



## CALIBRATION DES COTES DE RENDEMENT – UNE PRATIQUE EXEMPLAIRE

Discutez, au sein des équipes de gestion, des méthodes pour accroître l'équité et l'uniformité dans les directions générales ou les régions. Les sujets peuvent inclure les points suivants :

- **Échelle de cotation.** Discutez des définitions des cotes relativement aux [objectifs de travail et aux compétences essentielles](#). Qu'est-ce que cela signifie dans votre contexte opérationnel? Convenez des réponses aux questions clés suivantes :
  - Sur quelles preuves vous appuyez-vous pour évaluer les indicateurs des objectifs de travail et des comportements attendus liés aux compétences?
  - Qu'est-ce que cela signifie de montrer d'excellents résultats? Discutez des cas au haut de l'échelle de cotation.
  - Qu'est-ce que cela signifie d'être bien au-dessous? Discutez des cas au bas de l'échelle de cotation.
  - Quelle est la différence entre « réussi + » et « surpassé »?
  - Est-il possible de satisfaire en partie à un objectif ou à une compétence, mais de recevoir quand même la cote « réussi » ou « réussi + »? Dans l'affirmative, en quelles circonstances?
  - Y a-t-il d'autres exemples disponibles pour chaque cote, selon votre contexte opérationnel?
- **Cas spécifiques.** Discutez des cas qui soulèvent constamment des questions ou que les gens ne comprennent pas tous de la même façon. Par exemple, entendez-vous sur la façon d'aborder les situations suivantes :
  - **Le nouvel employé :** doit être traité comme tout autre employé de longue date. Il est donc raisonnable de s'attendre d'eux qu'ils atteignent leurs objectifs de travail et qu'ils démontrent les compétences.
  - **Tout le monde devrait avoir un rendement satisfaisant :** Cette idée reflète la tendance centrale, soit la prédisposition de certains gestionnaires à considérer tous leurs employés au « centre » de l'échelle de cotation. Cette tendance sous-estime l'importance des réalisations des employés exceptionnels et rejette le soutien du rendement à ceux qui pourraient en avoir besoin.
  - **La courbe normale :** la croyance selon laquelle les cotes devraient être réparties selon une courbe en forme de cloche ou quelque autre forme de distribution forcée. Les cotes devraient être fondées sur des résultats de travail concrets et sur des comportements attendus liés aux compétences démontrées.
  - **Les compétences font partie des objectifs de travail :** Discutez de cette question et parvenez à un consensus sur la façon d'évaluer séparément les compétences essentielles. Il s'agit d'une exigence de la Directive sur la gestion du rendement.
  - **Des situations qui surviennent fréquemment dans votre contexte opérationnel :** Discutez de toute autre situation qui doit être abordée de façon uniforme et équitable et parvenez à une entente sur la façon de les aborder.
- **Objectifs opérationnels.** Convenez de la façon dont ils pourraient influencer les cotes en fin d'exercice, en répondant aux questions clés suivantes :
  - Y a-t-il de nouveaux enjeux?
  - Sommes-nous sur la bonne voie?
  - Devons-nous faire des ajustements?
  - Dans quelle mesure les employés sont-ils responsables?

