeur général assure, de facto, l'équité et l'impartialité en vertu du fait que cette évaluation n'est pas le fruit d'une seule personne.

5.9 Révision par les pairs et rétroaction à 360 degrés

Au cours des dernières années, il semble y avoir eu un mouvement favorisant la sollicitation auprès de plusieurs personnes et non seulement du superviseur immédiat pour obtenir de la rétroaction sur le rendement d'un employé. Au fur et à mesure que les lieux de travail deviennent de plus en plus des lieux favorisant le travail d'équipe et de collaboration, et que les responsabilités de supervision sont plus fluides et multidirectionnelles, on peut très bien alors défendre le fait que le superviseur attribué n'est plus nécessairement la seule ou la meilleure personne pour fournir une rétroaction fiable sur le rendement d'un employé en particulier. Ceci est tout particulièrement vrai dans le cas des organismes de service où les personnes qui utilisent le service sont dans une excellente position pour donner de la rétroaction sur le rendement d'un fournisseur de service.

Connue de façon alternative comme une **rétroaction tous azimuts** ou une **révision par les**

pairs, ces approches à l'évaluation du rendement reflètent la reconnaissance d'une tendance qui semble se pointer à l'horizon, celle voulant que les structures purement hiérarchiques sur les lieux de travail sont maintenant choses du passé, et, que ce n'est plus qu'une simple tâche assignée à une seule personne de jauger équitablement le rendement d'un employé. Un grand constructeur d'automobiles va même jusqu'à demander à chaque employé d'identifier lui-même les cinq personnes les plus aptes à donner de la rétroaction sur son rendement. Ils sont ensuite invités par leurs superviseurs ou gérants à parler à ces différentes personnes, à résumer la rétroaction obtenue de ces cinq personnes et à élaborer une ébauche d'un plan de perfectionnement capable de répondre aux questions soulevées dans le document de rétroaction.

D'autres professions, comme celles des infirmières, ont mis sur pied un système de révision par les pairs selon lequel chaque infirmière rencontre de deux à trois collègues, à qui elles demandent d'évaluer son rendement. Elle rencontre ensuite l'infirmière-gestionnaire ou l'infirmière en chef, avec laquelle, elle rédige une synthèse de ce qui a été dit et développe ensuite un plan d'apprentissage personnel pour répondre aux questions soulevées par les pairs.

En plus de la rétroaction sur le rendement effectuée par plus d'une personne, la rétroaction tous azimuts comprend une évaluation par les subordonnés, du rendement du superviseur. Si la supervision est une de vos responsabilités, il va de soi que ces personnes ont des choses pertinentes et dignes de mention à dire en évaluant la qualité de votre rendement.

Même si de telles approches relatives à l'évaluation du rendement sont nécessairement plus complexes et grugent plus de temps que les approches individualisées traditionnelles, elles peuvent être un moyen plus efficace de jauger le progrès et le succès à la fois de l'individu et de la bibliothèque. S'embarquer dans une entreprise si intense chaque année ou pour chaque poste de l'organisme peut ne pas être réalisable pour une petite bibliothèque publique, mais ça vaudrait peut-être la peine de considérer la possibilité d'intégrer ces mécanismes d'évaluation à l'échelle du système au moins à chaque trois ou quatre ans, pour les postes de haut niveau de gestion/de supervision, incluant le poste de directeur général.

5.10 Évaluation du rendement du directeur général/ de la directrice générale

Évaluer le dg est une des principales responsabilités du conseil d'administration de la bibliothèque, et c'est également une partie intégrante du succès des plans à court et à long termes élaborés par le conseil d'administration. Votre travail, ainsi que celui de votre personnel, bénéficiera d'un processus d'évaluation qui offre une occasion de recevoir de la rétroaction, qui précise les attentes et établit des objectifs/des buts. Vous pouvez aider votre conseil en lui fournissant l'information nécessaire, des suggestions et des conseils sur le développement d'un processus approprié de révision ou d'évaluation du rendement. Quoique ce guide ait été écrit plus spécifiquement à l'intention des directeurs généraux et des superviseurs de bibliothèques, le même processus pourrait tout aussi bien servir de base à la planification de l'évaluation du rendement du directeur général. Plusieurs des étapes sont

pertinentes, y compris celle visant à harmoniser la vision, la mission et la qualité du service aux différentes mesures de rendement, et celle d'en retirer des objectifs annuels de travail.

La tâche d'évaluer le rendement du directeur général peut être accablante et intimidante pour un conseil d'administration ne possédant que peu ou pas d'expérience en ressources humaines. Dans de tels cas, il est fortement conseillé qu'avant de procéder, le conseil d'administration cherche à obtenir de l'information pertinente et des conseils d'une gamme de sources écrites, de la part d'autres conseils d'administration et du Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud. C'est encore plus important de le faire, s'il semble y avoir des différences d'opinion notables sur le rendement du directeur général. Il existe plusieurs considérations juridiques significatives qui devraient être bien comprises de toute personne engagée dans le processus de documenter le rendement d'un employé.

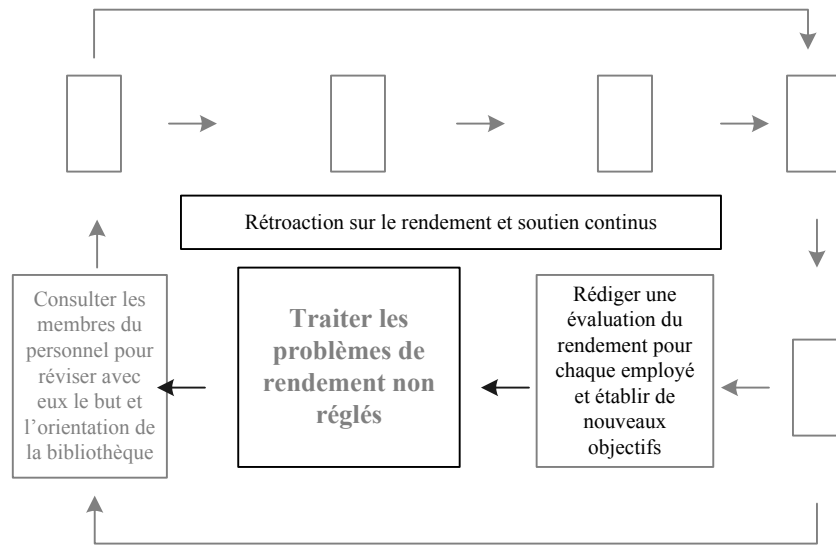
5.11 Évaluation du rendement des bénévoles

Tout organisme qui décide d'utiliser des bénévoles doit du même coup assumer la responsabilité de gérer efficacement ses bénévoles. Leurs contributions individuelles et collectives devraient être harmonisées à la mission et à l'orientation générale de l'organisme. Les directeurs généraux et les conseils d'administration des bibliothèques doivent bien comprendre qu'il y a un coût associé à la mise en œuvre d'un programme de bénévoles. C'est votre responsabilité de vous assurer que les bénéfices reliés à l'utilisation de bénévoles surpassent les coûts qui y sont associés. Les coûts sont habituellement reliés au temps considérable que votre personnel en place devra allouer à la gestion, à la supervision, à la coordination et à la reconnaissance des efforts déployés par vos bénévoles.

Les bénéfices sont maximisés lorsque les deux parties ont clairement exprimé leurs attentes et que ces attentes concordent bien ensemble. La bibliothèque comprend pourquoi la personne veut faire du bénévolat et ce qu'elle pense pouvoir contribuer ; et le bénévole comprend et est prêt à satisfaire les demandes de la bibliothèque. Certains organismes préparent un contrat écrit qui précise clairement les attentes et les engagements des deux parties. Ce contrat doit être signé par le bénévole et par l'employé responsable de la gestion des bénévoles.

Même s'il peut paraître déraisonnable de s'attendre à ce que le personnel effectue des évaluations officielles du rendement des bénévoles qu'il supervise, c'est tout de même une bonne pratique d'établir des attentes claires quant à leur rendement. Certaines des normes de rendement qui s'appliquent au personnel peuvent très bien s'appliquer également aux bénévoles. Évidemment, on doit communiquer aux bénévoles la vision, la mission et les buts et objectifs de la bibliothèque ainsi que la façon dont leur travail contribuera à façonner le portrait global de la bibliothèque et des services qu'elle offre à la collectivité. Il est également vrai que l'information au sujet de la discussion sur le rendement peut se faire aussi bien avec le personnel rémunéré qu'avec les bénévoles. (Il serait sage, cependant, de se préparer à l'éventualité que certains bénévoles seront offusqués si leurs efforts sont critiqués, même de façon constructive, et le résultat pourrait bien être qu'ils se sentiront tellement

indignés qu'ils vous donneront leur démission.



6. S'OCCUPER DES PROBLÈMES DE RENDEMENT

Il arrive parfois, que malgré vos meilleurs efforts comme superviseur, le rendement d'un employé ne s'améliore pas. Les grands systèmes de bibliothèque peuvent avoir un net avantage sur les petites bibliothèques dans de telles situations car ils ont la possibilité de pouvoir déplacer un employé en lui offrant un autre emploi dans leur organisme, lorsqu'il devient évident qu'un emploi en particulier ne convient pas du tout aux compétences d'un employé en particulier. Cependant, pour les plus petites bibliothèques qui n'ont pas l'avantage des grands systèmes de pouvoir offrir à leurs employés une vaste gamme de postes, les problèmes de rendement doivent alors être traités et réglés d'une autre façon. Il est évident, que ce serait injuste d'appliquer différemment les normes de rendement ou de les appliquer de manière inconsistante à l'échelle du milieu de travail, tout simplement parce que les superviseurs sont réticents ou refusent de régler les problèmes.

Avant d'initier tout processus disciplinaire, réviser la politique du personnel de votre bibliothèque pour vous assurer que toutes les étapes mentionnées dans la politique adoptée par le conseil d'administration ont toutes été suivies à la lettre. Soyez particulièrement réaliste, toutefois, que lorsque vous commencerez à mettre en oeuvre un processus visant à imposer une action disciplinaire, que l'étape finale de ce processus pourrait bien être un renvoi ou un congédiement.

6.1 Vérification d'un problème de rendement

Assurez-vous de bien vérifier avant de passer aux actes, que tout problème continu de comportement insatisfaisant que vous avez noté, n'est pas causé par un problème de santé précaire ou par d'autres préoccupations personnelles du genre.

Avant de présumer que le problème repose principalement sur l'employé, réviser d'abord le dossier de l'employé pour vous assurer que tout comportement insatisfaisant a été préalablement identifié et que des efforts consistants et raisonnables ont été déployés pour essayer de réduire l'écart du fossé séparant les normes de l'organisme et les comportements observés chez votre employé. Les évaluations de rendement de votre employé à la fois courantes et antérieures sont-elles justes, exactes, équilibrées et basées sur de la documentation factuelle? Soyez vigilant et prenez en considération les questions suivantes :

1. Les normes actuelles permettent-elles de mesurer précisément la quantité et la qualité du travail qui doit être effectué? Vos attentes en ce qui a trait au rendement sont-elles raisonnables et réalisables et non rédigées en termes vagues ou purement idéalistes? Les politiques, règlements et procédures de la bibliothèque appuient-ils ou au contraire entravent-ils les efforts déployés par un employé pour atteindre les normes établies?
2. L'employé comprend-t-il bien les normes et comment elles sont appliquées?
3. Les évaluations du rendement actuelles et antérieures sont-elles basées sur les comportements démontrés par l'employé et non sur les opinions ou sentiments du superviseur?
4. Les évaluations ont-elles été axées sur un ou deux incidents récents, ne tenant pas compte de l'ensemble des contributions de l'employé?
5. Certaines des lacunes ou des manquements graves observés entre le comportement de l'employé et les normes de rendement établies sont-ils démontrés avec preuves à l'appui dans les commentaires et les exemples du superviseur?
6. La description de travail est-elle à jour et précise?
7. Les questions se rapportant au comportement sont-elles vraiment significatives ou relativement mineures si on les compare à l'ensemble du travail qui doit être effectué tel que décrit dans la description de travail?
8. Les échéanciers pour les buts et les objectifs sont-ils raisonnables? Les buts sont-ils harmonisés pour s'assurer que l'appui nécessaire pour compléter les projets est réellement disponible à l'échelle du système de la bibliothèque?
9. Les ressources nécessaires pour bien effectuer le travail étaient-elles disponibles ?

A-t-on offert à l'employé ce qui suit :

- la formation et le temps nécessaire pour mettre en pratique de nouvelles compétences?
 - l'encadrement (coaching), la rétroaction et le soutien de la part de son équipe de travail?
 - l'équipement, les budgets et l'autorisation ou le pouvoir de dépenser?
 - le temps nécessaire pour effectuer le travail demandé?
10. A-t-on effectué des changements dans le plan stratégique ou un changement de cap dans les priorités de la bibliothèque qui auraient pu retarder l'atteinte des buts et des objectifs sur lesquels la bibliothèque s'était entendue avec l'employé?
11. Y a-t-il eu une discussion continue sur le rendement? L'employé et son superviseur se sont-ils tenus au courant des progrès réalisés et des problèmes rencontrés? A-t-on développé des plans de suivi pour améliorer le rendement de l'employé sur lesquels l'employé ainsi que le superviseur s'étaient entendus et ont-ils été mis en place? Le superviseur a-t-il déployé tous les efforts raisonnables et constants pour appuyer l'employé dans son apprentissage des nouveaux comportements nécessaires pour satisfaire aux normes établies?

Si les problèmes de rendement ont été clairement identifiés et les étapes raisonnables et progressives ont été suivies pour chercher à améliorer le rendement de l'employé, mais sans succès, vous pouvez alors considérer la prochaine étape qui est celle de mettre en branle le processus de discipline progressive.

6.2 Mesures disciplinaires progressives

Les politiques des ressources humaines (du personnel) de la bibliothèque devraient mentionner les procédures à suivre lorsqu'on désire prendre des sanctions disciplinaires, identifiant clairement les personnes qui doivent être consultées et qui possèdent l'autorité ou le pouvoir final de décision lorsque vient le moment de congédier un employé. Aussi, s'il y a une convention collective en vigueur sur les lieux de travail, elle contiendra également des procédures à suivre visant à respecter tous les droits d'un employé lors d'une procédure disciplinaire et on doit s'assurer de suivre toutes ces procédures à la lettre.

La décision de procéder en vue d'appliquer une mesure disciplinaire progressive ne devrait se faire que si elle a été appuyée par la politique du conseil d'administration et qu'il y a une volonté ferme ainsi que la capacité de poursuivre le processus jusqu'à la fin. S'embarquer dans un processus disciplinaire en ne s'assurant pas au préalable de l'engagement de tout un chacun de poursuivre ce processus jusqu'à sa conclusion est extrêmement dangereux. En agissant de la sorte on mine la crédibilité du directeur général et du conseil d'administration et on sape l'habileté de l'organisme de confronter les futurs problèmes de rendement.

S'il n'y a pas d'engagement ferme de la part de tous de poursuivre les démarches de discipline progressive jusqu'au renvoi de l'employé, le superviseur n'a alors d'autre choix que de vivre avec un mauvais rendement ou un rendement insatisfaisant.

Voici certaines lignes directrices que le superviseur devrait suivre lorsqu'il désire mettre en branle le processus de discipline progressive. Il doit :

1. planifier une rencontre avec l'employé en précisant clairement le but de cette réunion.
2. s'assurer que toute la documentation nécessaire est à portée de main (les rapports d'incidents critiques, les évaluations et toute autre documentation d'appui).
3. prendre des notes.
4. énoncer et expliquer clairement les faits ; les actions précises reprochées à l'employé ainsi que les effets de ces actions sur les autres employés, sur l'organisme dans son ensemble, ainsi que sur la communauté si cela s'applique. L'énoncé doit également stipuler clairement que ce type de comportement est inacceptable.
5. demander à l'employé de commenter; comprendre, toutefois, que ses commentaires pourraient être émotifs et empreints d'une touche défensive, mais ne traiter uniquement que des faits.
6. déterminer les prochaines étapes à suivre, à la lumière des commentaires de l'employé. Si une mesure disciplinaire est justifiée, expliquez-lui l'action qui sera prise immédiatement, telle qu'elle est énoncée dans les politiques du personnel ou des ressources humaines.
7. expliquer clairement et spécifiquement les autres actions qui seront prises si le comportement inacceptable se poursuit : les futures mesures disciplinaires, jusqu'au et incluant le renvoi.
8. se mettre d'accord sur un plan d'amélioration, comprenant des points de repère spécifiques et établir un échéancier en plus de décrire précisément les méthodes qui seront utilisées pour contrôler le rendement de plus près. L'employé et le superviseur doivent aussi signer cette entente.
9. effectuer le suivi et s'assurer que toute l'aide et le soutien dont l'employé pourrait avoir besoin pour s'améliorer sont bien en place et disponibles.

Si le comportement inacceptable persiste, le superviseur doit continuer à mettre en oeuvre le processus de discipline progressive adopté par le conseil d'administration, rencontrer l'employé de nouveau pour lui expliquer clairement, encore une fois, que son comportement est toujours inacceptable. Il doit également s'assurer que l'employé est bien conscientisé des conséquences à venir si son comportement demeure inacceptable.

6.3 Solutions de rechange aux mesures disciplinaires progressives

Au cours des dernières années, il y a certains professionnels des ressources humaines qui

affirment que l'approche de la discipline progressive est vouée à l'échec parce qu'elle est de nature punitive et antagoniste, sans aucune mesure incitative ou motivationnelle pour encourager l'employé à améliorer son rendement. De plus, elle remet la responsabilité de l'amélioration du rendement sur les épaules du superviseur, plutôt que sur celles de l'employé et elle est souvent perçue comme une des étapes nécessaires et pénibles que le superviseur doit absolument suivre avant de pouvoir congédier une personne. Dans certains cas, il n'y a aucune perception évidente, du moins de la part du superviseur, qu'un changement d'attitude dans le comportement de l'employé en question soit possible ou que le rendement de l'individu puisse s'améliorer ou qu'il y ait même un faible espoir de voir son comportement s'améliorer.

Suite à un sondage effectué auprès d'employés du secteur public, le formateur et auteur en ressources humaines, Dick Grote,³ en est venu à la conclusion que les organismes qui connaissent le plus de succès travaillent énormément fort pour développer des approches de discipline positives et non punitives. Quoique certaines d'entre-elles ne sont pas si dissemblables à la discipline progressive, l'accent est plutôt mis sur la croyance en et la possibilité de provoquer un changement positif, à la fois pour l'individu et pour l'organisme. Plutôt que des avertissements, on envoie à l'employé des rappels progressifs, dans lesquels on lui rappelle son engagement à satisfaire les normes de rendement, et on lui demande d'accepter de poursuivre ses efforts en vue d'améliorer son comportement jusqu'à ce qu'il devienne pleinement satisfaisant. De cette manière, on rend l'employé entièrement responsable des résultats du processus disciplinaire. Si les rappels ne réussissent pas à apporter un changement durable du comportement de l'employé, on accorde alors à l'employé une journée de réflexion payée pour prendre une décision. Encore une fois, c'est la responsabilité de l'employé soit de changer son comportement ou de quitter l'organisme. Le fait que ce soit une absence autorisée payée sert de rappel convaincant que l'employeur fait tout en son possible pour aider l'employé à atteindre le succès désiré.

6.4 Congédiement

Avec un plan d'amélioration bien en place, on augmente alors la surveillance du comportement, de l'encadrement, du soutien et de la rétroaction de l'employé. On bâtit un dossier sur le comportement de l'employé dans lequel on inscrit scrupuleusement les incidents critiques et les notes prises lors des rencontres avec l'employé. On s'occupe de tous ses besoins en formation ou de toute autre barrière pouvant entraver ses possibilités d'atteindre les normes satisfaisantes de rendement.

³ *Performance Appraisal, Discipline and Performance Management* disponible à l'adresse Web suivante : <http://www.performanceappraisal.com/> en utilisant le lien « *Tools and Resources* ».

Lorsqu'on remarque que malgré tous ces efforts, les problèmes relatifs au rendement d'un employé se poursuivent, il est alors souhaitable d'obtenir une opinion extérieure de la part d'un spécialiste en ressources humaines ou d'un avocat ou des deux. Ceci permet à l'organisme de s'assurer que le cas contre l'employé qui servira de base à son renvoi de l'organisme est valide, que les procédures ont été suivies correctement, que la documentation est exacte et complète et qu'il y a suffisamment d'éléments de preuve pour justifier le renvoi de cet employé de l'organisme. Tandis que le spécialiste en ressources humaines peut vous fournir des conseils sur le processus comme tel, l'avocat qui pratique le droit du travail, quant à lui, peut vous offrir des avis sur les responsabilités juridiques de la bibliothèque et la validité du cas de la bibliothèque.

Vous devriez, toutefois, savoir que ces situations sont relativement rares. Avec votre appui, votre patience et vos conseils, presque tous les employés réussissent généralement à apprendre comment se comporter pour atteindre les normes établies et satisfaire ainsi aux attentes.

7. DÉMARRER LE PROCESSUS

Il est évident que le processus d'évaluation du rendement joue un rôle fondamental dans le succès global d'une bibliothèque qui est celui d'atteindre sa vision d'excellence à l'intérieur de sa communauté.

Il est également évident que ce processus comprend plus que juste quelques embûches ou domaines particulièrement difficiles à négocier. Vous aurez besoin de souplesse, de persévérance et d'engagement envers la vision d'excellence de votre bibliothèque pour rassembler toutes ces étapes. Cette démarche est susceptible d'exiger non seulement un effort substantiel de tout un chacun mais également un temps considérable. Mais les résultats subséquents que vous en récolterez vaudront assurément l'investissement que vous y aurez consacré en temps et en énergie.

Les bénéfices au service de l'organisme, une fois que cet important investissement en temps et en énergie aura été fait, surpasseront de beaucoup le temps et les efforts nécessaires à sa mise en oeuvre. Une fois le processus bien en place, ce qui veut dire après que les employés auront passé à travers quelques cycles complets du processus, ils réaliseront alors, que le directeur général est sérieux et qu'il est fondamentalement engagé à maintenir le processus. Le rendement du personnel dans chacun des aspects (service à la clientèle, interaction entre les pairs, communication ainsi qu'appropriation par l'ensemble des membres du personnel de la vision d'excellence de la bibliothèque) sera grandement rehaussé. Avec le temps, la loyauté et le moral des membres du personnel seront solidifiés et le niveau de confort des employés commencera à augmenter au fur et à mesure qu'ils verront les bénéfices tangibles de travailler à l'intérieur d'un cadre de gestion du travail axé sur des buts et des objectifs qui leur auront été clairement communiqués par leur directeur général sur une base continue.

C'est un long processus, mais une fois qu'il sera démarré, chaque étape franchie permettra à l'organisme de se rapprocher un peu plus près de la vision d'excellence que le conseil d'administration a choisie pour la bibliothèque, jusqu'à ce que celle-ci ait atteint cette vision.

ANNEXE A

Créer un portrait de l'excellence: Élaborer une vision pour la bibliothèque

Ce ne sont pas toutes les bibliothèques qui ont déterminé une orientation future pour le développement de leurs services de bibliothèque. Voici seulement quelques petits trucs que les superviseurs et les employés peuvent suivre afin de développer une vision unifiée pour leur bibliothèque :

1. Examinez la communauté que votre bibliothèque doit desservir. Identifiez ce qui a changé depuis environ cinq ans. Vérifiez le recensement, déterminez comment la population que vous desservez est en train d'évoluer. Identifiez d'autres facteurs qui semblent influencer la vie quotidienne de votre communauté, comme des politiques provinciales, de nouvelles technologies ou d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact positif ou négatif, comme la fermeture d'une usine, et qui ont eu des répercussions dans votre communauté. Consultez les planificateurs et les politiciens locaux pour leur demander s'ils ont remarqué les mêmes changements et tendances que vous. Consultez vos usagers, vos employés et les membres de votre conseil d'administration pour vérifier avec eux la véracité de vos observations. Faites une liste de ces changements.
2. Examinez les statistiques de la bibliothèque et déterminez comment l'utilisation de la bibliothèque a changé au cours des cinq dernières années ou à peu près. Identifiez où les demandes de services ont augmenté ou diminué. Faites un parallèle entre l'utilisation de la bibliothèque et les changements qui se sont produits dans votre communauté. Par exemple, si vous demeurez dans une communauté où le taux de natalité est en progression constante, vous aurez probablement remarqué une nette augmentation de la participation aux programmes pour enfants ou de prêts de matériel et documents pour enfants. Ces chiffres démontrent que les attentes des usagers sont en train de changer. Faites une liste des changements dans les demandes des usagers.
3. Examinez votre bibliothèque en tant que système. Regardez l'organisme dans son ensemble et non seulement une partie. Déterminez comment tous ces changements dans la communauté ou dans les attentes des usagers de la bibliothèque ont fait que le système en entier de la bibliothèque a dû évoluer et s'adapter de quelque façon que ce soit cette année et comment ces mêmes facteurs continueront de le changer l'an prochain, dans deux ans, dans trois ans.
4. Écrivez votre vision. Décrivez ce que vous voulez que la bibliothèque ait l'air, comment vous voudriez vous sentir en la visitant et même ce que vous voudriez y entendre en y pénétrant une fois que tous ces changements se seront produits.

Concentrez-vous sur les façons dont la bibliothèque desservira sa communauté et ajoutez-lui toutes les ressources, le personnel, les collections, l'équipement et l'espace dont elle pourrait avoir besoin pour offrir tous ces services.

Ne vous souciez pas à ce moment-ci, des façons de mettre tout ceci en oeuvre ou des ressources financières nécessaires pour réaliser ces changements. Les « comment faire » ou le déroulement pratico-pratique, ce sont les buts et les objectifs, la voie à suivre pour atteindre votre portrait de l'excellence.

5. Testez votre vision. Assurez-vous que les membres du personnel, du conseil d'administration et les usagers se sentent confortables dans ce portrait global. Ce doit être un portrait de l'avenir que tout le monde est prêt à appuyer et pour lequel les gens se sentent prêts à recueillir des fonds en vue de sa réalisation. Soyez patient. Continuez à peaufiner votre vision pour la bibliothèque jusqu'à ce que les gens commencent à s'y reconnaître, à se voir eux-mêmes comme partie intégrante de ce grand portrait global.
6. Faites-le approuver. Les superviseurs, les employés et les membres du conseil d'administration doivent mutuellement s'entendre sur une vision de l'avenir pour la bibliothèque et l'adoptée comme celle de la voie du futur, celle vers laquelle la bibliothèque devra se diriger dans son évolution. Sans cette approbation finale, la synergie, si nécessaire à l'organisme, ne sera jamais vraiment optimisée.

ANNEXE B

Une promesse au public et au personnel : Élaborer un énoncé de service

L'énoncé de service est une promesse faite au public et au personnel à laquelle les employés doivent adhérer en la respectant dans leurs comportements et leurs interactions. Invitez les employés à vous aider à définir cette promesse de service. Ensemble, identifiez les valeurs de votre bibliothèque qui sont axées principalement sur le service à offrir en examinant ce qui suit :

- le positionnement unique que les services de bibliothèque occupent dans votre communauté;
- les choses que votre bibliothèque accomplit très bien et les raisons qui font que tout le monde est fier de ces choses;
- comment le public se sent lorsqu'il vient à votre bibliothèque; comment vous aimeriez que le public se sente lorsqu'il vient à votre bibliothèque;
- comment les employés se sentent lorsqu'ils viennent travailler à la bibliothèque, comment vous aimeriez que les employés se sentent lorsqu'ils viennent travailler à la bibliothèque.

Lorsque vous et les employés vous serez entendus sur les valeurs du service de votre bibliothèque, mettez-les par écrit. Rédigez l'énoncé en termes simples et concis pour tout le monde. Révissez-le; arrivez-en à une entente; obtenez ensuite un engagement ferme de la part de tout un chacun.

Faites-le approuver. En approuvant l'énoncé de service, les membres du conseil d'administration s'engagent à traiter son personnel d'une certaine façon, à toujours respecter l'esprit de ce document en approuvant les différentes politiques pour la bibliothèque ainsi que la promesse qu'ils ont prise, en tant qu'instances dirigeantes de la bibliothèque, de s'engager à respecter l'énoncé de service et à le faire respecter. Rappelez-vous que même si l'énoncé de service focalise sur vos usagers et votre communauté, c'est également une promesse que vous faites envers votre personnel.

ANNEXE C

Normes de rendement

Cette liste de normes de rendement a été tirée de la publication *Evaluating library staff* de l'American Library Association de Patricia Belcastro, pages 201 à 209. (Ce texte a été traduit par le personnel du SBOS.)

1. Permet un échange de regards, accueille les autres avec sincérité et parle avec courtoisie.
2. Accueille et sert les personnes sans égard à la race, à la couleur, à la croyance, à l'orientation sexuelle, à l'origine ethnique, au handicap, à l'âge, à l'ascendance ou à tout autre caractéristique.
3. Reconnaît immédiatement la présence des usagers qui attendent en ligne pour se faire servir, même s'il est occupé.
4. N'accorde pas un temps indu ou des efforts prolongés à un seul usager si un autre usager est en attente.
5. Assume personnellement la responsabilité de satisfaire adéquatement les besoins des usagers et des autres employés (information et accès physique au matériel).
6. Ne communique pas de jugement de valeur lorsqu'il interagit avec un usager.
7. Vérifie auprès des usagers ou des collègues de travail, si leurs besoins ont été pleinement satisfaits.
8. Installe, applique et se sert de la technologie d'une manière appropriée.
9. Parle avec courtoisie au téléphone et respecte les principes élémentaires de l'étiquette.
10. Démontre un esprit d'équipe coopératif.
11. Accorde la priorité au service avant de s'occuper de toute autre activité ou intérêt personnel lorsqu'il est au travail.
12. Est toujours prêt à travailler à l'heure prévue et selon l'horaire établi.
13. Démontre de l'empathie envers les personnes qui ont des plaintes à formuler et réfère les plaintes qu'il n'a pas été capable de régler à la personne du niveau décisionnel approprié, lorsque c'est nécessaire.
14. Assume la responsabilité de se tenir au courant des mises à jour des procédures internes et de les apprendre.
15. Se charge de faire respecter les politiques et les procédures établies de la bibliothèque.
16. Se charge de faire respecter le principe de la liberté intellectuelle de l'utilisateur.
17. Respecte tous les droits relatifs à la confidentialité des renseignements personnels de l'utilisateur.

ANNEXE D

De l'énoncé de service à l'établissement de normes pour le service - Un document de travail préparé par la Bibliothèque publique de Haldimand, basé sur l'engagement envers la qualité du service. (Ce texte a été traduit par le personnel du SBOS.)

Bibliothèque publique du comté de Haldimand Engagement envers la qualité du service

La Bibliothèque s'engage à bâtir un organisme innovateur, efficient et responsable pour mieux desservir le public. Pour ce faire, l'accent sera mis principalement sur la satisfaction du public et sur les façons dont l'organisme entend s'y prendre pour réussir à atteindre ce but, c'est-à-dire en :

- valorisant les collègues et leurs contributions
- encourageant la gestion participative et en démontrant un respect et une confiance réciproques
- faisant la promotion de prises de décisions innovatrices pouvant comporter certains risques ainsi qu'un leadership visionnaire
- répondant aux exigences d'un environnement en constante évolution par un apprentissage continu et en manifestant une ouverture d'esprit
- agissant d'une manière responsable en ce qui a trait aux finances

Nous planifions remplir notre engagement qui est d'assurer la prestation d'un service de qualité exceptionnelle en prenant les dispositions ou les actions nécessaires suivantes :

- un service à la clientèle exceptionnel
- un personnel hautement qualifié qui reflètera en dotation les allocations que l'on retrouve habituellement dans les meilleures bibliothèques à l'échelle de la province
- des collections de bibliothèque qui satisferont les besoins d'une clientèle diversifiée et augmentant sans cesse.
- intégration à l'échelle du système des nouvelles technologies émergentes comme une des parties intégrantes du service en général.
- installations facilement accessibles, accueillantes et modernes qui satisfont aux attentes de plus en plus croissantes des usagers envers l'adaptabilité des nouvelles technologies, des sections séparées pour les enfants, des coins tranquilles plus propices à l'étude et aux recherches, l'accès aux ressources généalogiques et à l'histoire locale ainsi que des endroits désignés pour tenir des réunions et offrir des programmes.
- une vaste gamme de programmes éducatifs et culturels
- participation active dans la communauté

ANNEXE D (suite)

De l'énoncé de service à l'établissement de normes pour le service - Un document de travail préparé par la Bibliothèque publique de Haldimand, basé sur l'engagement envers la qualité du service. (Ce texte a été traduit par le personnel du SBOS.)

La feuille de travail suivante est un exemple de la façon dont le personnel de la bibliothèque pourrait utiliser l'énoncé de service de la bibliothèque comme cadre de travail pour l'élaboration de normes pour le service.

La **première colonne** énumère les éléments de l'énoncé de service qui requièrent une action au niveau du personnel.

La **deuxième colonne** identifie des facteurs de rendement possibles ou les aspects du travail reliés aux différents éléments du service. Ceux-ci sont des domaines du travail sur lesquels il est important d'évaluer le personnel de façon à s'assurer que les engagements qui ont été pris en rapport avec l'énoncé de service ont été réalisés.

La **troisième colonne** est le début du processus visant à établir les normes relatives aux comportements démontrés par les employés ou les actions prises par les employés dont le rendement a été jugé satisfaisant.

Feuille de travail pour élaborer des normes de service à partir d'un énoncé de service		
Première colonne	Deuxième colonne	Troisième colonne
Composantes de l'engagement envers le service selon les niveaux du personnel	Facteurs de rendement relatifs au service	Ébauche des normes de rendement
1. Valorise ses collègues et leurs contributions	Compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">• Démonstre son intérêt en écoutant les préoccupations et les idées des autres et en commentant sur celles-ci.
2. Encourage la gestion participative en démontrant un respect et une confiance réciproques	Compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">• Participe aux réunions du personnel en partageant ses observations et ses idées au sujet des opérations, des activités et des services de la bibliothèque.
3. Répond aux exigences d'un environnement en constante évolution par un apprentissage continu et en manifestant une certaine ouverture d'esprit	Perfectionnement professionnel	<ul style="list-style-type: none">• Démonstre son intérêt et participe aux activités de formation et de perfectionnement.• Assume la responsabilité de se tenir au courant des différents changements qui ont pu se produire dans les politiques et les services de la bibliothèque.• Aide les usagers à mieux comprendre les changements dans le service de bibliothèque en partageant l'information d'une manière positive.

4. Service à la clientèle exceptionnel	Compétences en service	<ul style="list-style-type: none"> • Est proactif quant il s'agit de satisfaire les besoins des usagers. • Accueille les usagers et ses collègues d'une manière sincère. • Arrive à temps à ses quarts de travail. • Traite les usagers et ses collègues avec respect en leur donnant sa pleine attention et en différant ses autres tâches. • Cherche à comprendre les besoins et les préoccupations des autres en posant des questions. • Ne cherche pas à communiquer des jugements de valeur lorsqu'il interagit avec les usagers et ses collègues.
5.		•
6.		•

ANNEXE E

Bibliothèque publique d'Ottawa : Évaluation du rendement d'un employé syndiqué⁴ Rapport pour les employés permanents⁵

Éligible à l'augmentation annuelle : <input type="checkbox"/> Nom de l'employé : Numéro de poste / classification : Service/Succursale :	Progression dans la classification : <input type="checkbox"/> Date d'entrée en fonction : Période couverte : Veuillez retourner avant le :
---	---

GUIDE de notation	
Ne répond pas aux normes (doit être corroboré par des exemples spécifiques)	<ul style="list-style-type: none">• souvent ou constamment ne réussit pas à satisfaire aux exigences du poste• n'a pas répondu de manière satisfaisante au counselling• requiert une supervision attentive et un encadrement soutenu• a démontré un manque d'intérêt ou de volonté pour s'améliorer
Répond aux normes	<ul style="list-style-type: none">• remplit les exigences du poste• accomplit les tâches qui lui sont assignées efficacement, avec un minimum de supervision
Dépasse les normes (doit être corroboré par des exemples spécifiques)	<ul style="list-style-type: none">• dépasse souvent et d'une manière constante les exigences du poste• accomplit les tâches qui lui sont assignées d'une manière hautement efficace• requiert seulement un encadrement général

SECTION 1 - COMPÉTENCES ET HABILITÉS - TOUS LES POSTES

CONNAISSANCES DU TRAVAIL

Répond aux normes⁶

Comprend les tâches élémentaires, ressources, méthodes et procédures associées au poste.

Commentaires:

⁴ Ce texte a été traduit par le personnel du SBOS et n'est donc pas la version française officielle du texte anglais de la Bibliothèque publique d'Ottawa.

⁵ La Bibliothèque publique d'Ottawa est actuellement en train de réviser son processus d'évaluation et anticipe la possibilité d'effectuer des révisions à ce formulaire. (2003)

⁶ Même si ce formulaire donne l'impression qu'il n'y a qu'une note de classement possible, « Répond aux normes », on tient à vous préciser que sur le formulaire comme tel de la BPO, il y a un menu déroulant qui permet à l'évaluateur de choisir entre trois options d'évaluation pour les normes de rendement; Répond aux normes; Ne rencontre pas les normes; Dépasse les normes.

<p>RIGUEUR / SOUCI D'EXACTITUDE Porte attention aux détails et s'assure que les tâches soient complétées; absence d'erreurs dans la réalisation du travail. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>TRAVAIL SOIGNÉ Organise bien son travail; de plus, le travail est lisible et bien présenté. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>COMMUNICATION Démontre une aptitude à présenter, recevoir et interpréter l'information orale et écrite. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>RAPPORTS AVEC LES COLLÈGUES Maintient de bons rapports avec ses collègues. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>RAPPORTS AVEC LES SUPERVISEURS Accepte et appuie les décisions des superviseurs et garde ses superviseurs bien informés de toutes questions pertinentes Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>JUGEMENT Peut évaluer une situation et déterminer le meilleur plan d'action à suivre ou la meilleure ligne de conduite. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>ADAPTABILITÉ Peut apprendre et effectuer de nouvelles tâches efficacement et s'ajuster à des situations inattendues ou à de nouvelles conditions de travail. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>INITIATIVE Peut déterminer l'action appropriée requise et démontre la volonté nécessaire pour accomplir la dite action. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>GESTION DU TEMPS Utilise son temps efficacement. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>
<p>GESTION DU STRESS Démontre une aptitude à gérer les pressions associées au travail et aux situations critiques ainsi qu'à traiter avec des personnes difficiles sans perdre son calme. Commentaires:</p>	<p>Répond aux normes</p>

PERFECTIONNEMENT AUTONOME	Répond aux normes
Se tient au courant des plus récents développements , et contributions exceptionnelles dans son domaine d'expertise. Commentaires:	
PONCTUALITÉ	Répond aux normes
Respecte les heures de travail. Adhère au temps alloué pour les pauses-santé et le lunch. Commentaires:	
SECTION 2 - COMPÉTENCES ET HABILITÉS – ASPECTS RELIÉS AUX SERVICES PUBLICS	
CAPACITÉ DE TRAITER LES DEMANDES/LES PLAINTES DU PUBLIC	Répond aux normes
Traite les demandes et les plaintes du public d'une manière calme, efficace et objective. Commentaires:	
ABORDABLE	Répond aux normes
Se montre accueillant et abordable. Est disponible et conscient des besoins du public. Commentaires:	
COURTOISIE	Répond aux normes
Démontre une attitude prévenante et polie lorsqu'il traite avec le public. Commentaires:	
ENGAGEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ	Répond aux normes
Cherche à connaître les besoins de la communauté. Commentaires:	

CONNAISSANCES DE LA COLLECTION

Répond aux normes

Démontre une volonté de connaître le matériel de la collection non seulement dans sa section mais également dans le système. Fournit à l'utilisateur un accès rapide à la bonne information.

Commentaires:

DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTION

Répond aux normes

Cherche à satisfaire les besoins des usagers autant les usagers réguliers que les usagers de passage en bâtissant un fonds documentaire de matériel de bibliothèque enrichissant, à jour et bien planifié.

Commentaires:

SECTION 3 - COMPÉTENCES ET HABILITÉS – ASPECTS RELIÉS À LA SUPERVISION**PLANIFICATION**

Répond aux normes

Organise ses tâches efficacement et les priorise de façon à favoriser un déroulement cohérent du travail. Démontre une aptitude pour anticiper et ainsi pouvoir satisfaire les besoins futurs.

Commentaires:

PRISES DE DÉCISION

Répond aux normes

Démontre une aptitude pour analyser et réfléchir sur une question et en arriver à prendre les décisions qui s'imposent.

Commentaires:

ACCEPTÉ DE DÉLÉGUER

Répond aux normes

Peut déléguer certaines de ses responsabilités à d'autres employés.

Commentaires:

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Répond aux normes

Démontre une aptitude pour former, motiver et évaluer les employés.

Commentaires:

GESTION DES RESSOURCES

Répond aux normes

Gère le personnel et utilise les ressources financières d'une manière efficace pour atteindre les objectifs.

Commentaires:

APPLICATION DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES

Répond aux normes

Se tient au courant, interprète et applique les politiques et les procédures.

Commentaires:

SECTION 4 - ASSIDUITÉ – TOUS LES EMPLOYÉS

Période du au

Congé de maladie

Congé de maladie spécial

	Congé sans solde	Total
--	------------------	-------

Commentaires :

SECTION 5 - RÉALISATIONS DES EMPLOYÉS – TOUS LES EMPLOYÉS

SECTION 6 - BUTS ET OBJECTIFS – TOUS LES EMPLOYÉS

SECTION 7 - FORMATION ET PERFECTIONNEMENT – TOUS LES EMPLOYÉS

SECTION 8 - COMMENTAIRES

Commentaires du superviseur immédiat :
 Nom de l'évaluateur : _____ Date: _____
 Signature: _____

Révision des commentaires du superviseur :
 Nom de l'évaluateur : _____ Date: _____
 Signature: _____

Commentaires de l'employé :

Date:

La signature de l'employé sur ce formulaire ne veut pas nécessairement dire que l'employé est d'accord avec le contenu de l'évaluation, mais seulement qu'il l'a lu.

Signature:

Augmentation annuelle Approuvée⁷

Progression dans la classification Approuvée

Nom de la chef de service/ chef de succursale :

Date:

Signature:

⁷ Un menu déroulant offre d'autres options à l'évaluateur.

ANNEXE F

Formulaire d'évaluation du rendement tiré du modèle fictif utilisé par la Bibliothèque publique de Trillium (petite bibliothèque fictive de l'Ontario)

Évaluation annuelle du rendement d'un(e) employé(e)

Employé(e) : _____

Poste : _____

Date d'entrée en fonction : _____

Superviseur(e) : _____

Date de la dernière évaluation : _____

Date de cette évaluation : _____

Date de la prochaine évaluation : _____

Image de
marque

I. RÉALISATIONS DE L'EMPLOYÉ(E)

A. Basées sur les buts et les objectifs de la dernière année :

B. Autres réalisations / réussites personnelles :

II. PLAN DE PERFECTIONNEMENT DE L'EMPLOYÉ(E)

A. Buts et objectifs pour la prochaine année :

B. Formation et perfectionnement pour la prochaine année :

III. RENDEMENT DE L'EMPLOYÉ(E)

A. Rendement au travail

1. Connaissances professionnelles

Effectue toutes les parties intégrantes de l'emploi avec un minimum de supervision.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Se garde à jour en ce qui a trait aux changements, aux opérations et aux procédures.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

2. Planification et organisation

Planifie et organise son travail afin d'être capable de terminer les tâches qui lui sont assignées à l'intérieur de limites de temps acceptables tout en s'assurant de la qualité et de l'exactitude du travail effectué.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

3. Flexibilité et adaptabilité

Met en œuvre les changements aux opérations de travail et aux procédures sans problèmes.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Ajuste les opérations de travail pour qu'elles puissent mieux s'adapter aux priorités du service.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

4. Initiative et résolution de problèmes

Assume la responsabilité d'identifier les problèmes et de recommander des solutions réalisables.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Réalise le moment où il doit demander de l'aide.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

5. Obligation de rendre compte

Assume la responsabilité d'une utilisation sécuritaire et appropriée des ressources de la bibliothèque et en prend soin d'une façon responsable, ce qui comprend les documents et le matériel, les installations, l'équipement, les fournitures, les budgets et l'argent.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Assume la responsabilité de la qualité et de la quantité de son propre travail.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

6. Travail d'équipe et coopération

Offre son aide lorsque c'est nécessaire.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Garde ses collègues de travail et son superviseur informés des progrès réalisés sur les projets sur lesquels il travaille, sur les commentaires et les suggestions des usagers.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Partage l'information requise par les autres pour assurer un bon rendement au travail.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Accepte les décisions de son équipe.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

B. Service aux collègues et au public

1. Souci du service à la clientèle

Donne la priorité aux demandes de service et d'aide émanant des usagers et des collègues avant de s'occuper de son travail personnel.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

2. Courtoisie et accueil

Parle d'une manière accueillante et amicale aux usagers et à ses collègues que ce soit en personne ou au téléphone.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Traite les usagers et ses collègues avec courtoisie.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Reconnaît la présence des usagers qui attendent en ligne pour se faire servir.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Démontre de bonnes techniques d'écoute.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

3. Respecte les usagers et ses collègues

Démontre du respect envers ses collègues et envers les usagers et se montre ouvert et réceptif aux différents points de vue.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Résiste aux jugements de valeur à propos des individus et de leur choix d'information ou de lecture.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

4. Services d'information et d'orientation de lecture

Démontre une bonne connaissance de tous les domaines de la collection.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Se garde à jour sur le contenu de la collection.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Recommande des documents (et autre matériel) de bibliothèque et des sources d'information appropriées aux besoins individuels des usagers.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

S'assure que les services fournis ont répondu aux besoins individuels des usagers.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires:

5. Engagement envers la bibliothèque et la communauté

Se garde au courant des développements dans la communauté et dans la bibliothèque.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Explique, d'une manière positive, les politiques, les services et les plans de développement de la bibliothèque ainsi que tout autre changement.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Garde le superviseur au courant de toute préoccupation personnelle ou émanant de la communauté concernant la bibliothèque.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

6. Traitement des conflits

Demeure calme, posé et objectif dans des situations de conflit.

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

Commentaires :

IV. RENDEMENT GÉNÉRAL

A. Classement général :

- Exceptionnel Supérieur à la moyenne Nécessite de l'amélioration
 Insatisfaisant

B. Commentaires du/de la superviseur(e) :

Remarque au /à la superviseur(e) : Il est primordial que la note globale démontre la totalité des notes individuelles; en d'autres mots, que la note globale se justifie. Les commentaires devraient expliquer la note globale qui a été donnée. Sentez-vous parfaitement à l'aise d'ajouter à ce document toute pièce justificative d'appui au classement que vous avez octroyé, s'il y a lieu.

Signature: _____

Poste : _____

Date : _____

C. Commentaires de l'employé(e) :

J'ai lu et discuté de cette évaluation.

Signature : _____

Date : _____

D. Révision par une tierce partie (s'il y a lieu):

Commentaires :

J'ai révisé cette évaluation.

Nom : _____

Poste : _____

Date : _____

ANNEXE G

Pour en savoir davantage : Ouvrages recommandés : ressources et sites web utiles en anglais :

Ceci est la liste des ressources consultées pour la préparation de l'atelier *Coaching For Service and Success* (en anglais). Certains de ces titres et d'autres publications publiés par ces auteurs sont disponibles en d'autres supports, comme en vidéocassettes. On vous suggère également à la fin de cette liste certains sites Web qui pourraient vous être utiles.

DÉVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT FAVORISANT LE SUCCÈS

Clemmer, Jim et Art McNeil. *The V.I.P. strategy: leadership skills for exceptional performance*. Toronto : Key Porter Books, c1988.

Ce document explique la théorie de la valeur des facteurs de motivation que sont l'élaboration d'une vision et l'encadrement. www.clemmer.net

Locke, Edwin A. et Gary P. Latham. *Goal setting: a motivational technique that works!* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc. c1984.

Ce document a été rédigé par deux professeurs d'université dont les recherches sont axées sur l'efficacité organisationnelle. Dans ce document, ils appliquent les résultats de leurs recherches sur les façons de définir des buts qui sont clairs, motivants et non ambiguës. www.edwinlocke.com

Peters, Tom et Robert H. Waterman, Jr. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York : Harper & Row, c1982.

Tom Peters a débuté la révolution du service en Amérique en examinant les compagnies dont la motivation était d'offrir le meilleur service possible et en expliquant comment elles réussissaient à concentrer tous leurs efforts sur le client. Ce document est devenu avec le temps le classique sur la façon de définir la compétence organisationnelle dans un environnement de plus en plus compétitif. www.tompeters.com

ENCADREMENT ET DISCUSSION SUR LE RENDEMENT

Bramson, Robert. *Coping with difficult people*. Garden City, N.J. : Anchor Press, 1981.

On décrit dans ce document les usagers insatisfaits, ceux qui se plaignent tout le temps, les rabat-joie, les personnes hostiles ou renfermées, les « Joe connaissant », les « empêcheurs de tourner en rond » et plusieurs autres types qui connaissent des problèmes à communiquer efficacement. On les décrit dans leurs milieux de travail, en y ajoutant de l'information sur la façon de traiter ces différents genres de comportements.

Greising-Pophal, Lin. *Motivating today's employees.* North Vancouver : Self Counsel Press, 2002. 2^e éd. (Self-counsel business series)

Un guide pratique, facile à suivre contenant des techniques utiles pour l'encadrement et pour la création d'un environnement sain favorisant une communication libre ou ouverte.

Leavitt, Harold J. *Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organizations.* Chicago : University of Chicago Press, 1978. 4^e éd.

Le texte classique sur les comportements au travail.

Metz, Ruth F. *Coaching in the library: a management strategy for achieving excellence.* Chicago : American Library Association, c2002.

Ce document fort pratique de l'ALA donne de l'information, étape par étape, sur la façon d'améliorer la culture dans les milieux de travail et de faciliter les rapports entre les membres du personnel en modifiant leurs comportements. Ce livre comprend également d'excellents scénarios qui illustrent de bonnes techniques d'encadrement. On y mentionne également comment régler certains problèmes d'attitudes. www.ala.org

Ross, Catherine Sheldrick et Patricia Dewdney. *Communicating professionally: a how-to-do-it manual for library applications.* 2^e éd. New York : Neal-Schuman Publishers, Inc. c1998 (How-to-do-it manuals for librarians: n° 58)

Ce document est un guide pratique, utilisant l'approche par étapes, sur tous les aspects de la communication à l'intention du personnel des bibliothèques, conforme à ce qui se passe généralement dans les bibliothèques. Plus particulièrement utile aux superviseurs qui sont chargés de la formation et de l'encadrement du personnel affecté aux services au public car il explique les techniques appropriées pour mieux communiquer avec le public.

Schula, Don et Ken Blanchard. *Everyone's a coach: you can inspire anyone to be a winner.* New York : Harper Business, c1995.

Don Schula est un entraîneur professionnel de football. Ken Blanchard est un conseiller en gestion. Ensemble, ils appliquent les techniques d'entraînement qui sont utilisées dans les sports à des lieux de travail dans un style fort simple et facile à suivre.

Steinke, Peter L. *Healthy congregations: a systems approach.* New York : The Alban Institute, c1996.

Quoique ce document ait été rédigé à l'intention des congrégations chrétiennes, c'est un excellent guide qui compare des groupes fonctionnant bien avec des groupes plutôt dysfonctionnels, et comment les individus faisant partie de ces deux différents groupes s'acquittent de leurs tâches et de leurs responsabilités dans chacun de ces systèmes.

ÉVALUATION DU RENDEMENT

Belcastro, Patricia. *Evaluating library staff: a performance appraisal system.* Chicago : American Library Association, 1998.

Un manuel pratique pour les superviseurs de bibliothèque qui est axé sur les normes et les comportements.

Grote, Richard C. *The complete guide to performance appraisal.* New York : AMACOM, c1996.
Dick Grote est l'autorité suprême en matière d'évaluation du rendement. Ce livre est l'outil standard car il examine tous les aspects du processus d'évaluation du rendement.
www.groteconsulting.com

Swan, William S. et Philip Margulies. *How to do a superior performance appraisal.*
New York : John Wiley & Sons, c1991.

Un autre document standard. Celui-ci contient de l'information particulièrement utile sur la façon de s'assurer que les évaluations du rendement sont justes, légales et non biaisées.
www.swanconsultants.com

SITES WEB :

www.performanceappraisal.com

Même si ce site fait la promotion des publications et des services de Grote Consulting, c'est tout de même un site qui offre un accès complètement gratuit à des articles fort bien écrits sur la gestion du rendement. On peut accéder à ces articles directement du menu qui vous est offert, en cliquant sur « Tools and Resources ». Malheureusement, vous devrez passer par la procédure d'ouverture de session pour entrer dans leur système et pouvoir accéder aux articles mais c'est assez facile à faire.
www.librarysupportstaff.com/staffappraisal

Cette section du site « *Library Support Staff.com* » comprend des liens vers de l'information pertinente sur l'évaluation du rendement, sur la rédaction d'objectifs de rendement ainsi que de l'information spécifique sur l'évaluation du rendement. Le site de *Library Support Staff.com* fournit également des pages entières d'information pertinente sur les compétences nécessaires en bibliothéconomie et sur les descriptions de travail

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DG

Il existe d'autres ressources disponibles pour aider les conseils d'administration à évaluer le rendement de leur directeur général. On trouve de l'information sur l'évaluation d'un directeur général dans la publication *Tuyaux pour administrateurs* intitulée « *Une évaluation du rendement du DG - Pourquoi?* » Cette publication est disponible en version électronique sur le site Web du SBOS à l'adresse suivante <http://www.sols.org/publications/trusteetips/french/Tuyaux6.pdf> . On discute également de ce sujet mais de façon plus approfondie dans une autre publication intitulée « *L'évaluation du rendement du directeur général* » (*Administrateur 20/20* n° 4), qui est aussi disponible sur le site Web du Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud.
<http://www.sols.org/publications/trusteetips/french/Trustee20-20-4-Fr.pdf>

De plus, on encourage fortement les conseils d'administration qui ont l'intention d'évaluer le rendement de leur directeur général pour la première fois, à demander des conseils aux consultant.e.s du SBOS.

ANNEXE H

(NOTE : Cette section ne fait pas partie de la traduction officielle de ce document mais a été compilée pour un atelier intitulé : **Garantir le succès de votre prestation de services : encadrement, évaluation du rendement et rétroaction**, offert par le SBOS, à la succursale St-Albert de la Bibliothèque publique La Nation à l'automne 2006.)

Pour en savoir davantage : Ouvrages recommandés : ressources et sites Web en français :

Bibliographie :

Allen, David. **Prêt pour l'action : 52 stratégies pour être vraiment efficace au travail et dans la vie**. Montréal : Éd. Transcontinental, 2006.

Bouchard, Nelson. **Travailler efficacement en équipe : 111 moyens infaillibles de bonifier ses performances**. Outremont : Éd. Quebecor, 2006

Covey, Stephen R. **L'étoffe des leaders : Les principes cardinaux du leadership**. Paris: First Editions, 1996. (par l'auteur des **7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent**)

Covey, Stephen R. et Merrill, A. Roger et Merrill Rebecca R. **Priorité aux priorités: Vivre, aimer, apprendre et transmettre**. Paris : First Editions, 1995.(par l'auteur des **7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent**)

Desaulniers, Diane. **Abracadabra : Comment se transformer en un bon gestionnaire et un grand leader**. Saint-Hubert : Un monde différent, 2004.

« Si vous avez des employés ou si vous êtes un employé, que vous comptez plusieurs années d'expérience ou que vous êtes à votre premier emploi, **Abracadabra** vous donnera une perspective pratique, innovatrice et utile qui vous permettra de faire une différence dans votre milieu de travail. »

Desaulniers, Diane et Matte, Esther. **Vivre au cœur de la tornade : Comment se donner une carrière du tonnerre**. Saint-Hubert : Un monde différent, 1996.

« Compressions budgétaires, mises à pied, préretraites, recherche d'emploi... voilà le quotidien à l'aube du troisième millénaire. Comment sortir gagnant d'une telle situation?

Drolet, Muriel. **Comment gérer un employé difficile**. Avec la collaboration de Marie-Josée Douville. Éd. Transcontinental, 2004.

« Intervenir habilement auprès de l'employé à problèmes. Mettre en place un plan de redressement. Susciter l'adhésion des autres employés » -- Couverture.

« Un employé vous donne du fil à retordre? Cessez de cultiver votre frustration : voici la clé de votre problème ! Cet ouvrage vous donne les outils pour agir et vous explique comment intervenir afin de régler la situation. Vous y trouverez :

« - les 7 visages de l'employé difficile - les principaux problèmes liés à une supervision inadéquate et des pistes de solution – les étapes pour élaborer un plan de redressement utile - la meilleure méthode pour constituer un dossier d'employé - la recette gagnante d'une rencontre corrective - la façon de procéder si l'employé difficile est lui-même un gestionnaire – des conseils sur l'application de mesures disciplinaires - des moyens de muscler votre intervention si les choses se corsent - la manière de mettre fin à un contrat d'emploi - des questionnaires, des grilles de travail et des modèles de documents prêts à être utilisés.

« Prenez les choses en main dès aujourd'hui. Vous serez soulagé... et vos autres employés aussi! **Source** : Texte tiré directement de la 4^e couverture du livre.

Gehin, Sybil. **Méthodes de communication interpersonnelle**. Paris : Éditions ESKA, 2001. (Coll. Théorie et pratique de management, série : Le métier de cadre).

Hateley, Barbara et Schmidt Warren H. **Un paon au pays des pingouins: Une histoire de créativité et de courage**. Éd. de l'Homme, 2006

Kinlaw, Daniel. **Adieu Patron! Bonjour Coach! : Promouvoir l'engagement, Améliorer la performance**. Montréal : Éd. Transcontinental, 2005.

Laprée, Raymond. **8 clés pour réussir vos réunions**. Montréal : Éditions Logiques, 2006

Sites Web en français qui pourraient vous être utiles :

1. [Bibliothèque publique de Trillium. Politiques relatives au personnel](http://www.sols.org/links/clearinghouse/accreditation/trilliumpubliclibrary/personnel_f.DOC)
http://www.sols.org/links/clearinghouse/accreditation/trilliumpubliclibrary/personnel_f.DOC
2. Cartier François et Bourgault Corinne : *L'évaluation de rendement et la reconnaissance du travail* – Articles intéressants sous le menu déroulant « Archives ».
http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chroniques_3900.html
3. **CCHST -- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail**
<http://www.cchst.ca/>
« Le mandat du CCHST est de promouvoir la santé et la sécurité en milieu de travail en fournissant de l'information et des conseils sur tous les aspects de l'environnement au travail. »
4. **Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire : RHSBC-**
Politiques et de procédures concernant des sujets de RH d'intérêt commun
5. **Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire : RHSBC-**
Survot de la gestion des ressources humaines. Sujets traités :
 - Qu'est ce que la gestion des ressources humaines?
 - Pourquoi la bonne gestion des ressources humaines est-elle importante?
 - Quels liens y a-t-il entre la gestion des ressources humaines et les autres fonctions de gestion?
 - Qu'est ce qui détermine les pratiques de gestion des ressources humaines d'un organisme?
 - Quelles sont les pratiques et les activités les plus courantes en matière de gestion des ressources humaines?
 - Les préparatifs http://www.hrcouncil.ca/hr_overview/pg001_f.cfm
6. **Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information** -- Fruit de la collaboration de TECHNO Compétences, d'Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale et de la participation d'entreprises en TI de la région.
http://www.technocompetences.qc.ca/site/gestion/guide_rh.php?numero=6&sm=sm_1&type=guides

Module 1 **Planification des ressources humaines**

Module II : **Embauche**

Module III : **Manuel de l'employé**

Module IV : **Accueil et intégration**

Module V : **Politique de rémunération**

Module VI : **Évaluation du rendement**

Outils :

Grille phase 1- Discussion et entente mutuelle

19- Grille phase 2- Rencontre d'étape

20- Grille phase 3- Rencontre annuelle

Module VII : **Formation**

Outils :

- 21- Grille d'identification des besoins de formation d'un(e) employé(e)
- 22- Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires
- 23- Plan global de formation
- 24- Plan spécifique de formation
- 25- Grille d'évaluation de la formation
- 26- Grille d'évaluation du transfert des apprentissages

Module VIII : **Mesures disciplinaires**

Outil :

- 27- Modèle d'avis écrit pour une sanction disciplinaire

Module IX: **Santé et sécurité au travail**

Module X : **Supervision et encadrement**

Conclusion et Bibliographie

7. [Loi sur les normes d'emploi](#). (Ministère du Travail de l'Ontario). **Législation ayant un impact sur les bibliothèques publiques en Ontario**

8. **Ressources humaines et développement des compétences Canada -- Classification nationale des professions**. <http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/2001/f/generic/welcome.shtml>

« La CNP est la ressource autorisée d'information sur les professions au Canada. Elle est utilisée quotidiennement par des milliers d'individus afin de comprendre les emplois disponibles sur le marché du travail canadien. La CNP fournit un cadre standardisé dans l'organisation du monde du travail à l'aide d'un système cohérent et elle est implémentée dans plusieurs services et produits majeurs au sein des secteurs privés et publics. »

« **Quoi de neuf?** : <http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/2001/f/generic/welcome.shtml#whatsnew>

« Le site Web de la CNP reflète à présent l'information 2006 de la CNP. Bien qu'aucune modification à la structure de la CNP n'a eu lieu en 2006, les utilisateurs peuvent y trouver :

- Des changements éditoriaux mineurs effectués à un petit nombre de titres des groupes de base
- Une révision et des mises à jour effectuées à plus de 150 des 520 descriptions des groupes de base, qui comprennent les sections suivantes : l'énoncé principal, les fonctions principales, les conditions d'accès à la profession, les renseignements supplémentaires et les appellations à ne pas confondre
- Les modifications et nouveaux titres, incluant les titres sexospécifiques ajoutés à l'index des titres existant de la CN »



**Service des
bibliothèques
de l'Ontario-Sud**

Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud

111, rue Peter Street
Suite/bureau 902
Toronto, On M5V 2H1
416-961-1669
1-800-387-5765
416-961-5122 (fax/télec.)

www.sols.org

*Numéro d'enregistrement comme organisme de bienfaisance : 1077 98167 RR001
Nous reconnaissons avec gratitude l'apport financier de la province d'Ontario
à l'égard du SBOS.*