

# Gestion du rendement pour le gouvernement du Canada (G140)

## Partie 1 : Introduction

## Partie 1 : Introduction

---

### Objectif

Ce cours vous prendra environ une heure à compléter et 20 minutes supplémentaires pour compléter l'examen. Vous pouvez quitter le cours et revenir autant de fois que nécessaire. Chaque fois, vous retournerez là où vous aviez arrêté.

*Le cours Gestion du rendement pour le gouvernement du Canada (G140), en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, est obligatoire pour les gestionnaires et les superviseurs de la fonction publique.*

Les objectifs d'apprentissage proposés sont les suivants :

- Passer en revue les concepts et les outils de la gestion du rendement;
- Passer en revue les étapes du cycle annuel de gestion du rendement;
- Déterminer les techniques de gestion du rendement à utiliser pendant les diverses étapes du cycle annuel de gestion du rendement;
- Appliquer les concepts et les techniques de la gestion du rendement au moyen d'exercices.



## Plan de cours

### Partie 1 : Introduction

- Objectifs
- Plan de cours
- Navigation

### Partie 2 : Gestion du rendement

#### ▼ Concepts fondamentaux de la gestion du rendement

- Attentes
- Définition de la gestion du rendement
- Résultats attendus
- Cycle annuel de gestion du rendement

- Application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP)
- Exercice 1 : Gestion du rendement de l'employé

▼ Cycle annuel de gestion du rendement – Au début de l'exercice : les attentes en matière de rendement sont établies

- Cycle annuel de gestion du rendement – Au début de l'exercice : les attentes en matière de rendement sont établies
- Exercice 2 : Activités et priorités organisationnelles, et objectifs de travail de l'employé
- Élaboration des activités et des priorités organisationnelles suivant une structure en cascade
- Rédaction des objectifs de travail « SMART »
- Genres de compétences
- Plans d'apprentissage et de perfectionnement
- Plans de gestion des talents
- Plans d'action

▼ Cycle annuel de gestion du rendement – Tout au long de l'exercice, et au milieu de l'exercice : le rendement est évalué

- Cycle annuel de gestion du rendement – Tout au long de l'exercice, et au milieu de l'exercice : le rendement est évalué
- Début de l'évaluation et de la documentation
- Examen du rendement de l'employé
- Soutien au rendement de l'employé
- Planification de la conversation
- Préparation de la conversation
- Types de rétroaction
- Stratégies de rétroaction
- Documentation du rendement

▼ Cycle annuel de gestion du rendement – À la fin de l'exercice ou à la fin de la période de stage : le rendement est évalué

- Cycle annuel de gestion du rendement – À la fin de l'exercice

ou à la fin de la période de stage : le rendement est évalué

- Échelle de cotation
- Auto-évaluation de l'employé
- Évaluation du rendement de l'employé et détermination de sa cote
- Comités d'examen
- Lorsque le rendement est *supérieur* au niveau requis
- Qu'est-ce que la reconnaissance des employés
- Importance des marques de reconnaissance envers les employés
- Lorsque le rendement est *sous* le niveau requis
- Options à envisager si le rendement de l'employé demeure sous le niveau requis

#### ▼ Ressources utiles

- Ressources utiles
- Lorsque le rendement de l'employé ne répond pas aux attentes
- Faire la distinction entre problèmes de rendement et problèmes de discipline
- Faire la distinction entre comportement coupable et comportement non coupable
- Stratégies pour obtenir une conversation productive sur le rendement
- Harcèlement
- En quoi consiste le harcèlement?
- Problèmes de rendement et mesures d'adaptation
- Discrimination et obligation de prendre des mesures d'adaptation
- Obligation de prendre des mesures d'adaptation
- Compréhension du type de mesures d'adaptation requis

### **Partie 3 : Scénarios en gestion du rendement**

### **Partie 4 : Certification en gestion du rendement**



## Navigation

### Précédent et Suivant

Au lieu d'une barre de navigation qui présente les boutons « Précédent » et « Suivant » d'un navigateur standard (Internet Explorer, par exemple), certains cours de MonDossier ont des boutons de navigation (représentés par les icônes « < » et « > ») situés en haut et en bas du côté droit de l'écran. Pour revenir à la dernière page consultée, vous n'avez qu'à cliquer sur le bouton « > » (Précédent). Pour passer à la page suivante, il suffit de cliquer sur le bouton « < » (Suivant).

### En – Affichage en anglais

Cliquez sur l'icône « En » pour passer de la version française à la version anglaise du cours.

### Page d'accueil

Cliquez sur l'icône Page d'accueil pour retourner à la page d'accueil du cours.

## **Aide**

Cliquez sur l'icône Aide pour accéder de nouveau aux présentes rubriques d'aide.

## **Références**

Cliquez sur l'icône Références pour accéder au glossaire du cours et à des liens utiles menant vers des outils, des lignes directrices et d'autres renseignements sur les achats écologiques.

## **Quitter**

Cliquez sur l'icône Quitter lorsque vous voulez quitter le cours. Un signet se créera automatiquement pour marquer la page où vous vous trouvez. Lorsque vous reprenez le cours, vous allez retourner à l'endroit où vous l'avez laissé.

## **Barre de navigation**

- Cliquez sur la barre de navigation pour consulter le contenu des modules ou des sections dans ce cours.
- Cliquez sur le titre d'un module pour voir ses sections connexes.
- Des marqueurs apparaîtront à côté des modules et sections complétés.

# **Partie 2 : Gestion du rendement**

---

## **Attentes**

- Définition de la gestion du rendement
- Résultats attendus de la création d'une culture de rendement élevé



#### ▼ Transcription

Notre objectif aujourd'hui est de passer en revue quelques-uns des éléments nécessaires à une culture de haut rendement au sein de la fonction publique.

Tout d'abord, j'aimerais que nous définissions ensemble ce qu'est la gestion du rendement. J'aimerais aussi que nous prenions conscience des résultats que le Secrétariat du Conseil du Trésor s'attend à obtenir par cet exercice.

## Définition de la gestion du rendement

La gestion du rendement est une composante essentielle de la gestion efficace d'une organisation. Elle encourage l'excellence en matière de rendement en établissant des objectifs précis et en évaluant avec rigueur l'atteinte des résultats, en reconnaissant et en récompensant le rendement, et en fournissant un cadre à l'intérieur duquel une démarche cohérente et équitable pour la gestion du rendement peut être appliquée.

#### ▼ Transcription

La gestion du rendement consiste en un processus continu qui suppose de la planification, du perfectionnement, du coaching, de la rétroaction et une évaluation du rendement de l'employé, y compris des marques de reconnaissance pour le travail bien fait. Il ne s'agit donc pas d'une activité ponctuelle pouvant être accomplie en quelques rencontres. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'activités quotidiennes et d'activités limitées dans le temps, qui comprennent au minimum un examen de rendement de mi-exercice et un examen de fin d'exercice pour tous les employés. Les employés en stage sont un cas particulier puisqu'on doit les évaluer durant la période de stage. La gestion du rendement vise à s'assurer que les résultats souhaités à l'échelle organisationnelle peuvent bel et bien être atteints. Elle repose sur la gestion et la mobilisation des personnes et des équipes ainsi que sur l'instauration d'un climat de confiance. Ainsi, les diagrammes ne règlent pas à eux seuls les cas de rendement insatisfaisant. Les échanges fréquents et la communication constituent la clé fondamentale du processus de gestion de rendement.

## Résultats attendus

- Le SCT s'attend à des résultats précis grâce à la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion du rendement;
- Un milieu de travail sain respectant les valeurs de la fonction publique et favorisant le leadership, l'engagement et l'obtention de résultats;
- Les employés sont productifs et possèdent les connaissances, les aptitudes, les comportements, les compétences et la motivation nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions, et ils offrent d'excellents services aux Canadiens;
- Les cas de rendement insatisfaisant sont réglés rapidement au sein des organisations;
- Les dossiers sur le rendement des employés sont tenus, au sein des organisations, conformément aux politiques pertinentes;
- Les gestionnaires et les superviseurs se sentent appuyés adéquatement au





sein de leur organisation et possèdent les compétences requises pour gérer les cas où le rendement d'un employé pose problème;

- Les programmes de gestion du rendement des organisations sont justes, équitables et appliqués de manière uniforme dans toute l'administration publique centrale.

## Cycle annuel de gestion du rendement

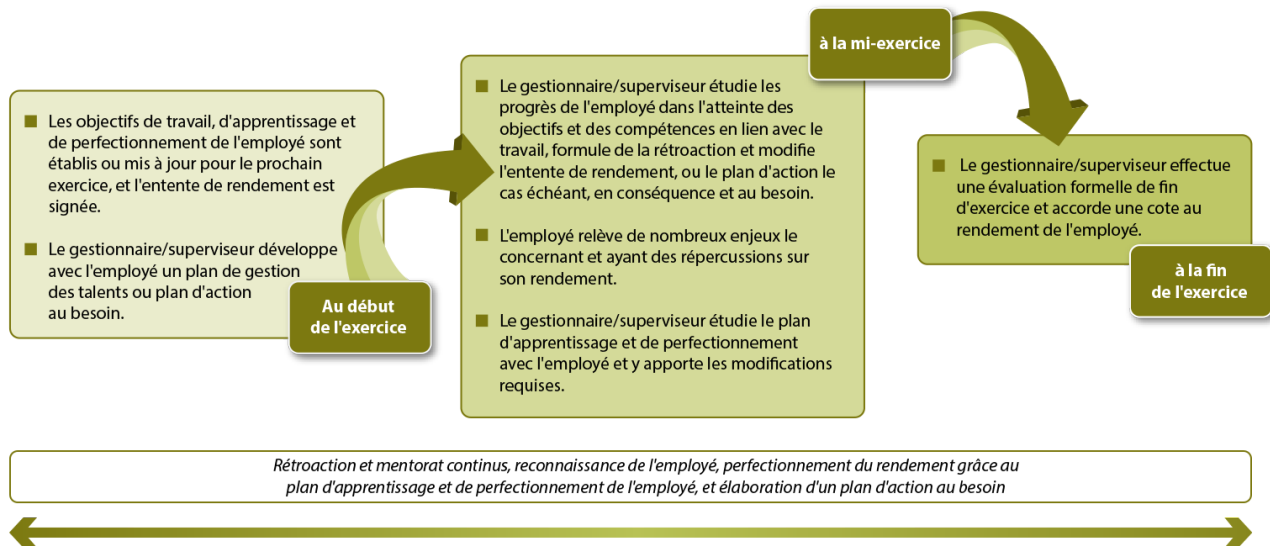
La Directive sur la gestion du rendement(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146>) énonce les responsabilités des administrateurs généraux ou de leurs délégués en ce qui concerne l'adoption d'une approche uniforme, équitable et rigoureuse de la gestion du rendement au sein de l'administration publique centrale. La gestion du rendement est un processus continu s'échelonnant sur toute l'année. L'élément central de la gestion du rendement est l'entente de rendement, qui définit les attentes en matière de travail auxquelles chaque employé doit répondre. Le processus doit répondre aux exigences de la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=26168>).

La gestion du rendement n'est pas une activité ponctuelle.

Le cycle annuel de gestion du rendement comporte trois exigences qui se rattachent à des moments précis :

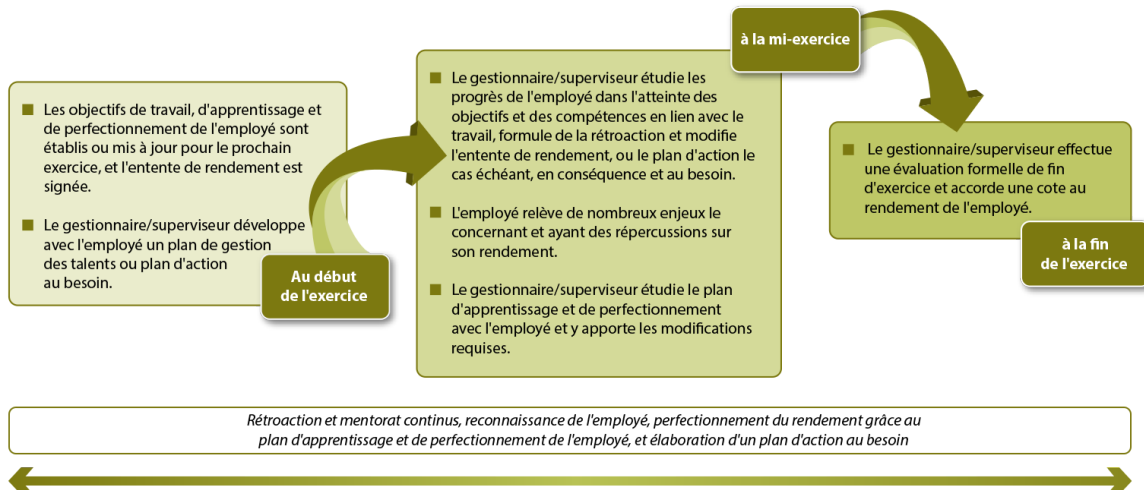
- Au début de l'exercice financier : les attentes en matière de rendement sont établies;
- Au milieu de l'exercice : le rendement est passé en revue;
- À la fin de l'exercice (ou à la fin du stage) : le rendement est évalué.

## ➤ CYCLE ANNUEL DE GESTION DU RENDEMENT



## Cycle annuel de gestion du rendement

### ➤ CYCLE ANNUEL DE GESTION DU RENDEMENT



### ▼ Graphique – Version textuelle

Ce graphique illustre le cycle de la gestion du rendement. Il est divisé en quatre boîtes : trois boîtes se trouvent sur une même rangée, de gauche à droite, et représentent les trois dates clés du cycle; et une quatrième boîte, sous les trois premières, représente les activités continues.

La boîte située à la gauche de la rangée porte la mention « Au début de l'exercice » et présente les mentions suivantes :

- « Les objectifs de travail, d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé sont établis ou mis à jour pour le prochain exercice, et l'entente de rendement est signée. »
- « Le gestionnaire/superviseur développe avec l'employé un plan de gestion des talents ou plan d'action au besoin. »

Une flèche relie la première boîte et la deuxième.

La deuxième boîte, qui se trouve au milieu de la rangée, porte la mention « à la mi-exercice » et présente les énoncés suivants :

- « Le gestionnaire/superviseur étudie les progrès de l'employé dans l'atteinte des objectifs et des compétences en lien avec le travail, formule de la rétroaction et modifie l'entente de rendement, ou le plan d'action le cas échéant, en conséquence et au besoin. »
- « L'employé relève de nombreux enjeux le concernant et ayant des répercussions sur son rendement. »
- « Le gestionnaire/superviseur étudie le plan d'apprentissage et de perfectionnement avec l'employé et y apporte les modifications requises. »

Une flèche relie la deuxième boîte à la troisième.

La troisième boîte, qui se trouve à la droite de la rangée, porte la mention « à la fin de l'exercice » et comprend l'énoncé suivant :

- « Le gestionnaire/superviseur effectue une évaluation formelle de fin d'exercice et accorde une cote au rendement de l'employé. »

La quatrième boîte, qui se trouve sous les trois autres, comprend l'énoncé suivant :

- « Rétroaction et mentorat continus, reconnaissance de l'employé, perfectionnement du rendement grâce au plan d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé, et élaboration d'un plan d'action au besoin. »

Une flèche à deux têtes va de gauche à droite dans la quatrième case, indiquant que les activités identifiées dans cette quatrième boîte se produisent tout au long du cycle de gestion du rendement.

## ▼ Transcription

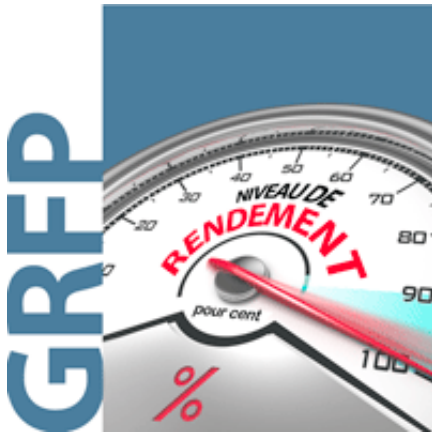
Comme je l'ai mentionné précédemment, il est important de se rappeler que la gestion du rendement n'est pas une activité ponctuelle. En tant que gestionnaires ou superviseurs, nous devons prendre du recul et examiner la situation dans son ensemble. Les employés bénéficient d'une rétroaction et d'un soutien réguliers au sujet de leur rendement. Ce processus s'inscrit dans un dialogue continu entre les gestionnaires ou les superviseurs et leurs employés directs.

Dans ce cours, nous discuterons des outils, des techniques et des pratiques exemplaires à employer pour être un gestionnaire ou un superviseur efficace. À la suite de cette discussion, vous aurez un aperçu plus concret des mesures à prendre pour gérer efficacement le rendement de vos employés.

Maintenant que vous avez jeté un coup d'œil au cycle annuel de la gestion du rendement, nous allons examiner en détail quelques-unes des étapes qui le composent.

## **Application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP)**

L'Application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP) est un outil obligatoire qui permet de recueillir l'information et de documenter les conversations sur le rendement pendant tout le cycle annuel de gestion du rendement. L'application GRFP est utilisée dans toute l'administration publique centrale, à quelques exceptions près. Cette application contient un espace réservé aux commentaires des gestionnaires et des employés et à la confirmation de ceux-ci.



(Lien externe vers <https://portal-portail.tbs-sct.gc.ca/home-fra.aspx>)

L'application GRFP comprend les sections suivantes :

- Section A : Renseignements personnels
- Section B : Objectifs de travail
- Section C : Compétences (comportements attendus)
- Section D : Plan d'apprentissage et de perfectionnement
- Section E : Signatures, évaluation et attestation
- Section F : Plan d'action
- Section G : Plan de gestion des talents
- Section H : Cadre de gestion pour l'avancement professionnel des chercheurs du gouvernement fédéral
- Section I : Période de stage

Deux guides en ligne ont été conçus pour aider les gestionnaires, les superviseurs et les employés à remplir l'application GRFP :

- le Guide d'utilisation de l'application de la GRFP pour les employés;
- le Guide d'utilisation de l'application GRFP pour les cadres, les gestionnaires et les superviseurs.

On peut consulter ces guides uniquement sur le site [intranet](http://intranet.canada.ca/index-fra.asp) (Lien externe vers <http://intranet.canada.ca/index-fra.asp>) du gouvernement du Canada.

#### ▼ Transcription

Pour vous soutenir, tout au long du processus, l'application GRFP est mise à votre disposition. L'application vise à faciliter la saisie des renseignements pendant le cycle de gestion du rendement. Elle permet également aux

employés de faire un auto-examen de leurs progrès, favorise la tenue de conversations régulières sur le progrès et facilite l'auto-évaluation de fin d'exercice.

## **Exercice 1 : Gestion du rendement de l'employé**

**Testez vos connaissances**

Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé dont le rendement est insatisfaisant

Question 0 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?

Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé dont le rendement est exceptionnel

Question 1 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?



Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé qui a été rétrogradé récemment

Question 2 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?

Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé qui n'est pas franc au sujet de son absentéisme

Question 3 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?

Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé qui a récemment gagné un prix au travail

Question 4 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?

Gloria et David sont deux gestionnaires qui ont des points de vue différents sur la façon de gérer le rendement.

Choisissez le bon gestionnaire selon le type d'employé.

L'employé qui ne sait jamais ce qu'il doit faire

Question 5 de 6

**Gloria :**

~~Je dois gérer le rendement de tous mes employés.~~

**David :**

En tant que gestionnaire, je peux seulement gérer le rendement d'un certain nombre d'employés.

Qui a le temps de se préoccuper de chacun?

## **Cycle annuel de gestion du rendement – au début de l'exercice financier : les attentes en matière de rendement sont établies**

### **Introduction**

Au cours de la première phase du cycle annuel, vous devrez élaborer des ententes de rendement pour les employés et communiquer le niveau de rendement et les attentes.

Pendant cette phase, vous devez :

- élaborer des activités et des priorités organisationnelles suivant une structure en cascade;
- rédiger des objectifs de travail « SMART »;
- rédiger des normes ou des indicateurs de rendement;
- discuter des attentes relatives aux quatre compétences essentielles;
- élaborer un plan d'apprentissage et de perfectionnement.

## ➤ CYCLE ANNUEL DE GESTION DU RENDEMENT

### Au début de l'exercice

- Les objectifs de travail, d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé sont établis ou mis à jour pour le prochain exercice, et l'entente de rendement est signée.
- Le gestionnaire/superviseur développe avec l'employé un plan de gestion des talents ou plan d'action au besoin.

#### ▼ Graphique – Version textuelle

Boîte qui porte la mention « Au début de l'exercice » et qui présente les mentions suivantes :

- « Les objectifs de travail, d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé sont établis ou mis à jour pour le prochain exercice, et l'entente de rendement est signée. »
- « Le gestionnaire/superviseur développe avec l'employé un plan de gestion des talents ou plan d'action au besoin. »

#### ▼ Transcription

Vous êtes maintenant prêt à commencer l'élaboration de l'entente de rendement de votre employé et à lui faire connaître le niveau de rendement attendu. Les objectifs de rendement font partie intégrante de toute entente de rendement et vous devez vous assurer qu'ils reflètent les objectifs organisationnels. Les objectifs ainsi établis sont communément appelés « priorités et activités opérationnelles en cascade ». Si vous êtes un cadre de direction, vous avez peut-être déjà vu l'expression « engagements et objectifs organisationnels », dont la signification est la même. Une fois les objectifs définis et élaborés conjointement, vous devrez également vous assurer qu'ils respectent les critères SMART, que nous examinerons de plus près sous peu.

## **Exercice 2 : Activités et priorités organisationnelles, et objectifs de travail de l'employé**

À votre avis, quelle est la relation entre une priorité organisationnelle, la prestation de programmes continue ou les activités opérationnelles, d'une part, et les objectifs de travail d'un employé, d'autre part?

- ☐ Les activités et les priorités organisationnelles ont des répercussions mineures sur les objectifs de travail de mon employé.
- ☒ Les objectifs de travail de mon employé découlent directement des priorités opérationnelles de l'organisation, de la prestation de programmes continue ou des activités opérationnelles.
- ☐ Chaque équipe ou chaque section crée des objectifs et des attentes pour ses employés, ce qui a des répercussions sur l'organisation.
- ☐ Il n'y a aucune relation entre ces éléments.

Vous avez raison! Les objectifs de travail de votre employé découlent des priorités organisationnelles, de la prestation de programmes continue ou des activités opérationnelles de l'organisation.

Utilisez les priorités et les engagements « en cascade » pour que les objectifs du ministère et ceux de la personne concordent. L'employé doit savoir de quelle façon son travail contribue aux priorités opérationnelles et aux objectifs de l'organisation.

**Élaboration des activités et des priorités organisationnelles suivant une structure en cascade**

Pendant l'élaboration des priorités et des activités organisationnelles en cascade, posez-vous les questions suivantes à chaque niveau.

- Ministère : Quels sont les objectifs stratégiques de ce ministère ou de cet organisme?
- Direction générale : En quoi la direction générale et son secteur d'activité aident-ils le ministère à atteindre ses objectifs stratégiques?
- Direction : En quoi le secteur aide-t-il la direction à atteindre ses objectifs?
- Équipe : Est-ce que les objectifs fixés pour cette équipe favorisent l'atteinte des objectifs du secteur ou de la direction?
- Employé : Est-ce que les objectifs fixés pour cette personne favorisent l'atteinte des objectifs de l'unité ou de l'équipe?

*Les objectifs et les attentes liés au travail de l'employé découlent des priorités et des activités de l'organisation.*

#### ▼ Transcription

Les objectifs et les attentes liés au travail de l'employé découlent des priorités et des activités opérationnelles de l'organisation. Ils se répercutent du haut vers le bas des directions générales, vers les directions et ensuite vers les équipes. Ils sont donc intégrés aux ententes de rendement de tous les fonctionnaires de façon à ce que chacun puisse contribuer à la réussite de son organisation.

Pour établir des priorités opérationnelles en cascade qui soient efficaces, les gestionnaires et superviseurs doivent se poser certaines questions concernant les différents niveaux de l'organisation.

L'utilisation de priorités et d'activités opérationnelles en cascade permet de veiller à ce que les objectifs de travail de l'employé correspondent aux priorités du Greffier du Conseil privé et à celles de l'organisation. Autrement dit, l'entente de rendement est entièrement harmonisée lorsque les engagements qu'elle comporte tiennent compte des priorités de ces deux entités.



# Rédaction des objectifs de travail « SMART »

Les objectifs de travail de l'employé doivent être « SMART » et conformes aux priorités et aux activités de l'organisation pour l'exercice financier.

Tels que décrits ci-dessous, ces objectifs SMART contiennent des indicateurs de rendement et des descriptions mesurables du travail qu'on s'attend à ce que l'employé fasse au cours de l'année à venir.

Les indicateurs de rendement décrivent de quelle façon un observateur peut dire que les résultats ont été atteints. Ils définissent les normes du niveau attendu, y compris les délais, et ils peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

## ▼ Transcription

Jusqu'à présent, nous avons examiné le lien entre les priorités et les activités opérationnelles de l'organisation et les objectifs de travail de l'employé, ainsi que les différents types de questions à se poser pour établir des objectifs. Mais quelle forme ces objectifs devraient-ils prendre?

Quand vient le temps d'établir des objectifs, le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande d'appliquer les critères SMART. Sélectionner l'une ou l'autre des lettres de l'acronyme « SMART » afin de voir à quoi elle correspond et de savoir comment utiliser ces critères pour rédiger des objectifs de travail.

## ▼ S – Objectif spécifique

L'objectif de travail énonce clairement les attentes. Il décrit une action ou une réalisation observable. L'objectif est spécifique par rapport au résultat, et non en ce qui concerne la façon dont il est réalisé. Posez-vous les questions suivantes :

- Que doit faire l'employé précisément?
- Quels processus, stratégies, règles, lignes directrices, etc. utilisera-t-il?
- L'employé comprend-il l'objectif?
- Les personnes concernées sont-elles précisées?

- Le lieu concerné est-il précisé?
- Le résultat est-il précisé?
- Cet objectif permettra-t-il d'obtenir les résultats escomptés?

#### ▼ M – Objectif mesurable

Il doit y avoir une façon d'évaluer et de décrire les résultats en termes de qualité, de quantité, de coûts ou de temps. Certains résultats de travail sont facilement mesurés, alors que d'autres doivent être vérifiés ou observés. Posez-vous les questions suivantes :

- Cet indicateur ou norme permettra-t-il de démontrer que l'employé a atteint ou continue d'atteindre l'objectif de travail?
- Ces mesures peuvent-elles être obtenues?

#### ▼ A – Objectif atteignable

L'objectif de travail est réaliste et atteignable. Les meilleurs objectifs mettent l'employé au défi, mais ne sont pas extrêmes. Posez-vous les questions suivantes :

- L'employé peut-il atteindre cet objectif dans le délai proposé et avec les ressources dont il dispose?
- Est-ce que vous et l'employé comprenez les limites potentielles ou les contraintes qui pourraient nuire à l'atteinte de l'objectif?
- Quelqu'un d'autre a-t-il atteint cet objectif?

#### ▼ R – Objectif réalisable

L'objectif de travail tient compte du rôle de l'employé dans le milieu de travail. Posez-vous les questions suivantes :

- L'employé dispose-t-il des compétences, des connaissances et des pouvoirs nécessaires pour atteindre cet objectif?
- Si ce n'est pas le cas, quelles mesures puis-je prendre pour permettre à l'employé de les acquérir?

### ▼ T – Objectif temporel

L'objectif de travail doit être atteint dans un délai bien défini. Posez-vous les questions suivantes :

- Quand cet objectif de travail sera-t-il atteint?
- Existe-t-il un délai précis (date, trimestre)?

## Exercice 3 : Les objectifs de travail « SMART »

Choisissez la(les) bonne(s) réponse(s).

**Bonne chance!**

Question de

Vous avez terminé l'exercice.

[Répéter l'évaluation](#)

## Objectif : Renforcer le travail d'équipe.

☐ « SMART »

☐ « Pas-SMART »

Vous avez raison! Il ne s'agit pas d'un objectif « SMART ».

Solution de rechange à l'objectif « SMART » : Encourager le travail d'équipe en sollicitant les commentaires des employés pendant le processus de planification qui sera terminé d'ici le 15 janvier 20XX.

Pourquoi un objectif comme *renforcer le travail d'équipe* n'est-il pas un objectif « SMART »?

Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- ☐ Non spécifique
- ☐ Non mesurable
- ☐ Non atteignable
- ☐ Non réalisable
- ☐ Non temporel

Vous avez raison!

Il ne s'agit pas d'un objectif « SMART », car l'objectif n'est pas spécifique, mesurable ou temporel.

**Objectif : Respecter les normes de service à la clientèle dans 90 % des cas.**

☒ « SMART »

☐ « Pas-SMART »

Vous avez raison! Il s'agit d'un objectif « SMART ».

Évitez d'écrire un objectif comme : *Fournir un bon service à la clientèle.*

**Objectif : Rédiger des rapports.**

☐ « SMART »

☒ « Pas-SMART »

Vous avez raison! Il ne s'agit pas d'un objectif « SMART ».

Solution de rechange à l'objectif : *Rédigez un nombre X de rapports en respectant les délais indiqués dans chaque cas.*

Pourquoi un objectif comme rédiger des rapports n'est-il pas un objectif « SMART »?

Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- ☐ Non spécifique
- ☐ Non mesurable
- ☐ Non atteignable
- ☐ Non réalisable
- ☐ Non temporel

Vous avez raison!

Il ne s'agit pas d'un objectif « SMART », car l'objectif n'est pas spécifique, mesurable ou temporel.

Dans quelle mesure les ententes de rendement écrites et des objectifs de travail bien formulés sont-ils importants pour vous? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- ☐ Je peux ainsi m'assurer que mes employés comprennent la mission et les objectifs de l'organisation et savent qu'une part de responsabilité leur revient pour ce qui est des résultats.
- ☐ Les objectifs et ententes de rendement par écrit font partie des exigences minimales du programme de gestion du rendement d'un employé.
- ☐ J'en ai besoin pour préparer l'évaluation de mi-exercice de chaque employé.
- ☐ Je dois m'y reporter pour rédiger l'évaluation du rendement de mes employés à la fin de chaque exercice.
- ☐ L'établissement d'objectifs et d'ententes de rendement par écrit constitue la première étape en vue de déterminer ce qu'est un rendement insatisfaisant.

**Vous avez raison!**

Les ententes de rendement écrites et les objectifs de travail sont importants pour toutes les raisons susmentionnées.

## Genres de compétences

### ▼ Compétences essentielles

Elles sont essentielles pour tous les employés de la fonction publique fédérale.

L'entente de rendement porte sur quatre compétences essentielles qui s'appliquent à tous les employés de la fonction publique fédérale visés par la Directive sur la gestion du rendement, peu importe leur niveau et leur poste :

- Faire preuve d'intégrité et de respect;
- Réflexion approfondie;
- Travailler efficacement avec les autres;
- Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action.

Au début de l'année, vous devez informer de façon claire l'employé au sujet des attentes en matière de compétences énoncées dans son entente de rendement. Les employés doivent comprendre de quelle façon on s'attend à ce qu'ils réalisent leurs objectifs de travail. Les compétences de chaque employé sont passées en revue au milieu de l'exercice et elles sont évaluées à la fin de l'exercice.

#### ▼ Transcription

Les compétences correspondent à la façon dont les employés interagissent avec leurs collègues et la manière dont ils exécutent le travail pour réaliser leurs objectifs. Des indicateurs comportementaux y sont associés. On y réfère comme étant les comportements attendus. Dans le domaine de la gestion du rendement, la manière dont le travail est fait est aussi importante que le travail en soi.

En vous familiarisant avec les comportements de base qui favorisent la réussite, vous serez facilement en mesure de reconnaître les comportements et de les corriger de façon spontanée. Il y aura donc une cohérence pour les employés, ce qui favorisera l'établissement d'une culture de haut rendement.

#### ▼ Compétences fonctionnelles

Elles s'appliquent à un groupe d'employés en particulier, comme les agents du service à la clientèle, les spécialistes des finances, les analystes de programme ou les professionnels des ressources humaines.



### ▼ Compétences techniques

Elles s'appliquent à un emploi en particulier.

*On entend par « compétences » les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les comportements qu'utilise l'employé pour effectuer son travail.*

## Plans d'apprentissage et de perfectionnement

### ▼ Transcription

Une étroite collaboration entre vos employés et vous devient la clé. Vous devez vous assurer que les plans d'apprentissages et de perfectionnement reflètent pleinement les besoins de chacun d'eux et que les objectifs fixés leur permettent d'exceller au sein de la fonction publique.

Le plan d'apprentissage et de perfectionnement peut être modifié en tout temps au cours de l'année. Que ce soit pour un employé à la recherche de nouveaux défis, un employé à qui l'on a confié de nouvelles responsabilités, ou encore, un employé que l'on devrait mieux outiller pour accomplir ses tâches, le plan d'apprentissage et de perfectionnement demeure flexible et peut être revisité au besoin.

L'entente annuelle de gestion du rendement des employés comprend :

- Les priorités et les activités organisationnelles (objectifs de travail « SMART »);
- Les comportements attendus (compétences essentielles).

Elle comprend également un plan d'apprentissage et de perfectionnement énonçant des objectifs d'apprentissage spécifiques dans au moins une des catégories suivantes :

- Activités d'apprentissage propres à l'emploi :  
Activités d'apprentissage requises pour l'exécution des tâches du poste occupé par l'employé
- Apprentissage organisationnel obligatoire propre à l'emploi :  
Activités d'apprentissage obligatoires à l'échelle de l'organisation
- Apprentissage de la fonction publique obligatoire propre à l'emploi :  
Activités d'apprentissage obligatoires à l'échelle de la fonction publique
- Apprentissage lié au perfectionnement professionnel :  
Activités d'apprentissage à l'appui des objectifs professionnels de l'employé.

Les activités d'apprentissage comprennent notamment ce qui suit :

- Apprentissage par l'action
- Apprentissage mixte
- Salle de classe
- Coaching
- Communauté de pratique
- Conférence
- Apprentissage en ligne
- Communautés fonctionnelles
- Jumelage
- Mentorat
- Communauté nationale des gestionnaires (CNG)
- Apprentissage en cours d'emploi
- Programme de perfectionnement professionnel
- Atelier
- Réseau de perfectionnement des jeunes/professionnels



▼ Transcription

Vous trouverez sur le site Web du Programme de gestion du rendement pour les employés les définitions de chaque type d'activité qui est offerte dans le plan d'apprentissage et de perfectionnement.

Lien menant aux Définitions des types d'activités(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/def-act-fra.asp>).

## Plans de gestion des talents

## ▼ Transcription

Les plans de gestion des talents doivent être élaborés de concert par vous et l'employé, avec l'appui des comités d'examen de la gestion du rendement. Ces plans doivent faire coïncider les besoins des employés et les besoins des effectifs. Les employés qui se voient offrir un plan de gestion des talents doivent par contre savoir qu'il n'y a aucune garantie que leurs intérêts pourront être intégrés puisque ce programme ne remplace pas un processus de nomination.

Les plans de gestion des talents sont nécessaires pour les employés qui ont dépassé les attentes portant sur les objectifs de travail et les compétences essentielles.

Contrairement aux plans d'apprentissage et de perfectionnement, qui font partie de l'entente de rendement de chaque employé, les plans de gestion des talents deviennent partie intégrante de l'entente de rendement des employés affichant un haut rendement et ils sont tributaires des besoins de l'organisation. Ils comprennent des activités de perfectionnement qui préparent les employés à relever de nouveaux défis et à occuper de nouveaux postes, lesquels correspondent à leur profil, à leurs forces et à leurs intérêts.

Les activités habituelles décrites dans un plan de gestion des talents sont les suivantes :

- de l'apprentissage et du perfectionnement ciblés pour acquérir des compétences et des connaissances nécessaires pour les postes de leadership;
- des programmes de soutien aux études;
- du mentorat/coaching;
- des programmes d'affectations professionnelles (p. ex. affectations spéciales de courte et de longue durée);
- des possibilités interfonctionnelles (participation à des équipes de travail interministérielles ou à des initiatives horizontales);
- la participation à un comité national et international;
- la participation à des organisations professionnelles;
- la participation à des groupes de travail, des comités et des communautés de pratique internes.



## Plans d'action

### ▼ Transcription

Les plans d'action servent à consigner différentes mesures qui permettent de soutenir les employés en les aidant à se mettre sur la bonne voie. Les plans d'action deviennent un élément essentiel de l'entente de rendement de l'employé. Il est essentiel que vous et l'employé mettiez par écrit tous les détails de vos discussions relatives au plan d'action. Des ressources sont à votre disposition ainsi qu'à celle de l'employé. Vous aurez ainsi accès, entre autres, à des conseillers des Relations de travail et des Ressources humaines. Le Système de gestion informelle des conflits peut également être utile, surtout si une conversation est susceptible d'être stressante.

Un plan d'action doit être mis au point lorsque les gestionnaires ou les superviseurs notent que l'employé a un rendement insatisfaisant. Pendant les conversations sur les progrès, l'employé peut également demander qu'un plan

d'action soit créé s'il pense que ce plan pourrait l'aider à surmonter une difficulté ou un obstacle.

Une surveillance continue est essentielle afin que vous puissiez documenter le fait que l'employé s'améliore ou non et adapter le plan d'action au besoin. Les comités de révision sont également chargés d'assurer l'élaboration et la surveillance des plans d'action.

### **Quand les plans d'action sont-ils mis en œuvre?**

À tout moment, lorsque vous constatez qu'un employé ne sera pas en mesure de répondre aux attentes en matière de rendement, vous devez discuter de la façon dont un plan d'action peut bénéficier à l'employé et à l'organisation.

Cependant, les plans d'action sont obligatoires à la fin de l'exercice dans les cas suivants :

- Le rendement global indique que l'employé n'a pas répondu aux attentes;
- L'employé n'a pas répondu aux attentes en ce qui concerne ses objectifs de travail ou les compétences essentielles.

Le plan d'action est intégré dans l'entente de rendement de l'employé pour l'exercice suivant, au besoin. Le plan d'action n'arrive pas à échéance à la fin du cycle annuel de gestion du rendement, mais il reste en vigueur jusqu'au moment où :

- Le rendement de l'employé s'améliore et atteint un niveau satisfaisant;
- Vous estimez, selon les preuves au dossier, qu'il n'y a pas eu d'amélioration et qu'il faut recourir à d'autres mesures.



Lien menant aux plans d'actions(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/ap-pa-fra.asp>).

## **Cycle annuel de gestion du rendement – tout au long de l’exercice, et au milieu de l’exercice : le rendement est évalué**

### **Introduction**

La gestion du rendement ne consiste pas uniquement à cocher des cases une fois par année. Vous n’obtiendrez de bons résultats que si vous y intégrez un dialogue régulier et significatif avec les employés tout au long de l’exercice.

Au milieu de l'exercice, vous devrez prévoir, préparer et avoir une conversation sur les progrès réalisés jusqu'à ce jour, puis documenter le rendement de votre employé.

## ➤ CYCLE ANNUEL DE GESTION DU RENDEMENT

### à la mi-exercice

- Le gestionnaire/superviseur étudie les progrès de l'employé dans l'atteinte des objectifs et des compétences en lien avec le travail, formule de la rétroaction et modifie l'entente de rendement, ou le plan d'action le cas échéant, en conséquence et au besoin.
- L'employé relève de nombreux enjeux le concernant et ayant des répercussions sur son rendement.
- Le gestionnaire/superviseur étudie le plan d'apprentissage et de perfectionnement avec l'employé et y apporte les modifications requises.

#### ▼ Graphique – Version textuelle

Boîte qui porte la mention « à la mi-exercice » et qui présente les énoncés suivants :

- « Le gestionnaire/superviseur étudie les progrès de l'employé dans l'atteinte des objectifs et des compétences en lien avec le travail, formule de la rétroaction et modifie l'entente de rendement, ou le plan d'action le cas échéant, en conséquence et au besoin. »
- « L'employé relève de nombreux enjeux le concernant et ayant des répercussions sur son rendement. »
- « Le gestionnaire/superviseur étudie le plan d'apprentissage et de perfectionnement avec l'employé et y apporte les modifications requises. »



# Début de l'évaluation et de la documentation

Tout au long de l'exercice, en tant que gestionnaire ou superviseur, vous devez surveiller le rendement de chacun de vos employés et documenter vos observations.

Au cours de cette étape, vous devez :

- savoir quoi faire une fois que vous avez commencé à évaluer le rendement de vos employés;
- reconnaître l'importance des communications bilatérales;
- soutenir vos employés;
- faire la distinction entre un problème de *rendement* et un problème de *discipline*.

## ▼ Transcription

Une fois l'entente de rendement établie, l'employé devrait connaître, d'une part, les tâches à accomplir et, d'autre part, le niveau de rendement auquel vous vous attendez.

Jusqu'à présent, votre rôle était de vous assurer que votre employé connaissait bien les attentes à son égard grâce à son entente de rendement et qu'il disposait de tout ce dont il avait besoin pour afficher un niveau de rendement acceptable. Lui avez-vous fourni les outils, la formation et le soutien nécessaires? A-t-il besoin de mesures d'adaptation afin de pouvoir mener à bien ses tâches?

Maintenant que vous êtes sur le point d'entreprendre l'évaluation du rendement de votre employé, vous pourriez juger utile de commencer à monter un dossier pour vous-même. Dans les prochaines diapositives, nous examinerons quelques-unes des meilleures façons d'évaluer et de surveiller le rendement de votre employé, ainsi que de communiquer avec lui.

*Jusqu'à maintenant, vous avez déterminé le niveau de rendement requis, les compétences essentielles et les objectifs de travail correspondant au poste de votre employé et élaboré une entente de rendement.*

## Examen du rendement de l'employé

Une fois que vous avez commencé à évaluer le rendement d'un employé :

- montrez-vous disponible pour tenir avec lui une discussion officielle sur son rendement;
- expliquez-lui vos attentes à l'égard du niveau de rendement requis;
- surveillez dans quelle mesure il atteint les objectifs dont vous avez convenu.

### ▼ Transcription

Comment devez-vous évaluer le rendement de vos employés et à quelle fréquence?

Idéalement, la communication et la rétroaction bidirectionnelles avec votre employé doivent prendre la forme d'un dialogue régulier. Si le niveau de rendement de l'employé est inférieur à celui qui a été établi dans son entente de rendement, n'attendez pas à l'exercice de mi-année pour aborder le sujet avec lui. De façon informelle, mais régulière, vous devriez évaluer son rendement, ses progrès ou ses résultats et en discuter avec lui, au besoin.

Maintenez un dialogue régulier qui mènera à des discussions plus informelles sur son rendement. Ainsi, votre employé pourra apporter les changements nécessaires à sa façon de travailler avant l'évaluation de fin d'exercice ou de fin de stage.

À titre de gestionnaire ou de superviseur, vous devez suivre les progrès réalisés au regard des objectifs fixés.

# Soutien au rendement de l'employé

Le respect mutuel, la collaboration et un engagement commun envers le succès sont les éléments essentiels d'un programme efficace de gestion du rendement. La Directive sur la gestion du rendement exige que vous souteniez les employés de manière à les aider à se sentir valorisés dans la réalisation de la mission de l'organisation.

Pour soutenir le rendement de l'employé, vous devez vous engager à faire ce qui suit :

- favoriser les communications bidirectionnelles, écouter et communiquer de manière à établir un lien entre le travail de l'unité et les objectifs opérationnels de l'organisation, et veiller à ce que l'employé comprenne bien son rôle et ses responsabilités;
- surveiller le rendement de l'employé et documenter les résultats de toutes les conversations portant sur les progrès;
- reconnaître le bon rendement avec des remerciements et des compliments et en présentant, à titre d'exemple, le rendement d'un employé comme modèle pour les autres;
- assurer le suivi des plans de gestion des talents des employés qui ont un excellent rendement et des plans d'action des employés dont le rendement ne répond pas aux attentes;
- se familiariser avec la façon dont l'organisation peut vous aider à améliorer le rendement de l'employé, surtout les activités d'apprentissage et les occasions de perfectionnement;
- encourager la formulation de nouvelles idées et favoriser un environnement propice à l'apprentissage;
- encourager la collaboration;
- célébrer les réussites.



## Planification de la conversation

### ▼ Transcription

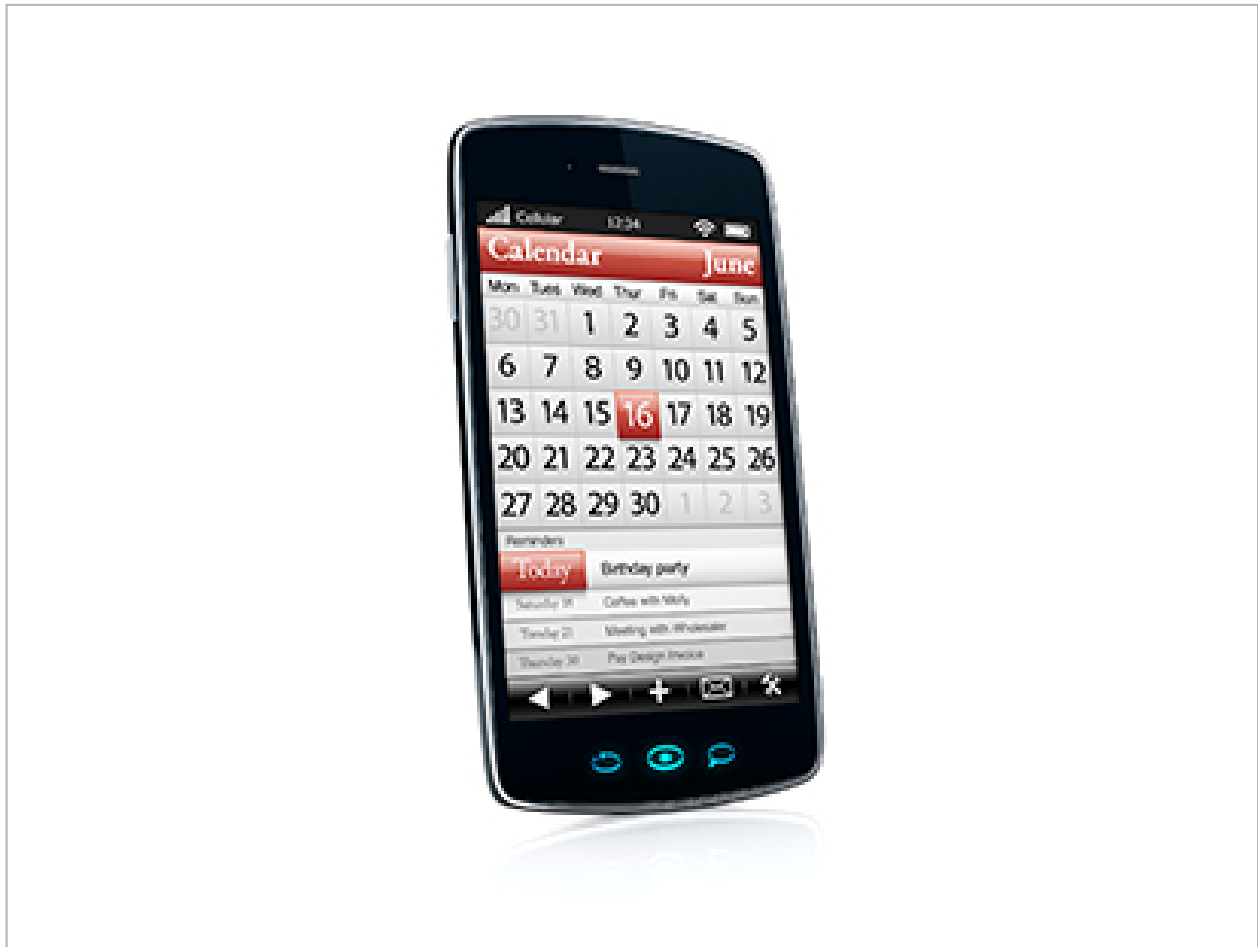
Ensemble, vous et votre employé pouvez faire en sorte que vos conversations sur le rendement soient plus productives. En effet, prévoyez suffisamment de temps pour vous préparer aux conversations plus formelles.

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion du rendement est un processus continu. En misant sur une rétroaction pertinente vous éviterez les surprises aux examens de mi-année et annuelle.

Par respect pour les employés, lorsque vous vous préparez aux conversations sur le rendement, vous devez :

- Informer tous les membres de l'équipe du moment où les conversations sur le rendement auront lieu. Il faut leur expliquer que l'objectif est de rencontrer les membres de l'équipe pour discuter de leurs progrès en ce qui concerne les attentes en matière de rendement;

- Prévoir les rencontres à l'avance, à un moment et à un endroit où il n'y aura pas d'interruption. Accorder le même temps à chaque employé (en général, environ une heure);
- Rappeler aux employés qu'ils doivent examiner leur entente de rendement avant la rencontre, et les encourager à faire un auto-examen(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/esepe-aepe-fra.asp>) et une auto-évaluation(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/se-ae-fra.asp>) afin de se préparer aux conversations.



## Préparation de la conversation

Vous et votre employé pouvez rendre la conversation sur les progrès plus productive si vous passez en revue les notes que vous avez prises tous les deux depuis le début de l'année.

Pour l'employé, cela fait partie d'un auto-examen continu sur les progrès.

Il existe également un certain nombre de façons de vous préparer à la conversation :

- Passer en revue l'entente de rendement de l'employé et toute note ou observation qu'il a écrite depuis le début de l'exercice, ainsi que tout commentaire de l'employé.
- Préparer une liste de points à discuter pendant la réunion. Pour déterminer les sujets à aborder, répondez aux questions suivantes :
  - Objectifs de travail et indicateurs de rendement
    - Qu'est-ce que l'employé a bien fait jusqu'à maintenant?
    - Qu'est-ce qui a été accompli jusqu'à maintenant? Ces progrès sont-ils suffisants?
  - Compétences essentielles
    - De quelle façon l'employé adopte-t-il des comportements efficaces de façon constante?
    - Est-ce qu'il y a des comportements efficaces que l'employé n'affiche pas ou a de la difficulté à démontrer?
    - Quelles sont précisément les lacunes entre le rendement actuel et les attentes?
    - Une formation, des activités d'apprentissage ou un encadrement supplémentaires devraient-ils être envisagés?
    - Un plan d'action est-il nécessaire?
  - Plan d'apprentissage et de perfectionnement
    - Les activités d'apprentissage sont-elles encore pertinentes?

Voici le lien menant à [Se préparer à une conversation sur les progrès](http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/prep-convo-fra.asp)(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/prep-convo-fra.asp>).



## Types de rétroaction

### ▼ Transcription

L'une des compétences essentielles de la gestion efficace et du perfectionnement des employés est d'utiliser la rétroaction de manière appropriée. La rétroaction est souvent perçue comme positive ou négative, mais on peut la voir sous un autre angle : la rétroaction constructive, qui renforce un comportement déjà affiché, et la rétroaction corrective, qui indique à la personne qu'elle doit changer un comportement.

Vu sous cet angle, la rétroaction est toujours positive et a pour seul but d'aider les employés à maintenir ou à accroître leur niveau d'efficacité. De plus, il est important de se rappeler que vous avez l'obligation de respecter le droit des employés au regard de la langue de travail dans le cadre de toutes les discussions et toutes les ententes relatives au rendement.

**Rétroaction constructive**

- Décrit les éléments du travail ou du rendement;
- Se rapporte directement aux objectifs de rendement et/ou aux normes de qualité;
- Souligne les forces et donne des renseignements précis sur les aspects à améliorer;
- Porte sur le rendement et non sur la personne.



### **Rétroaction corrective**

- Donne à l'employé des possibilités de faire des ajustements et d'apporter des améliorations afin de maîtriser un objectif de travail et/ou une norme de qualité en particulier.



# Stratégies de rétroaction

## ▼ Transcription

Ces stratégies vous seront utiles au moment d'offrir de la rétroaction, quel qu'en soit le type.

Dans le cadre de l'évaluation du rendement, vous voudrez offrir une rétroaction régulière. Cela veut dire que vous évaluerez et surveillerez le rendement et offrirez de la rétroaction, puis réévaluerez le rendement à une date ultérieure et fournirez encore de la rétroaction, et ainsi de suite, aussi souvent que nécessaire. Pour vous aider, je vous invite à consulter le site web sur le programme de gestion du rendement pour les employés. Vous y trouverez des conseils pratiques et des stratégies à intégrer lors de vos prochaines conversations. Vos employés devraient se sentir plus mobilisés et plus motivés et avoir une meilleure appréciation de la reconnaissance qu'on leur témoigne.

### **Stratégie de rétroaction constructive**

Les étapes suivantes sont recommandées :

- Reconnaître les actions et les résultats précis à renforcer
- Expliquer les effets des réalisations et exprimer votre reconnaissance
- Amener l'employé à assumer l'entière responsabilité de ses réussites
- Demander à l'employé s'il veut discuter d'autre chose
- Remercier l'employé pour son bon rendement



### **Stratégie de rétroaction corrective**

Les étapes suivantes sont recommandées :

- Décrire immédiatement les aspects comportementaux du problème et expliquer les conséquences
- Demander ce qui s'est passé
- Amener l'employé à assumer l'entière responsabilité de ses actes
- Élaborer un plan en vue de régler le problème
- Indiquer que vous avez confiance aux capacités de l'employé.

Voici le lien menant aux Conversations sur les progrès(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/convo-fra.asp>).

# Documentation du rendement

Après les rencontres, vous et votre employé devez consigner les conversations sur le rendement dans l'entente de rendement de l'employé en utilisant l'application GRFP. En tout temps, vous et votre employé pouvez inscrire les dates où des sujets précis liés au rendement ont été abordés, le contenu de ces conversations, de même que les réussites, les enjeux et les observations se rapportant au rendement.

Vous ne devez pas modifier un objectif ou un indicateur à cause d'un rendement insatisfaisant. Fournissez plutôt un commentaire sur des éléments de soutien supplémentaires qui seront fournis afin d'aider l'employé à améliorer son rendement (p. ex. activités d'apprentissage supplémentaires ou plan d'action).

La signature n'indique pas qu'on est d'accord avec les résultats. Elle signifie seulement qu'une conversation a eu lieu. Les employés qui ne sont pas d'accord avec les résultats peuvent inscrire leurs motifs dans l'espace prévu pour les commentaires.



# Cycle annuel de gestion du rendement – à la fin de l'exercice ou à la fin de la période de stage : le rendement est évalué

## ▼ Transcription

Il faut garder à l'esprit que la Directive sur la gestion du rendement, l'application GRFP et le site Web sur la gestion du rendement pour les employés constituent vos assises pour la gestion du rendement. À titre de gestionnaire ou de superviseur, vous devez également consulter les politiques, les conventions collectives et les lignes directrices appropriées du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère. Vous pouvez également faire appel aux représentants des divisions des ressources humaines et des relations de travail de votre ministère, au besoin.

## Introduction

La Directive sur la gestion du rendement exige des évaluations annuelles pour tous les employés à la fin de chaque exercice ou à la fin de la période de stage. Une cote doit être attribuée, qui tient compte du rendement de l'employé et de la façon dont cette cote a été attribuée.

En utilisant les principes et les orientations fournis plus tôt, il est important que vous preniez le temps nécessaire pour fournir une rétroaction régulière à vos employés, pour établir un dialogue et pour assurer la tenue d'une évaluation officielle à la fin de l'exercice.

Si le rendement d'un employé est égal ou supérieur au niveau requis à la fin de l'exercice, vous pouvez reprendre le dialogue avec cet employé dans le cadre du programme régulier de gestion du rendement. Au contraire, si le rendement d'un employé est insatisfaisant, vous devez prendre certaines mesures.

# ➤ CYCLE ANNUEL DE GESTION DU RENDEMENT

## à la fin de l'exercice

Le gestionnaire/superviseur effectue une évaluation formelle de fin d'exercice et accorde une cote au rendement de l'employé.

### ▼ Graphique – Version textuelle

Boîte, qui porte la mention « à la fin de l'exercice » et qui comprend l'énoncé suivant :

- « Le gestionnaire/superviseur effectue une évaluation formelle de fin d'exercice et accorde une cote au rendement de l'employé. »

Pour cette dernière étape du cycle annuel, nous vous fournirons de plus amples renseignements sur les sujets suivants :

- L'échelle de cotation;
- L'auto-évaluation de l'employé;
- L'évaluation du rendement et la détermination de la cote de l'employé.

## Échelle de cotation

### Introduction

Dans la Directive sur la gestion du rendement, on exige que des évaluations annuelles soient effectuées pour tous les employés à la fin de chaque exercice ou à la fin de la période de stage. Pour évaluer efficacement le rendement de votre employé et lui attribuer une cote, il est essentiel de tenir une conversation avec votre employé à la fin de l'exercice et à la fin de la période de stage. Les résultats de cette discussion vous donneront l'information dont vous avez besoin pour

déterminer si, et dans quelle mesure, l'employé a réussi ou a échoué à répondre aux attentes en matière de rendement. Une cote qui tient compte des résultats obtenus (*objectifs de travail*) et de la façon dont ils ont été obtenus (*compétences essentielles*) sera attribuée.

Voici le lien menant aux Cotes de rendement(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/ratings-attribution-fra.asp>).

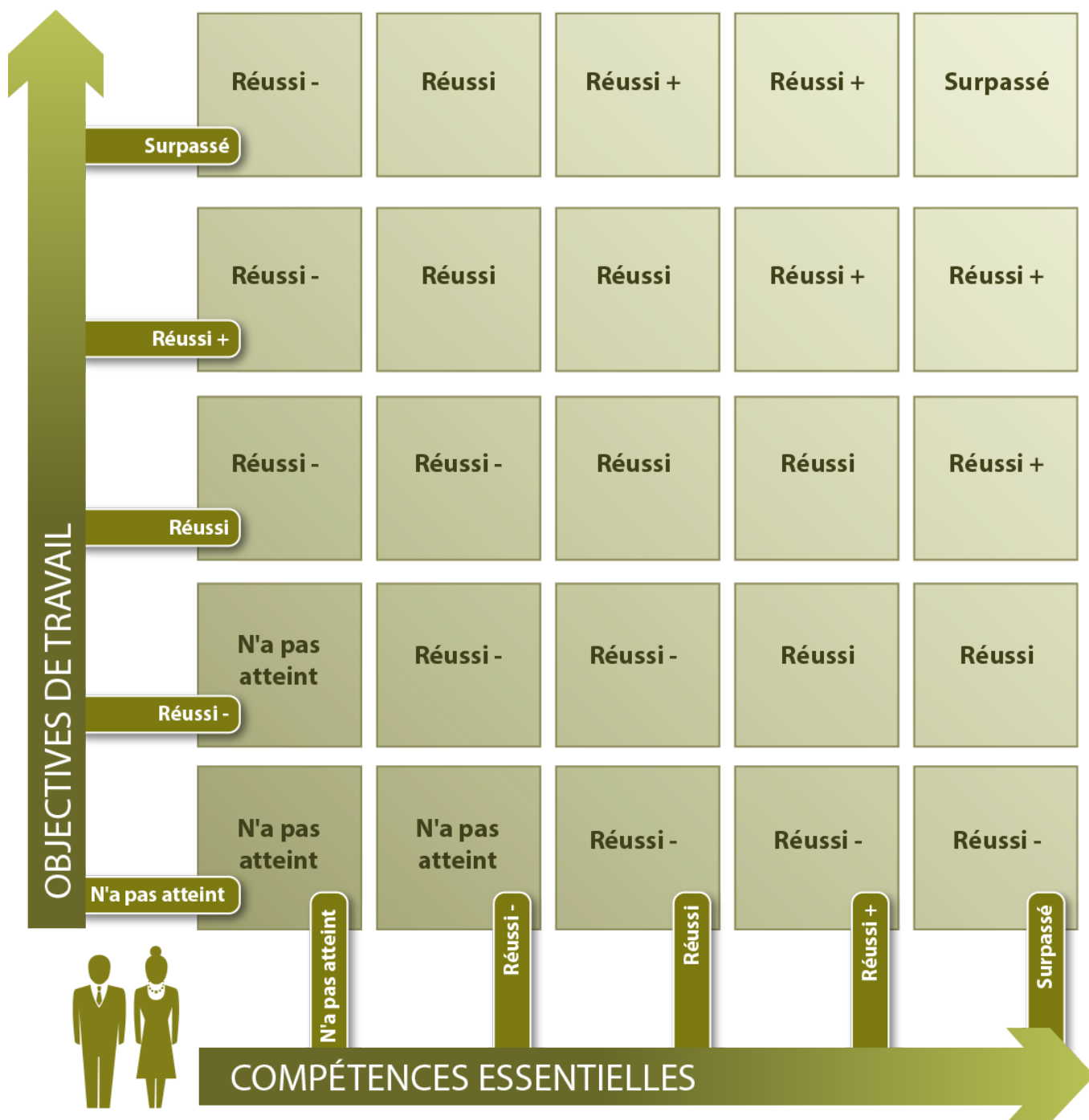
Les cotes attribuées pour les objectifs de travail et les compétences essentielles sont combinées pour obtenir une cote de rendement globale selon la grille.

La cote globale est inscrite dans la case où la cote des objectifs de travail sur l'axe vertical rejoint la cote des compétences essentielles sur l'axe horizontal. Des descriptions des cotes et des exemples d'objectifs de travail se trouvent sur le site Web du Programme de gestion du rendement pour les employés ainsi que dans l'Application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP).

Dans l'application GRFP, la cote globale est automatiquement générée lorsque vous entrez la cote des objectifs de travail et celle des compétences essentielles de l'employé.

### **Objectifs de travaux et compétences essentielles**

Voici le lien menant aux Descriptions des cotes et exemples pour les objectifs de travail et les compétences essentielles(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/rde-dce-fra.asp>).



#### ▼ Description textuelle du graphique

Ce graphique des notes globales de performance est constitué d'une échelle de notation à cinq niveaux pour les objectifs de travail sur l'axe des  $y$  et une échelle de notation à cinq niveaux pour les compétences de base sur l'axe des  $x$ . Il en résulte une matrice de 25 cellules, disposées en carré de cinq cellules de haut par cinq cellules de large.

Les deux échelles de cotation commencent avec la cote « N'a pas atteint» dans le coin inférieur gauche et progressent le long des deux axes pour se terminer avec la cote « Surpassé ». Chacune des 25 cellules affiche une valeur prédéterminée de « N'a pas atteint » à « Surpassé ».

Les valeurs prédéterminées des cinq cellules de la rangée du bas, de gauche à droite, sont « N'a pas atteint », « N'a pas atteint », « N'a pas atteint », « Réussi moins », « Réussi moins » et « Réussi moins ».

Les valeurs prédéterminées des cinq cellules de la deuxième rangée à partir du bas, de gauche à droite, sont « N'a pas atteint », « Réussi moins », « Réussi moins », « Réussi » et « Réussi ».

Les valeurs prédéterminées des cinq cellules de la troisième rangée à partir du bas, de gauche à droite, sont « Réussi moins », « Réussi moins », « Réussi », « Réussi » et « Réussi plus ».

Les valeurs prédéterminées des cinq cellules de la quatrième rangée à partir du bas, de gauche à droite, sont « Réussi moins », « Réussi », « Réussi », « Réussi plus » et « Réussi plus ».

Les valeurs prédéterminées des cinq cellules de la rangée du haut, de gauche à droite, sont « Réussi moins », « Réussi », « Réussi plus », « Réussi plus » et « Surpassé ».

## Auto-évaluation de l'employé

Lorsque vous prévoyez une conversation de fin d'exercice sur la gestion du rendement, fournissez aux employés un lien menant au site Web de l'auto-évaluation liée au programme de gestion du rendement afin de leur donner les outils nécessaires pour se préparer et s'auto-évaluer.

Voici le lien menant à l'Auto-évaluation de l'employé(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/se-ae-fra.asp>).



*Pour aider les employés à se préparer en vue d'une conversation productive sur le rendement à la fin de l'exercice, vous pourriez leur suggérer de procéder à une auto-évaluation, afin d'avoir une idée plus précise de leur rendement.*

## Évaluation du rendement de l'employé et détermination de sa cote

### ▼ Transcription

L'objectif du gestionnaire et du superviseur est de discuter de façon approfondie et productive avec l'employé de son rendement au travail. Ainsi, il pourra faire une évaluation complète et exacte avant d'attribuer des cotes pour les objectifs de travail et les compétences de base. D'autres conseils et d'autres outils pour l'évaluation du rendement et la détermination des cotes des employés sont offerts sur le site Web sur le programme de gestion du rendement pour les employés.

On compte quatre étapes de base pour évaluer le rendement de vos employés et déterminer les cotes à la fin de l'exercice :

### ▼ Étape 1 – Se préparer

L'objectif consiste à s'assurer que vous pouvez, en tant que gestionnaire ou superviseur, vous engager dans une discussion approfondie et productive avec votre employé concernant son rendement au travail. Pour ce faire, vous devez disposer de renseignements complets avant d'attribuer les deux cotes.

- Passez en revue l'entente de rendement de votre employé ainsi que tous les documents, notes manuscrites, courriels et autres informations pertinentes concernant la rétroaction sur le rendement fournie à l'employé. Prenez en note les dates auxquelles ces documents ont été produits au cours de l'exercice, de même que toute information que l'employé peut avoir transmise, par exemple dans les sections de commentaires de son entente ou dans des courriels.

- Prenez en considération votre contexte opérationnel au cours du dernier exercice et déterminez s'il y a eu des circonstances qui auraient pu empêcher l'employé d'atteindre ses objectifs de travail ou d'afficher les compétences essentielles.

## ▼ Étape 2 – Passer en revue et évaluer les objectifs de travail et les compétences essentielles

- Passez en revue les objectifs de travail de votre employé en fonction des normes ou indicateurs de rendement établis. Pour chaque objectif de travail, déterminez s'il existe une preuve claire et démontrable de succès selon les indicateurs de rendement; décrivez ce succès à l'aide d'exemples concrets et précis, et analysez dans quelle mesure votre employé a réussi à atteindre ses objectifs.
- Passez en revue chaque compétence essentielle et déterminez si votre employé a manifesté, de façon régulière et uniforme, les comportements efficaces associés à chaque compétence essentielle. Pour chaque compétence essentielle, vous devrez déterminer s'il existe une preuve évidente que votre employé a manifesté des comportements efficaces; présentez des exemples concrets et précis, et analysez à quelle fréquence votre employé a manifesté les comportements en question dans le cadre de ses fonctions.
- Une fois que vous avez évalué le rendement de votre employé pour chaque objectif de travail et chaque compétence essentielle, déterminez une cote préliminaire pour tous les objectifs de travail et une autre cote préliminaire pour toutes les compétences essentielles. Cela appuiera votre conversation de fin d'exercice avec votre employé. La cote préliminaire devrait être en adéquation avec votre examen et votre analyse.

## ▼ Étape 3 – Discuter

- Rencontrez votre employé pour discuter de votre examen et de votre analyse, en utilisant les exemples concrets que vous avez relevés afin d'illustrer les réussites en matière de rendement et, le cas échéant, les défis ou les enjeux en matière de rendement.
- Invitez l'employé à donner son point de vue et ses commentaires sur son rendement, et prenez note de ce que votre employé a à dire.

- Partagez vos observations et votre analyse. Assurez-vous d'obtenir de l'information en posant des questions; commencez par les points positifs; faites preuve de souplesse, donnez des détails et soyez précis; écoutez attentivement, et répondez aux questions.
- Si vous êtes un nouveau gestionnaire ou superviseur pour votre employé, encouragez-le à fournir des preuves que présenteraient son gestionnaire ou superviseur antérieur, des clients ou d'autres sources. Ces preuves pourraient vous aider davantage à attribuer une cote.

#### ▼ Étape 4 – Documenter

Tenez compte des commentaires de votre employé. Modifiez votre analyse en conséquence.

En vous fondant sur votre analyse et sur les discussions avec votre employé, et s'il y a lieu, sur les orientations données par les gestionnaires ou le comité de révision de votre ministère, attribuez les cotes de rendement finales (une pour les objectifs de travail, une autre pour les compétences essentielles) dans l'entente de rendement et écrivez vos commentaires. En général, cela se fait dans l'Application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP).

Voici le lien menant à l'[Évaluation du rendement et détermination des cotes des employés](http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/asses-eval-fra.asp)(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/asses-eval-fra.asp>).

## Comités d'examen

Les rôles principaux des comités d'examen sont les suivants :

- un rôle stratégique global dans le cadre de son contrôle organisationnel pour mettre en œuvre et surveiller la gestion du rendement, et en rendre compte;
- un rôle qui consiste à examiner la situation de certains employés pour veiller à ce qu'ils reçoivent du soutien et pour faire fonction de baromètre relativement aux mesures recommandées.

Voici le lien menant au Comité d'examen(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/rp-ce-fra.asp>).

#### ▼ Transcription

En règle générale, les comités d'examen ministériels doivent être en mesure d'établir un processus normalisé. Ces comités doivent vous soutenir lors de ce processus et principalement dans les cas où le rendement de l'employé a dépassé les attentes, ou au contraire, a été jugé insatisfaisant.

*La Directive sur la gestion du rendement exige la mise sur pied de comités d'examen dans chaque ministère et organisme pour assurer orientation et surveillance en ce qui concerne les programmes de gestion du rendement.*

## **Lorsque le rendement est *supérieur* au niveau requis**

Les plans de gestion des talents deviennent partie intégrante de l'entente de rendement des employés affichant un haut rendement et ils sont tributaires des besoins de l'organisation.

Lorsqu'un employé a dépassé les attentes :

- Un plan de gestion des talents, y compris les possibilités d'affectations de perfectionnement, doit être offert à l'employé et élaboré en collaboration entre vous et l'employé, avec le soutien du comité d'examen du ministère;
- Le plan doit faire coïncider les besoins de l'employé et les besoins de l'effectif;
- L'employé devrait être considéré pour une reconnaissance formelle ou informelle;
- Les capacités et les compétences de l'employé doivent être prises en considération dans le contexte des plans stratégiques des RH (ressources humaines), y compris la planification de la relève.

Voici le lien menant au Plan de gestion des talents(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/tm-gt-fra.asp>).

*La Directive sur la gestion du rendement exige qu'un plan de gestion des talents soit établi pour les employés qui ont surpassé les attentes relativement aux objectifs de travail et aux compétences essentielles.*

## Qu'est-ce que la reconnaissance des employés

### ▼ Transcription

La reconnaissance est efficace parce qu'elle est spontanée. Elle exprime une gratitude et une appréciation sincères et fait en sorte que les employés se sentent valorisés et appréciés, procurant ainsi un sentiment de réalisation et de satisfaction personnelle. De plus, la plupart du temps, la reconnaissance ne coûte rien.

La reconnaissance des employés consiste à souligner le comportement, les efforts et les réalisations d'une personne (ou d'une équipe) qui contribuent aux buts et aux valeurs de l'organisation.

La reconnaissance des employés est importante pour les raisons suivantes :

- elle informe l'employé que son travail est valorisé et apprécié;
- elle donne à l'employé un sentiment de responsabilité (*engagement*) et d'appartenance dans son lieu de travail;
- elle renforce le moral et la loyauté et elle contribue à créer un environnement de travail positif;
- elle accroît la productivité de l'employé;
- elle renforce la motivation de l'employé et le maintien en poste.



## **Importance des marques de reconnaissance envers les employés**

La reconnaissance doit être adaptée pour refléter la situation. Cela peut se faire facilement et coûter très peu :

- Parlez à votre employé. Décrivez en détail le travail ou les comportements qui, à votre avis, ont contribué à son excellent rendement;
- Remerciez l'employé pour son bon rendement constant;
- Laissez une carte sur le bureau d'un employé simplement pour lui dire « Bravo, c'est du beau travail »;
- Signalez les contributions ou les réalisations de l'employé en discutant avec la haute direction du dossier en question;
- Apposez une note autocollante sur le poste de travail de l'employé pour lui dire « Merci »;
- Mettez l'employé en nomination pour les programmes de prix ministériels ou externes, ou pour la cérémonie annuelle des Prix d'excellence de la fonction publique.

### ▼ Transcription

Personnalisez les marques de reconnaissance que vous offrez à vos employés. Ce ne sont pas tous les employés qui apprécient les mêmes marques de reconnaissance.

*En plus des exemples présentés ici, il existe de nombreuses autres possibilités. Qu'est-ce que votre employé apprécierait le plus?*

## Lorsque le rendement de l'employé est *sous* le niveau requis

À tout moment, lorsque vous vous apercevez qu'un employé ne sera pas en mesure de répondre aux attentes en matière de rendement, vous devez discuter de la façon dont un plan d'action pourrait bénéficier à l'employé et à l'organisation.

Les plans d'action sont obligatoires dans les cas suivants :

- La cote de rendement global indique que l'employé n'a pas répondu aux attentes;
- L'employé n'a pas répondu aux attentes, et ce, ni pour les objectifs de travail, ni pour les compétences essentielles.

Voici le lien menant aux Plans d'action(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/pmc-dgr/ap-pa-fra.asp>).

### ▼ Transcription

Lorsque le rendement d'un employé est inférieur au niveau requis et que la rétroaction et l'encadrement informels ne semblent pas donner de résultats, il convient de tenir une rencontre officielle sur le rendement afin de discuter de la possibilité de mettre en place un plan d'action. Le site Web sur le Programme de gestion du rendement pour les employés fournit des conseils et des renseignements sur la façon d'établir un plan d'action.

*La Directive sur la gestion du rendement exige une surveillance continue de tous les plans d'action.*

## Options à envisager si le rendement de l'employé demeure sous le niveau requis

### ▼ Transcription

Bien que la gestion du rendement puisse amener un gestionnaire ou un superviseur à prendre des mesures disciplinaires, telles qu'une retenue des augmentations de salaire, une rétrogradation, ou encore à aider un employé à trouver un autre emploi ou à le licencier, rappelez-vous que de telles situations ne constituent pas la norme. Avec la plupart de vos employés, vous n'aurez probablement jamais à aller au-delà d'une rétroaction corrective occasionnelle.

Vous pouvez envisager les options suivantes si le rendement de l'employé demeure insatisfaisant :

### **Retenue de l'augmentation salariale**

Cette option peut convenir si :

- on peut s'attendre raisonnablement à ce que l'employé respecte les attentes de rendement à plus long terme et/ou avec de l'aide.

### **Rétrogradation involontaire**

Cette option peut convenir si :

- l'employé a démontré qu'il a la capacité de réussir à respecter les attentes de rendement d'un poste de niveau inférieur;
- un poste à un niveau inférieur est disponible.



## **Licenciement pour rendement insatisfaisant**

Cette option peut convenir si :

- l'employé a reçu de l'aide pour respecter les attentes de rendement et qu'il n'y a pas de poste de niveau inférieur qui peut lui convenir;
- vous croyez que l'employé ne peut pas respecter les attentes de rendement et ne sera raisonnablement pas en mesure de le faire à court terme.



## Introduction

---

*Dans la prochaine section, vous trouverez des renseignements sur des situations difficiles auxquelles vous pourriez devoir faire face en tant que gestionnaire ou superviseur, ainsi que des conseils sur les pratiques exemplaires à employer.*



## **Lorsque le rendement de l'employé ne répond pas aux attentes**

### ▼ Transcription

Dans la gestion du rendement, ce sont les cas où le rendement est insatisfaisant qui exigent généralement le plus de temps et occasionnent le plus de stress. Rappelez-vous que la gestion du rendement vous incombe à titre de gestionnaire et de superviseur. Certains gestionnaires et superviseurs pourraient être tentés d'éviter

tout conflit et toute discussion difficile, mais il vous incombe, dans votre rôle au sein de la fonction publique, de vous assurer que le rendement de chacun de vos employés est au moins équivalent au niveau requis.

Nous espérons que les renseignements et les techniques présentés ci-après vous seront utiles si vous devez régler des cas de rendement insatisfaisant. Rappelez-vous que vous n'êtes pas seul! Pour obtenir du soutien, vous pouvez faire appel à votre propre gestionnaire ou superviseur, à un spécialiste des ressources humaines ou des relations de travail, ou à d'autres personnes, au besoin.

Lorsque vous faites face à une situation difficile comme un rendement insatisfaisant, vous devez garder à l'esprit ce qui suit :

- faire la distinction entre problèmes de rendement et problèmes de discipline;
- faire la distinction entre comportement coupable et comportement non coupable;
- déterminer si la situation requiert la prise de mesures d'adaptation et savoir quoi faire;
- connaître les différentes solutions à envisager si le rendement ne s'améliore pas.



## Faire la distinction entre problèmes de rendement et problèmes de discipline

Il arrive souvent qu'on confonde les questions de rendement et les questions de discipline. Il est important de connaître la différence entre les deux, car les méthodes permettant de les corriger sont très différentes.

### ▼ Question de rendement

Un problème de rendement se produit lorsque :

- l'employé affiche un rendement inférieur au niveau attendu
- les tâches ne sont pas accomplies
- les exigences du poste ne sont pas remplies

Exemples :

- le non-respect répété des échéances

- un travail insatisfaisant sur le plan de la qualité ou de la quantité

#### ▼ Question de discipline

Un problème de discipline est un comportement, une attitude ou une action inacceptable en milieu de travail.

Exemples :

- un employé qui a un rendement élevé mais qui emploie un langage grossier pour parler à ses collègues
- un employé qui est régulièrement en retard, mais qui exerce ses fonctions adéquatement

## Exercice 4 : Cerner les problèmes de rendement

Veuillez lire attentivement les scénarios présentés dans les questions suivantes.

Vous devez déterminer si le comportement de l'employé dénote :

- des problèmes de rendement
- des problèmes de discipline
- des problèmes de rendement *et* de discipline
- Ce n'est pas un problème

Question de

Vous avez terminé l'exercice.

[Répéter l'évaluation](#)

Miguel produit toujours des rapports dont la qualité est supérieure à la moyenne. Toutefois, vous avez remarqué qu'il a constamment des problèmes à présenter ses rapports à temps.

- ☒ Rendement
- ☐ Discipline
- ☐ Rendement et discipline
- ☐ Ce n'est pas un problème

Vous avez raison! Un employé qui ne respecte pas les échéances convenues sans vous en avoir informé présente un problème de rendement.

Autres considérations :

Cherchez à savoir si d'autres facteurs peuvent être à l'origine du problème de rendement. Dans cet exemple, il pourrait s'agir de la charge de travail, du stress à la maison ou d'une rétroaction inadéquate.

France refuse d'effectuer les tâches que vous lui avez attribuées. Cela fait en sorte que les autres membres de l'équipe doivent s'occuper de la charge de travail.

☐ Rendement

☐ Discipline

☒ Rendement et discipline

☐ Ce n'est pas un problème

Vous avez raison! Une personne qui n'effectue pas son travail affiche un problème de rendement étant donné que c'est le reste de l'équipe qui en subit les conséquences. En outre, une personne qui refuse d'effectuer son travail affiche généralement un problème de discipline. Vous devez discuter du problème avec France.

Autres considérations :

Envisagez la possibilité qu'il y ait des facteurs atténuants (p. ex. des problèmes à la maison, une maladie) dont votre employée ne vous a pas encore parlé.



Henry a commencé à utiliser un langage grossier au bureau. Vous et les autres membres de l'équipe lui avez demandé d'arrêter, mais il continue à parler de la sorte.

☐ Rendement

☒ Discipline

☐ Rendement et discipline

☐ Ce n'est pas un problème

Vous avez raison! Il s'agit d'un *problème de discipline*.

L'utilisation d'un langage grossier au travail est un comportement inacceptable qui peut mener à des mesures disciplinaires. Toutefois, il est peu probable que le rendement soit en cause. Henry peut effectuer son travail de façon acceptable, quelle que soit la façon dont il s'adresse à ses collègues.

Autres considérations :

Engagez une discussion sérieuse avec Henry.

Ces derniers temps, Patricia s'est déclarée malade plus souvent que d'habitude, et la qualité de son travail s'est détériorée. D'autres membres de l'équipe vous ont appris que son père s'est installé chez elle récemment parce qu'il souffre de la maladie d'Alzheimer.

- ☒ Rendement
- ☐ Discipline
- ☐ Rendement et discipline
- ☐ Ce n'est pas un problème

Vous avez raison! Il s'agit d'un *problème de rendement*.

La mauvaise qualité du travail de Patricia est clairement un problème de rendement. Toutefois, il semble qu'il existe des facteurs atténuants liés à sa vie familiale.

Autres considérations :

Engagez une conversation avec Patricia et comme première étape, dirigez-la vers le Programme d'aide aux employés. Plus tard, évaluez les options pour l'accommoder à court terme (c.-à-d. charge de travail réduite pendant un certain temps).

# Faire la distinction entre comportement coupable et comportement non coupable

## ▼ Comportement coupable

Un comportement est coupable lorsque :

- les agissements sont délibérés ou intentionnels, et volontaires
- l'employé sait ce qu'on attend de lui, et est capable d'accomplir ses tâches, mais refuse de le faire

Un comportement coupable doit se régler au moyen du processus disciplinaire.

## ▼ Comportement non coupable

Un comportement est non coupable lorsqu'il est attribuable à des facteurs hors du contrôle de l'employé.

En outre, ce type de comportement :

- justifie une approche non disciplinaire
- tient compte du rendement insatisfaisant, et l'employé doit être aidé pour obtenir un rendement satisfaisant

## ▼ Transcription

Après avoir tenu une rencontre de gestion du rendement avec votre employé, le rendement de celui-ci s'est-il amélioré? Si, malgré le fait que vous ayez parlé à l'employé de comportements précis et lui ayez plusieurs fois proposé des mesures d'adaptation, il ne souhaite pas approfondir la question ou vous signale qu'il n'a pas besoin de mesures d'adaptation, rappelez-vous de consigner par écrit les étapes suivies. Ceci vous permettra de démontrer que vous avez fait tout ce que vous pouviez pour venir en aide à l'employé et que vous vous êtes acquitté de vos responsabilités à l'égard de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Assurez-vous d'informer l'employé au sujet des services à sa disposition; parlez-lui notamment du Programme d'aide aux employés.

## Exercice 5 : Reconnaître un comportement coupable et un comportement non coupable

Dans les questions suivantes, veuillez déterminer si le comportement est coupable ou non coupable.

Question de

Vous avez terminé l'exercice.

Répéter l'évaluation

Jackie répond aux exigences linguistiques (CBC) de son poste, mais refuse de présenter un exposé bilingue.

- ☒ Comportement coupable
- ☐ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Il s'agit d'un *comportement coupable*, car l'employée refuse de suivre les instructions.

Bien qu'il ait suivi un cours sur la gestion de l'information et la tenue des dossiers, John laisse sur son bureau des dossiers ouverts qui contiennent des renseignements protégés lorsqu'il quitte le travail à la fin de la journée.

☒ Comportement coupable

☐ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Il s'agit d'un *comportement coupable*, car l'employé ne s'occupe pas de la sécurité des documents protégés.

On a demandé à Geneviève d'enregistrer ses rapports dans le nouveau système, mais elle continue d'utiliser l'ancien système. Sa formation sur l'utilisation du nouveau système n'a pas encore été prévue.

☐ Comportement coupable

☒ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Les problèmes de rendement sont attribuables à un manque de formation et constituent un *comportement non coupable*.

George arrive souvent en retard et quitte le bureau plus tôt que prévu sans demander la permission de changer son horaire de travail.

☒ Comportement coupable

☐ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Les absences non autorisées, les arrivées au travail tardives ou les départs trop tôt constituent des *comportements coupables* (à première vue et sans autres facteurs contributifs comme un changement de statut familial, le stress, etc.)

Hélène envoie un message pour dire qu'elle est bloquée dans la circulation en raison d'un accident grave sur l'autoroute.

☐ Comportement coupable

☒ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Il s'agit d'un *comportement non coupable* lorsqu'un employé arrive en retard en raison d'événements hors de son contrôle.

Frank est réticent à présenter un exposé à la haute direction parce qu'il ne possède pas les compétences nécessaires en matière de présentation.

Frank a déjà reçu de la rétroaction à ce sujet, mais il continue de reporter son inscription au cours sur la préparation d'exposés percutants.

☒ Comportement coupable

☐ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Il s'agit d'un *comportement coupable*.

De prime abord, un manque de compétences ou de formation entrerait dans la catégorie des comportements non coupables. Dans le cas présent, toutefois, Frank est au courant du problème, et c'est sa faute s'il n'a pas suivi toute la formation nécessaire. En tant que gestionnaire ou superviseur, vous ne voudrez peut-être pas entreprendre immédiatement des mesures disciplinaires, mais voudrez plutôt discuter avec votre employé afin de vous assurer qu'il suit le cours dont il a besoin.

Kari, la réceptionniste du bureau, est souvent en retard, car, en raison d'une incapacité, elle dépend du service de transport en commun adapté pour se rendre au travail. Malheureusement, aucun autobus ne passe plus tôt dans son secteur résidentiel.

☐ Comportement coupable

☒ Comportement non coupable

Vous avez raison!

Lorsqu'un employé présente une incapacité qui nuit à son rendement, son *comportement* est *non coupable*. Vous pourriez devoir envisager certaines mesures d'adaptation.

## Conversations productives

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous devez, au besoin, tenir des conversations difficiles pour échanger de l'information sur des questions importantes. Trop souvent, on évite de tenir ce genre de conversations, car habituellement, elles provoquent un malaise. Donner une rétroaction sur le rendement entraîne une série de réponses de la part de l'employé. Le fait de comprendre ces réactions, surtout les réactions négatives, et d'apprendre des façons de les aborder vous aidera à adopter une attitude plus franche et à réagir en temps opportun lorsque vous donnez une rétroaction constructive.



# Stratégies pour obtenir une conversation productive sur le rendement

## ▼ Créer un environnement positif et sécuritaire

- l'ambiance doit encourager une conversation bidirectionnelle;
- savoir reconnaître les éléments déclencheurs des émotions;
- garder l'esprit ouvert.

## ▼ Établir une orientation claire et utiliser un ton positif

- faire connaître vos intentions positives;
- encourager l'employé à faire des suggestions;
- se concentrer sur le rendement, et non sur la personne.

## ▼ Discuter des progrès

- demander à l'employé de partager son opinion sur la qualité de son travail en général;
- établir un lien entre, d'une part, le rendement de l'employé et, d'autre part, les objectifs de travail et les compétences essentielles.

## ▼ Établir un lien entre le rendement individuel et les objectifs de l'équipe

- expliquer comment le travail des autres dépend du travail de l'employé;
- se concentrer sur l'équipe et ses objectifs opérationnels.

## ▼ Collaborer avec les employés qui ont besoin de perfectionnement pour répondre aux attentes en matière de rendement

- énoncer des faits pour soutenir vos observations lorsque le rendement d'un employé doit être amélioré;
- décrire les problèmes de rendement en utilisant des termes précis et expliquer leurs conséquences;
- permettre à l'employé de répondre et écouter attentivement ses

explications;

- demander à l'employé de quelle façon vous pourriez l'aider à améliorer la situation.

#### ▼ Aider les employés à conserver un bon rendement pour les amener à faire des progrès

- Si le travail est sur la bonne voie, discuter des changements aux objectifs de travail ou aux activités d'apprentissage qui pourraient garder l'employé motivé ou aider à perfectionner encore davantage les compétences essentielles et les capacités techniques ou fonctionnelles;
- Discuter de la façon dont vous pouvez collaborer avec l'employé pour régler les problèmes que vous avez relevés;
- Si vous recommandez un plan d'action, expliquer de quelle façon il va aider à réduire les préoccupations en matière de rendement;
- Réviser le plan d'apprentissage et de perfectionnement.

#### ▼ Faire une récapitulation de la conversation

- Résumer ce que vous avez entendu;
- Parvenir à une compréhension commune des prochaines étapes que chacun d'entre vous entreprendra.

## Harcèlement

### Qu'est-ce que le harcèlement?

Le harcèlement se définit comme tout comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, y compris pendant toute activité ou dans tout lieu associé au travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Cela comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*(Lien externe vers <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/H->

[6/index.html](#)) (c.-à-d. en raison de la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée).

Le harcèlement est normalement défini comme une série d'incidents, mais peut être constitué d'un seul incident grave lorsqu'il a des répercussions durables sur l'individu.

#### ▼ Transcription

Certains gestionnaires et superviseurs peuvent hésiter à assurer un suivi approprié relativement aux questions touchant la gestion du rendement, par exemple à fournir régulièrement de la rétroaction, à tenir des réunions périodiques sur le rendement et à constituer un dossier, de peur d'être accusés de harcèlement. Ça ne devrait pas être le cas. Effectuer une gestion du rendement appropriée, de façon respectueuse fait partie des obligations d'un gestionnaire ou superviseur.

## En quoi consiste le harcèlement?

#### ▼ Il ne s'agit *pas* de harcèlement

Robert est superviseur. Daniel, un employé dont il est responsable, n'arrive jamais à terminer ses tâches et doit en confier une partie à l'employé du quart suivant. Robert a parlé à Daniel de façon courtoise à deux reprises et lui a laissé deux notes. Comme son rendement ne s'améliore pas, Robert le rencontre à nouveau pour discuter des objectifs de travail, des normes et des échéances.

#### ▼ Cela *pourrait être* du harcèlement

Robert rencontre Daniel une troisième fois et il devient impatient et hausse le ton durant la réunion et commence à porter des accusations du genre « tu es incompetent ».

### ▼ C'est du harcèlement

Robert s'adresse à Daniel d'une façon dénigrante et méprisante, il lui dit qu'il est lent, paresseux et incompetent. Il a menacé de le mettre à pied à plus d'une reprise s'il ne s'améliore pas et l'a averti qu'il y avait beaucoup de gens qui faisaient la queue pour prendre sa place. Dans un excès de colère, Robert jette le rapport de Daniel à la poubelle et lui rit au nez avec sarcasme.

Daniel estime que Robert s'est comporté de façon brusque avec lui en faisant des commentaires désobligeants et dégradants. Il a peur du comportement de Robert et il craint que son gagne-pain soit également menacé.

## Problèmes de rendement et mesures d'adaptation

Les problèmes de rendement peuvent démontrer qu'il faut qu'un employé bénéficie de mesures d'adaptation. Cependant, les mesures d'adaptation exigent aussi qu'il y ait un équilibre entre les droits de l'employé ou d'un candidat, d'une part, et le droit de l'employeur de gérer un milieu de travail productif, d'autre part.

Voici le lien menant à [Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires](http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/ve/dee/dorf-fra.asp)(Lien externe vers <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/ve/dee/dorf-fra.asp>).

*En cas de doute, consultez les spécialistes fonctionnels à votre disposition (locaux, technologie de l'information, ressources humaines/relations de travail, santé et sécurité au travail, rémunération, services juridiques et Programme d'aide aux employés).*

### ▼ Nécessaire

En tant que gestionnaire ou superviseur, rappelez-vous que vous devez :

- chercher à déterminer si, selon la situation, des mesures d'adaptation

sont nécessaires;

- consulter au sein de l'organisation les spécialistes fonctionnels en matière de ressources humaines et de relations de travail afin d'obtenir de l'aide.

Exemples de situations où il faut déterminer si une mesure d'adaptation est nécessaire :

- commentaires de la part des collègues selon lesquels l'employé a un comportement imprévisible;
- hausse soudaine de l'absentéisme et augmentation de l'utilisation des congés de maladie;
- augmentation de la fréquence des retards;
- changements soudains dans le comportement;
- rendement au travail anormalement faible.

#### ▼ Pas nécessaire

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation est limitée. À titre de gestionnaire ou de superviseur, vous n'êtes pas tenu de faire ce qui suit :

- prendre des mesures d'adaptation imposant une contrainte excessive à l'employeur (sur le plan de la santé, de la sécurité et des coûts) (il ne faut pas en venir à cette conclusion sans avoir d'abord consulté les Relations de travail ou les Services juridiques);
- créer un poste non nécessaire;
- maintenir en poste un employé qui est incapable de répondre à ses responsabilités d'emploi, malgré la prise de mesures d'adaptation raisonnables;
- embaucher un candidat qui ne satisfait pas aux qualifications essentielles nécessaires pour le poste malgré les mesures d'adaptation adoptées, y compris après avoir fait l'objet de mesures d'adaptation dans le cadre du processus de sélection;
- tolérer les absences persistantes d'un employé si elles ne sont pas liées à sa déficience ou à une autre distinction illicite.

#### ▼ Transcription

Un rendement insatisfaisant peut signaler le besoin de prendre des mesures d'adaptation, même si l'employé n'en a pas fait la demande. En tant que gestionnaire ou superviseur, vous êtes légalement tenu de prendre des mesures d'adaptation à l'égard de votre employé, tant qu'elles ne présentent pas de contraintes excessives. Le fait de ne pas prendre de mesures d'adaptation à l'égard de l'employé peut constituer de la discrimination en fonction d'un des onze motifs de distinction illicite. Rappelez-vous toutefois qu'il y a des limites aux mesures d'adaptation et qu'il faut analyser chaque cas indépendamment des autres. L'information que présentent cette diapositive et les suivantes devrait aider à préciser ces limites.

## Discrimination et obligation de prendre des mesures d'adaptation

### ▼ Transcription

Lorsque vous recevez une demande concernant une mesure d'adaptation ou que vous décelez un besoin à cet égard, vous devez d'abord déterminer si la mesure touche l'un ou l'autre des onze motifs de distinction illicite prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Dans le doute, adressez-vous à un représentant de votre unité des ressources humaines, des relations de travail ou des services juridiques. L'obligation de prendre des mesures d'adaptation s'applique généralement aux situations où l'employé présente une incapacité, mais elle peut aussi s'appliquer dans d'autres situations, par exemple pour des raisons familiales, pour une question de religion ou dans le cas d'une grossesse.

Onze (11) motifs de distinction illicite prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* :

- la race;
- l'origine nationale ou ethnique;
- la couleur;
- la religion;
- l'âge;
- le sexe (y compris les femmes enceintes et celles qui viennent d'accoucher);

- l'orientation sexuelle;
- l'état matrimonial;
- la situation de famille;
- la déficience – Une déficience est un état physique ou intellectuel permanent, constant, épisodique ou partiellement persistant et qui limite considérablement la capacité de la personne de mener à bien certaines fonctions ou activités importantes de la vie, tel l'exercice d'un emploi. Les déficiences incluent les déficiences visibles, comme la nécessité de se déplacer en fauteuil roulant, et les déficiences invisibles, telles les déficiences cognitives et les troubles du comportement, de l'apprentissage ou les problèmes de santé mentale;
- l'état de personne graciée.

## **Exemples de mesures d'adaptation**

L'employé n'est plus en mesure d'effectuer son travail ou de satisfaire aux politiques ou aux exigences relatives au milieu de travail en vigueur, en raison d'un changement de sa situation. Par exemple, l'employé est devenu invalide, s'est converti à une religion qui lui impose de nouvelles obligations ou a vécu un changement de son statut familial.

Un employé vous dit « J'ai de la difficulté à me rendre au travail à l'heure prévue pour mon début de journée en raison de mes nouvelles responsabilités familiales ». Vous devrez obtenir de plus amples renseignements de l'employé concernant sa situation afin de mieux l'évaluer.

Une employée vous dit qu'elle souhaiterait avoir une nouvelle chaise au bureau, car celle qu'elle a actuellement n'est pas confortable. Vous devez déterminer avec l'employée si sa demande découle d'une exigence médicale.



## Obligations de prendre des mesures d'adaptation

### ▼ Transcription

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous devez analyser chaque cas individuellement. D'une part, vous voudrez offrir à l'employé les mesures d'adaptation dont il a besoin sans causer de contrainte excessive à l'organisation, mais, d'autre part, vous devrez tenir compte des besoins organisationnels de base qui se rapportent au poste que l'employé occupe; c'est ce que l'on appelle communément les « exigences professionnelles justifiées ». Le critère servant à déterminer s'il existe une « exigence professionnelle justifiée » est très rigoureux. La Cour suprême du Canada a établi un processus en trois étapes qui exige l'établissement d'un lien rationnel, d'une preuve de bonne foi et d'une nécessité raisonnable. Adressez-vous à un représentant de votre unité des ressources humaines, des relations de travail ou des services juridiques pour obtenir des précisions à cet égard.



Les gestionnaires et les superviseurs sont tenus de prendre des mesures d'adaptation à moins qu'elles ne constituent une contrainte excessive.

## **Comment déterminer s'il y a contrainte excessive?**

Il n'existe pas de formule établie pour déterminer ce qui constitue une contrainte excessive. Pour vous aider à déterminer ce qui constitue une contrainte excessive, pensez à la santé, à la sécurité, aux coûts, aux conventions collectives, à l'interchangeabilité de l'effectif et des installations et aux exigences opérationnelles légitimes en milieu de travail.

Vous devriez faire des efforts véritables, sérieux et consciencieux, consigner vos efforts et insérer au dossier la contribution de l'employé et de son représentant, le cas échéant, ainsi que celle des spécialistes fonctionnels en ressources humaines ou en relations de travail de votre organisation. Rappelez-vous, le processus est aussi important que le résultat.

## **Qu'est-ce qu'une « exigence professionnelle justifiée »?**

La loi reconnaît que, dans certaines situations, une limitation des droits individuels dans le cadre du travail peut être raisonnable et justifiable.

Par exemple : Les personnes embauchées comme camionneurs doivent répondre aux normes d'acuité visuelle et posséder un permis de conduire valide. Si un employeur peut démontrer que toutes les personnes qui occupent un poste donné doivent répondre à certaines exigences parce que ces dernières sont essentielles sur le plan de l'efficacité et de la sécurité, alors il n'y a pas lieu de prendre des mesures d'adaptation, car il ne s'agit pas de discrimination.

Voici le lien menant à Obligation de prendre des mesures d'adaptation :  
Démarche générale à l'intention des gestionnaires(Lien externe vers  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/ve/dee/dorf-fra.asp>).



# Compréhension du type de mesures d'adaptation requis

## ▼ Transcription

L'employeur ne peut pas demander de l'information au sujet d'un diagnostic ou d'un traitement. L'employé doit toutefois fournir des renseignements sur ses besoins relatifs à l'emploi. Vous devrez savoir quand il convient de demander des documents ou de l'information à l'appui. On vous encourage à vous adresser aux spécialistes fonctionnels des ressources humaines ou des relations de travail de votre organisation pour obtenir des conseils à cet égard.

Afin de comprendre le type de mesures d'adaptation nécessaires pour vos employés :

- demandez à votre employé de vous faire part de ses besoins de façon aussi claire et précise que possible;
- apprenez les besoins de l'employé, les différentes mesures d'adaptation qui peuvent être prises ainsi que les ressources de planification à votre disposition;
- coordonnez les différentes activités, par exemple l'évaluation, l'achat du matériel adapté et l'aménagement du milieu de travail;
- établissez un plan avec l'employé concerné lorsque des mesures d'adaptation à long terme sont nécessaires;
- respectez le droit à la vie privée de l'employé.



## **Partie 3 : Scénarios**

---

**La gestion du rendement – Mise en situation**

## **Partie 4 : Certification**

---

**Certification en gestion du rendement**

## **Resources**

---