

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

pour les intervenants en usage de
substances au Canada v. 2

**Guide de gestion du rendement
axée sur les compétences**



Centre canadien sur
les dépendances et
l'usage de substances

Données, Engagement, Résultats.

GUIDE DE GESTION DU RENDEMENT AXÉE SUR LES COMPÉTENCES

INTRODUCTION

Le professionnalisme et le succès du domaine de l'usage de substances reposent sur la qualité et le rendement des effectifs – les employés, les bénévoles, les aînés, les guérisseurs et autres – qu'il emploie.

Le présent guide décrit une méthode structurée de gestion du rendement. Guide générique destiné à un vaste éventail de publics, il peut être modifié, au besoin, pour correspondre à des cultures ou à des contextes précis. Ce guide ne traite pas des procédures correctives liées à un rendement faible ni ne vise expressément le perfectionnement professionnel, puisque ces deux processus sont spécifiques au contexte organisationnel dans lequel ils se déroulent.

La gestion du rendement est un cycle de gestion du rendement des employés visant la réussite dans le cadre duquel on définit des objectifs, on intègre des compétences et on donne une rétroaction constructive pour permettre l'amélioration continue. Un système de gestion du rendement est conçu pour aider la direction et les employés à communiquer leurs objectifs de rendement, à échanger régulièrement des renseignements sur le rendement, à favoriser l'apprentissage et le perfectionnement et à explorer les perspectives de carrière.

La gestion du rendement est un cycle de gestion du rendement des employés visant la réussite dans le cadre duquel on définit des objectifs, on intègre des compétences et on donne une rétroaction constructive pour permettre l'amélioration continue.

Avantages du système de gestion du rendement

- Il crée une organisation et une profession à haut rendement.
- Il établit un lien clair entre les objectifs organisationnels et individuels.
- Il favorise la communication continue par l'encadrement et une rétroaction pertinente aux employés.
- Il incite à la discussion et au perfectionnement des compétences par la formation.
- Il reconnaît les résultats et les accomplissements exemplaires.

L'intégration des compétences dans le processus de gestion du rendement permet de donner une rétroaction aux employés non seulement sur leurs accomplissements (p. ex. objectifs de rendement), mais également sur la façon dont le travail a été réalisé, en se basant sur les compétences. L'évaluation des compétences dans le cadre du processus de gestion du rendement est un moyen essentiel d'aider les employés à comprendre les attentes en matière de rendement et d'améliorer leurs niveaux de qualification liés à chaque compétence.



La plupart des processus de gestion du rendement comprennent les trois étapes suivantes :

- **Planification** : les objectifs sont établis pour les équipes ou les employés.
- **Contrôle** : le gestionnaire surveille le rendement et fournit une rétroaction continue afin de garantir que l'employé ou le groupe est sur la bonne voie et d'adapter les plans au besoin.
- **Évaluation** : les résultats de l'employé ou du groupe sont évalués par rapport aux objectifs définis et aux activités de perfectionnement.



Ces activités de gestion du rendement forment un cycle continu de planification, de contrôle et d'évaluation. Le schéma ci-dessous présente les types de questions qu'une organisation devrait poser à chaque étape. Les employés peuvent aussi se poser ces questions en les mettant à la première personne.

PLANIFICATION DU RENDEMENT

L'étape de planification donne l'occasion au gestionnaire et à l'employé de discuter pour fixer des objectifs, en se basant sur les buts organisationnels. En plus d'établir un lien clair entre les buts organisationnels et les plans d'action individuels, ces discussions favorisent une communication continue et ouverte concernant les attentes et les besoins des employés.

Documents utiles pour la planification du rendement

- Plans stratégiques et d'affaires
- Description du poste et profil d'emploi de l'employé
- Profils de compétences
- Directives pour la formation et le perfectionnement

Établissement d'objectifs SMART

Établir des objectifs **SMART** signifie les définir de sorte qu'ils soient :

Stratégiques : Des objectifs stratégiques sont clairement définis pour l'employé et le gestionnaire. On parvient à une entente claire lorsque le gestionnaire et l'employé conviennent des objectifs à atteindre et des normes qui seront utilisées pour évaluer le rendement.

Mesurables : Les objectifs et les normes doivent être observables et mesurables de manière objective.

Atteignables : Les objectifs peuvent être atteints et représentent un défi réalisable par l'employé.

Réalistes : Les objectifs se situent dans le cadre de ce que l'employé peut réaliser et que le gestionnaire peut observer (c'est-à-dire que tous deux disposent du pouvoir et des ressources pour ce faire).

Limité dans le temps : Les objectifs à atteindre dans un délai prescrit sont bien plus susceptibles d'être réalisés que ceux auxquels on n'a attribué aucun délai.



Autres facteurs à prendre en compte dans l'établissement des objectifs de rendement

L'établissement d'objectifs de rendement peut être difficile, notamment lorsqu'il s'agit de la première fois ou que le gestionnaire supervise un nouvel emploi ou un nouveau poste. Pour vous aider, imaginez de quelle façon un employé complètement opérationnel effectuerait son travail. Réfléchissez à la manière dont cet employé se comporterait dans une situation particulière. Axez-vous sur le travail en lui-même et les résultats souhaités, puis définissez les objectifs avec l'employé, qui perçoit relativement bien le rôle et l'étendue de ses capacités.

Deux autres critères sont importants dans l'établissement des objectifs de rendement : la pertinence et l'acceptabilité.

Pertinence : L'objectif est en rapport avec l'emploi concerné. Un objectif peut être SMART sans être pour autant lié à la contribution nécessaire ou éventuelle au succès de l'organisation.

Acceptabilité : L'objectif doit être acceptable par le gestionnaire et, en particulier, par l'employé. Afin de déterminer si un objectif est acceptable, le gestionnaire doit évaluer la mesure dans laquelle un objectif particulier permettra à l'équipe d'atteindre ses objectifs, l'incidence potentielle de l'objectif sur son propre rendement et les répercussions éventuelles sur la confiance ou les perceptions de l'employé.

Bien qu'il n'existe pas de formule magique pour garantir l'acceptabilité des objectifs, la participation de l'employé à chaque étape du processus de gestion du rendement est utile. Des conseils sur le rôle de motivateur du gestionnaire en matière de gestion du rendement sont fournis plus loin dans ce guide.

FOURNIR UNE RÉTROACTION CONTINUE

La gestion du rendement est un processus dynamique. Les progrès accomplis en vue de réaliser les objectifs doivent être surveillés de manière formelle à des périodes précises de l'année et de façon informelle avec une rétroaction et des discussions adéquates tout au long de l'année. Pendant le processus de rétroaction continue, le gestionnaire examine les forces et les faiblesses de l'employé, lui donne une rétroaction et l'encadre sur les moyens d'améliorer son rendement. Le gestionnaire et l'employé passent en revue les objectifs et les modifient au besoin.

Il est de la responsabilité des gestionnaires et des employés de suivre les objectifs et de vérifier si on a répondu aux attentes. Le dialogue permet de garantir qu'il n'y aura pas de surprise à l'étape d'évaluation formelle et il contribue à faire de la gestion du rendement une expérience positive et enrichissante.

Rétroaction formelle par rapport à rétroaction informelle

Tout au long de l'année, la rétroaction peut provenir de nombreuses sources, telles que le travail en lui-même, l'employé, le gestionnaire, les utilisateurs de services ainsi que d'autres employés impliqués dans la réalisation du même travail. Il est nécessaire de mener des discussions régulières sur les progrès de l'employé afin d'assurer la bonne exécution du travail. Ces discussions constituent un moyen rigoureux de déterminer si les plans et les méthodes mis en œuvre pour atteindre les objectifs démontrent le niveau d'efficacité attendu. Elles sont également nécessaires pour gérer des changements qui peuvent avoir une incidence sur la capacité de l'employé à atteindre les objectifs initiaux, entraînant éventuellement l'ajustement du plan de l'employé (p. ex. modifications de budget, changement des priorités organisationnelles).



Des examens formels des progrès sont régulièrement planifiés en vue de déterminer :

- l'état du travail en cours;
- les éléments nécessitant une révision;
- les éléments à garder;
- les éléments que l'on peut améliorer et de quelle manière;
- le rendement de l'employé à ce jour.

La rétroaction informelle n'est pas nécessairement planifiée; elle est plus spontanée et est fournie, de préférence, directement après qu'une observation soit faite par un gestionnaire, un collègue ou un utilisateur de services. Elle a pour but de renforcer les comportements souhaités, de faire changer les comportements indésirables ou de fournir des conseils sur les moyens d'améliorer son rendement.

Quand et comment consigner la rétroaction sur le rendement

Lorsqu'il donne de la rétroaction formelle ou informelle, le gestionnaire aurait avantage à prendre des notes sur plusieurs éléments, dont :

- les observations qui ont mené à la rétroaction sur le rendement de l'employé;
- la rétroaction en elle-même;
- les commentaires ou réactions de l'employé à la rétroaction.

Ce type de documentation renforce la confiance de l'employé à l'égard de l'évaluation du rendement et du processus de gestion du rendement, en plus de laisser moins place à une interprétation erronée du rendement attendu. Il permet aussi au gestionnaire de suivre le rendement et les améliorations au fil du temps.

Les gestionnaires trouvent très utile de maintenir un registre pour chaque employé. Après avoir donné la rétroaction à l'employé, le gestionnaire prend, dès que possible, des notes à la suite de son observation (ou l'observation d'un collègue ou d'un utilisateur de services) d'un bon ou mauvais rendement, tant qu'il s'en rappelle clairement.

En prenant des notes, il est important d'identifier la situation, le comportement ainsi que ses conséquences ou résultats. Le gestionnaire doit éviter d'évoquer ses sentiments à l'égard du comportement en question, de prêter à l'employé des intentions sans avoir vérifié avec lui leur validité, ou d'étiqueter, de caractériser ou de classer l'employé d'une manière quelconque. Grâce à une documentation précise et objective, le processus formel d'examen et d'évaluation du rendement devient un examen des renseignements sur le rendement qui ont été recueillis tout au long de l'année, et non une devinette.

Bien que rigoureux, ce processus ne devrait pas requérir des dépenses administratives excessives. Une liste de phrases concises suffit souvent à décrire de manière précise une situation, un comportement et son résultat.

Principes à respecter pour fournir une rétroaction efficace

Rétroaction immédiate et continue : Le travail bien fait des employés est reconnu, en temps opportun; de plus, on résout les problèmes dès que possible et on apporte des améliorations rapidement. Une rétroaction efficace est donnée de manière continue afin de garantir que les voies de communication entre le gestionnaire et l'employé sont toujours ouvertes. Outre l'examen formel et la réunion d'évaluation finale, le gestionnaire transmet régulièrement des renseignements sur le rendement, notamment aux nouveaux employés ou aux employés ayant un rendement médiocre.



Rétroaction positive et constructive : On félicite les employés étant parvenus à des accomplissements notables ou ayant fait du bon travail. On donne une rétroaction constructive à l'employé lorsque son rendement est inférieur à celui attendu, en lui suggérant des moyens de l'améliorer. Cette rétroaction est fournie à l'employé de manière rapide, directe et objective.

Rétroaction spécifique : Les employés reçoivent des renseignements spécifiques sur la manière dont ils répondent ou non aux attentes, ce qui signifie que certains comportements sont mis en contexte et servent d'exemples. Donnez à l'employé une rétroaction sur ses forces et ses domaines de perfectionnement, de façon à ce qu'il sache exactement ce qu'il doit faire pour améliorer son rendement.

Le fait qu'un gestionnaire passe du temps avec l'employé pour discuter de son travail suffit souvent à encourager ce dernier. Généralement, les employés aiment savoir ce que l'on pense de leur rendement et que leur travail soit observé par leur gestionnaire. La plupart des employés sont également motivés par le fait d'être autonomes, lorsqu'ils se sentent responsables de réaliser un résultat plutôt que de simplement remplir une tâche. Un gestionnaire peut aussi accroître la confiance en respectant ses engagements et en montrant qu'il entend atteindre les objectifs; la confiance ne fait que renforcer la valeur du processus de gestion du rendement en tant qu'outil de gestion des RH concret et efficace.

Bien que les principes ci-dessus soient valables pour la plupart, il faudrait que le gestionnaire garde à l'esprit, lorsqu'il donne de la rétroaction, que différents types d'employés ont différents besoins.

ÉVALUATION DU RENDEMENT

À la fin du cycle d'examen, l'employé et le gestionnaire se rencontrent pour discuter des résultats atteints par l'employé pendant le cycle. Bien qu'il soit clair que le gestionnaire est responsable de mener l'examen final, le processus doit être exécuté en collaboration pour être efficace et fructueux.

Les employés se préparent en passant en revue leurs accomplissements et en notant particulièrement les domaines où ils pensent avoir dépassé le rendement attendu et ceux où ils ont éprouvé des difficultés ou des lacunes en matière de rendement. Ils sont prêts à discuter de ces difficultés et à explorer les moyens pour les surmonter, soit en modifiant leur environnement ou en s'améliorant au cours du prochain cycle d'examen. Plus les employés participent à l'établissement des objectifs et au processus d'examen du rendement, plus ils sont satisfaits de ce dernier et le jugent équitable, et sont motivés à s'améliorer.

Si des réunions d'examen des progrès ont été menées périodiquement tout au long de l'année, il ne devrait pas y avoir de surprise pour l'employé et le gestionnaire pendant l'évaluation finale. Toutefois, rappelez-vous qu'une réunion d'évaluation peut être chargée d'émotions tant pour le gestionnaire que pour l'employé.

Les employés qui se sentent à l'aise et sont encouragés à faire part de leur avis sur leurs accomplissements au cours de l'année participent davantage au processus d'évaluation et d'amélioration du rendement. Pour être utiles, les discussions entre employé et employeur devraient notamment porter sur des moyens d'optimiser son rendement par des changements dans les procédures, l'introduction de nouvelles méthodes ou responsabilités, de nouveaux modèles ou programmes, voire un changement dans le style de gestion. Ce type de discussions permet aux gestionnaires de mieux cerner la façon dont ils peuvent aider leurs employés à effectuer un meilleur travail.



Gestion du dialogue

L'environnement

- Préparez une salle isolée et calme, disposez les meubles de sorte qu'il n'y ait aucun obstacle entre vous et l'employé.
- Axez-vous uniquement sur l'évaluation et évitez de discuter d'autres projets ou problèmes opérationnels. Si nécessaire, fixez une autre réunion après l'évaluation pour traiter d'autres sujets.
- Faites en sorte de disposer de suffisamment de temps pour analyser tous les points.
- Éliminez les interférences causées par le téléphone, les courriels, les appareils personnels, les réunions de personnel, les tâches, etc.
- Maintenez une posture montrant que vous êtes ouvert et évitez de croiser les bras.

Début de l'évaluation

- Dites à l'employé ce qui restera confidentiel et ce qui sera communiqué et à qui.
- Informez l'employé qu'il peut prendre des notes pendant la rencontre s'il le souhaite.
- Commencez la réunion positivement avec les forces principales de l'employé et des questions auxquelles il peut répondre relativement facilement.
- Procédez de manière méthodique dans le traitement de chaque objectif.

Communication

- Apprenez à surveiller et à gérer vos émotions et réagissez de façon appropriée à celles de l'employé.
- Apprenez à écouter l'employé activement : prêtez attention à l'employé en lui faisant part, verbalement ou d'une autre façon, que vous vous intéressez à ses paroles et à ses actes.
- Utilisez le silence au moment opportun afin de donner à l'employé le temps de réfléchir et de répondre.
- Paraphraser ou répétez les réflexions et les énoncés de l'employé afin de clarifier l'essentiel de ses propos.
- Résumez ou condensez l'essentiel des thèmes et des idées.
- Posez des questions de façon respectueuse afin de confirmer que vous avez compris et d'obtenir des précisions.
- Abstenez-vous de poser des questions suggestives, hors de propos, inopportunes ou en nombre excessif.
- Utilisez des questions ouvertes et concrètes commençant par « quel », « comment », « quand », « où » ou « qui ».
- Utilisez les questions commençant par « pourquoi » prudemment : les gens ont tendance à les interpréter plus comme une menace, car elles exigent une justification et sous-entendent un jugement, une désapprobation ou une recommandation.
- Évitez d'interrompre l'employé : écoutez son message jusqu'à la fin.
- Faites preuve de compassion afin de comprendre et de refléter le point de vue émotif de l'employé. Les employés ont une bien meilleure perception de l'évaluation s'ils voient que leur gestionnaire fait preuve d'empathie envers eux et qu'il les comprend.
- Adaptez votre langage à l'employé.



- Évitez d'utiliser des termes de jargon, car ils peuvent être interprétés de différentes manières selon la personne.
- Faites preuve d'assurance et communiquez ouvertement et sans équivoque.
- Axez-vous sur le problème sans le ramener à un plan personnel. Les comportements ne sont pas des attitudes. Décrivez les comportements, leurs répercussions ainsi que vos attentes.
- Reconnaissez à l'employé la responsabilité de ses actes et celle de résoudre les problèmes de façon à ne pas porter atteinte à son amour-propre.
- Gardez-vous de tirer des conclusions hâtives ou de faire pression pour une solution immédiate. Laissez l'employé exprimer son point de vue.

Fin de l'évaluation

- Récapitulez les points discutés pendant l'évaluation du rendement.
- Offrez à l'employé l'occasion de poser toute autre question et vérifiez s'il est satisfait d'avoir pu exprimer ses préoccupations. Il est important de veiller à ce que l'employé sache qu'on l'écoute.
- Remerciez l'employé pour ses efforts en matière de rendement, évoquez de nouveau ses forces et encouragez-le à maintenir ses bons résultats, en insistant sur la valeur qu'il représente pour l'organisation.
- Planifiez la prochaine réunion d'évaluation et avisez l'employé que vous serez à sa disposition à tout moment pour l'aider ou lui donner une rétroaction.

Pièges potentiels de l'évaluation

Les gens sont des machines de traitement de l'information imparfaites; il est donc impératif de consigner régulièrement les renseignements sur le rendement de sorte à s'en rappeler et à les fournir à point nommé pendant l'évaluation.

Lors de l'évaluation du rendement, il importe d'être aussi précis que possible et d'éviter de faire des erreurs. Voici quelques erreurs communes faites par les gestionnaires lors de l'évaluation de leurs employés :

- Se fier à son évaluation globale ou à l'impression que l'on a de l'employé pour lui attribuer des notes par rapport à des objectifs particuliers.
- Accorder plus d'importance aux événements survenus à une période rapprochée de l'évaluation. Il est important de consigner les renseignements sur le rendement tout au long de l'année, car l'évaluation de rendement porte sur un comportement spécifique et global.
- Être trop indulgent en évaluant l'employé. Il se peut que le gestionnaire soit indulgent envers un employé, car il a de la sympathie pour lui ou souhaite susciter de la sympathie de sa part.
- Donner une note moyenne à tous ou à la plupart des employés. Cette pratique résulte souvent d'un manque de temps ou d'une incertitude concernant le rendement d'un employé.
- Trop se fier à sa première impression d'un employé, notamment lorsqu'on a eu peu d'occasions d'interagir avec lui. Une rétroaction régulière et constructive permet de surmonter cette tendance.
- Donner de meilleures notes aux employés avec lesquels ils pensent avoir des points communs.



Pièges de la communication

Une évaluation de rendement peut être stressante tant pour le gestionnaire que pour l'employé.

Il est important de savoir reconnaître et éviter les situations tendues en écoutant attentivement l'employé, en faisant preuve d'empathie envers lui et en maintenant un intérêt sincère à l'égard de son perfectionnement.

Si l'employé est contrarié, laissez-lui le temps de se remettre, puis poursuivez. Faites preuve de compassion si l'employé pleure sincèrement, mais soyez attentif à l'absence de sincérité qui a pour but de susciter votre indulgence dans la rétroaction. Si l'employé a cessé de vous écouter, mettez fin à la réunion et fixez une date pour la terminer dès que possible.

Questions d'autoréflexion pour le gestionnaire

À la suite de l'examen de rendement, vous pourriez trouver utile de réfléchir à la réunion et de l'évaluer afin d'acquérir une meilleure compréhension de vos propres compétences en matière d'évaluation et de communication, et des répercussions de la réunion sur l'employé ainsi que sur vous-même. Vous pouvez utiliser les questions suivantes afin de vous orienter dans le processus d'autoréflexion (ces questions sont issues de la Leadership Development School (école de développement du leadership), Ackerd College) :

- A-t-on cerné et comblé tous les besoins au cours de cette réunion? (on peut penser à la fois aux besoins de l'employé et à ses propres besoins)
- Ai-je utilisé mes aptitudes d'écoute active afin de tenir compte du point de vue de l'employé?
- Ai-je adopté un ton positif, optimiste et encourageant tout au long de l'entrevue et évité tout cynisme, sarcasme et commentaire non constructif?
- Si certains problèmes ont été résolus, ai-je joué un rôle par rapport au résultat?
- Si certains points à améliorer ont été identifiés, ai-je prévu des mesures de suivi des progrès éventuels?
- Ai-je entretenu une relation professionnelle et amicale tout au long du processus?
- Si des impasses sont apparues au cours du processus, ai-je tout mis en œuvre pour collaborer?
- Ai-je été respectueux et courtois durant l'entrevue?
- Ai-je obtenu tous les renseignements pertinents afin d'interpréter chaque situation de la manière appropriée?
- De quelles autres façons aurais-je pu procéder afin d'obtenir un meilleur résultat?
- Ai-je été précis et réaliste au sujet des objectifs et des attentes?
- Ai-je présenté des compliments, des signes de reconnaissance et des encouragements tout au long du processus?
- Ai-je mis mes sentiments et mes opinions de côté durant la réunion et ai-je pris soin de ne pas me sentir personnellement visé par quelque propos que ce soit?
- Ai-je offert à l'employé l'occasion de soulever des points d'amélioration potentiels et de proposer des façons d'améliorer son rendement?



Liste de contrôle de l'entrevue de rendement – gestionnaire

Avant l'entrevue, le gestionnaire :

- avise l'employé suffisamment à l'avance de la réunion
- veille à ce que l'employé fasse une auto-évaluation et la lui transmette
- examine les résultats de l'évaluation précédente, si disponibles
- passe en revue les notes d'observation du rendement recueillies tout au long de l'année ou depuis l'évaluation précédente
- consigne la rétroaction sur le rendement et le perfectionnement de l'employé, provenant de l'employé lui-même ainsi que d'autres employés, de gestionnaires et de personnes qui ont travaillé avec l'employé au cours de l'année
- rédige une ébauche initiale de l'évaluation qu'il apportera à la réunion

Pendant l'entrevue, le gestionnaire :

- explique à l'employé l'objectif de l'entrevue et convient avec lui de l'ordre du jour
- complimente l'employé sur ses accomplissements
- discute de l'ébauche d'évaluation qu'il a élaborée et de l'auto-évaluation réalisée par l'employé
- s'assure que l'employé résume ses accomplissements majeurs et ses besoins relativement à ses responsabilités principales
- résume les accomplissements majeurs et les domaines à améliorer de l'employé de son propre point de vue
- identifie les causes potentielles de l'écart entre les objectifs et les résultats réels
- en vient à une entente réciproque sur la qualité et le niveau de rendement de l'employé durant la période d'évaluation
- détermine les moyens par lesquels il peut aider l'employé à améliorer la qualité ou le niveau de son rendement
- engage le processus de détermination des objectifs en matière de rendement et de perfectionnement pour le prochain cycle d'évaluation
- parle de développement de carrière avec l'employé si ce dernier le souhaite
- élabore des plans d'action avec l'employé en vue d'améliorer le rendement
- définit des dates et des heures pour les prochaines réunions afin de mettre au point les plans d'action ou de discuter des progrès

Après l'entrevue, le gestionnaire :

- continue d'observer le rendement de l'employé, de lui donner une rétroaction opportune et de l'aider à s'améliorer
- continue à prendre en note des observations clés
- aide l'employé à mener à bien les plans d'action établis en vue d'améliorer son rendement (p. ex. fonds à sa disposition pour suivre des formations ou acheter les ressources dont il a besoin)



Liste de contrôle de l'entrevue de rendement – employé

Avant l'entrevue, l'employé :

- fait une auto-évaluation et la transmet au gestionnaire
- examine les résultats de l'évaluation précédente, si disponibles
- réfléchit à son rendement tout au long de l'année ou depuis l'évaluation précédente
- rédige une ébauche initiale des résultats obtenus qu'il apportera à la réunion

Pendant l'entrevue, l'employé :

- reconnaît tant ses accomplissements que les domaines à améliorer
- discute de l'ébauche d'évaluation élaborée par le gestionnaire et de son auto-évaluation
- donne des exemples d'accomplissements majeurs et de besoins relativement à ses responsabilités principales
- écoute les accomplissements majeurs et les domaines à améliorer du point de vue du gestionnaire
- suggère des causes potentielles de l'écart entre les objectifs et les résultats réels
- s'entend avec le gestionnaire sur la qualité et le niveau de son rendement durant la période d'évaluation
- détermine les moyens par lesquels le gestionnaire peut l'aider à améliorer la qualité ou le niveau de son rendement
- engage le processus de détermination des objectifs en matière de rendement et de perfectionnement pour le prochain cycle d'évaluation
- parle de développement de carrière, s'il le souhaite
- élabore des plans d'action avec le gestionnaire en vue d'améliorer le rendement
- définit des dates et des heures pour les prochaines réunions afin de mettre au point le plan d'action ou de discuter des progrès

Après l'entrevue, l'employé :

- s'engage à suivre le plan de formation et d'apprentissage pour améliorer son rendement, au besoin
- mène à bien les plans d'action établis en vue d'améliorer son rendement, tel que convenu par le gestionnaire et l'employé

ÉLABORATION D'UN PLAN D'APPRENTISSAGE

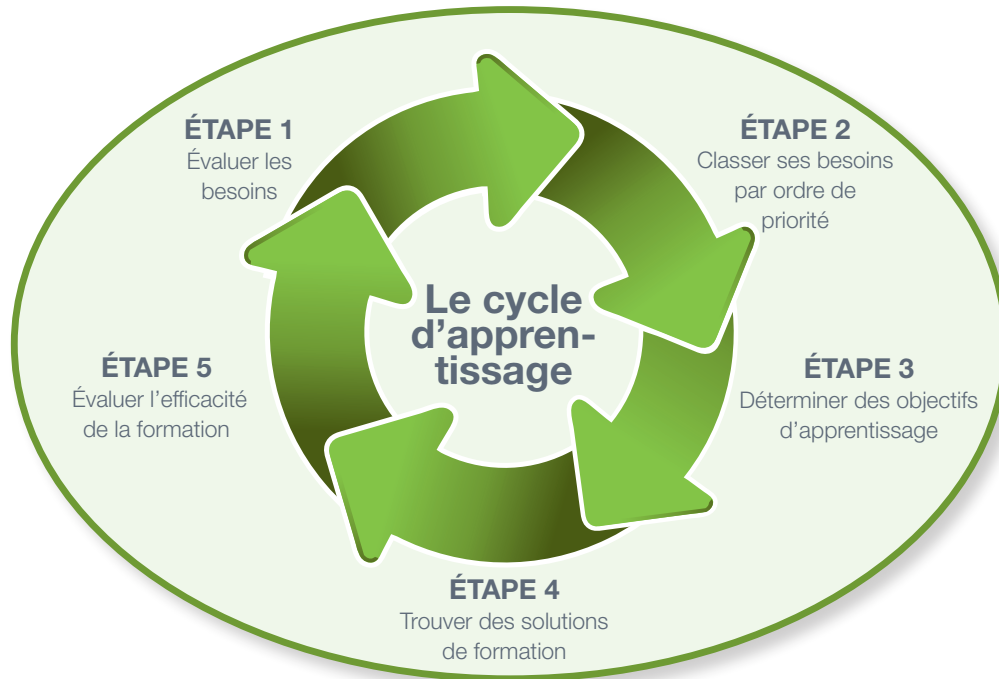
Investir dans les employés en affinant leurs compétences et en les aidant activement dans leurs domaines de difficultés constitue une bonne pratique de gestion. Il est contre-productif d'embaucher des employés qualifiés et de ne pas chercher à perfectionner leurs compétences pour parvenir à un meilleur rendement. L'apprentissage contribue non seulement au perfectionnement de l'employé et à sa satisfaction personnelle, mais il garantit également un produit de la meilleure qualité ainsi que la pérennité de l'organisation en tant que milieu de travail créatif et stimulant.

Un plan d'apprentissage personnel est une entente entre un gestionnaire et un employé, qui permet à ce dernier d'acquérir et de perfectionner les compétences requises pour mener à bien ses fonctions. En outre, ce plan fait office d'engagement visant la mise en œuvre de mesures pour appuyer l'apprentissage des employés et il fait partie du processus de gestion du rendement.



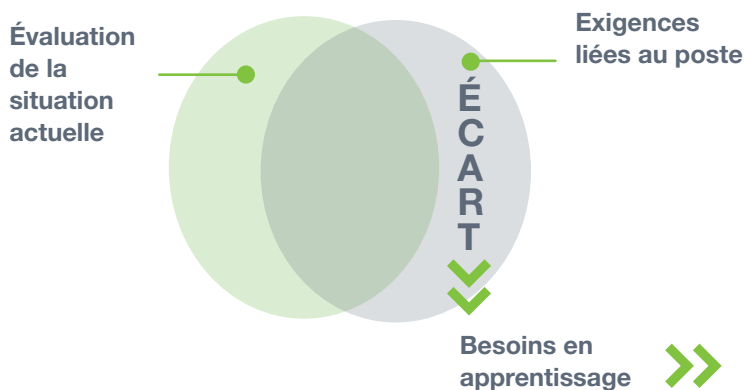
Le cycle d'apprentissage

Le cycle d'apprentissage permet à un gestionnaire d'identifier et de combler les besoins en matière d'apprentissage individuel et organisationnel. En menant à bien chaque étape de ce cycle, on élabore un plan d'apprentissage ou un « plan détaillé » efficace qui permettra d'atteindre les objectifs.



Étape 1 : évaluer les besoins

Une évaluation des besoins est un processus de recherche qui vous aidera à identifier les aptitudes requises de vos employés pour faire leur travail. Un besoin est le manque de ce qui est perçu comme nécessaire. Dans le graphique ci-dessous, les zones de chevauchement indiquent les exigences remplies grâce aux aptitudes existantes.



Assurez-vous de demander aux membres de votre personnel leur avis pour qu'ils sentent qu'ils participent au processus de planification. Puis, montrez-leur que vous les avez écoutés en agissant selon leurs suggestions. Sollicitez leur avis régulièrement.

Faites une évaluation des besoins pour déterminer les **domaines où une formation est requise, les aptitudes sur lesquelles la formation sera axée et les personnes qui en ont besoin**. Évaluez chaque employé en comparant son niveau d'aptitude ou son rendement actuel aux normes de rendement ou aux profils de compétences de l'organisation. Tout écart entre le niveau actuel et le niveau attendu signale un besoin en apprentissage.



Réaliser une évaluation des besoins vous permettra de...

- établir un lien entre le rendement des employés, ainsi que les objectifs et le résultat de l'organisation
- déterminer si les problèmes de rendement existants sont dus à des besoins en formation ou des problèmes organisationnels
- déterminer le type d'apprentissage qui sera en rapport avec le travail de l'employé et lui permettra d'améliorer son rendement
- décider si un investissement dans la formation résoudra le problème

Mener une évaluation des besoins

- Après avoir mené un examen de rendement formel comme il est décrit dans les sections précédentes, prenez note des niveaux de connaissance et de rendement de l'employé.
- Comparez les niveaux de connaissance et de rendement actuels de l'employé avec les niveaux requis ou souhaités pour déterminer les besoins éventuels. Rédigez une liste des normes auxquelles l'employé ne répond pas.
- Passez en revue cette liste et répondez aux questions suivantes afin de cerner les besoins :
 - Quels sont les écarts existants en matière de rendement?
 - Quels écarts résultent de problèmes organisationnels? (Les entrevues de fin d'emploi d'anciens employés constituent une source utile d'information.)
 - Quels sont les écarts ou besoins que l'on peut combler par la formation ou l'apprentissage?
 - Quel est l'apprentissage nécessaire pour amener les employés à un plus haut niveau de rendement? Par exemple, peut-on améliorer la productivité par le renforcement de l'esprit d'équipe ou d'autres activités connexes?
 - Est-il possible de tirer parti des forces existantes? Par exemple, les employés plus qualifiés peuvent-ils conseiller les employés moins qualifiés?

Étape 2 : classer ses besoins par ordre de priorité

Passez en revue la liste des besoins auxquels on peut répondre par la formation. Cerner les besoins en formation qui :

- doivent être comblés immédiatement afin de garantir la survie de l'organisation
- doivent être comblés en vue de réaliser la mission, les buts et les objectifs de l'organisation
- sont récurrents ou doivent être comblés au début de chaque saison
- concernent tous vos employés

Maintenant identifiez les besoins que d'autres contextes d'apprentissage pourraient permettre de combler, p. ex. encadrement et mentorat. Mettez-les en ordre de priorité, comme pour les besoins en formation.



Étape 3 : déterminer des objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage sont spécifiques, mesurables et doivent être réalisés à la suite de la formation et du perfectionnement (rappelez-vous les cibles « SMART »). Ces objectifs indiquent précisément les aptitudes et les actions que les apprenants seront aptes à mettre en œuvre à la suite de la séance d'apprentissage. Ils sont formulés avec des verbes d'action comme « expliquer », « décrire », « mener » et « négocier ».

Étape 4 : trouver des solutions de formation

Déterminez quelles méthodes de formation permettent le mieux de répondre aux besoins cernés en apprentissage. Vous pouvez choisir parmi un éventail de méthodes dont vous trouverez quelques exemples à la section suivante.

Étape 5 : évaluer l'efficacité de la formation

Il est important d'appuyer le suivi de vos employés après l'assignation de nouvelles tâches ou responsabilités, ou un apprentissage. Les employés doivent avoir la possibilité de mettre en pratique ce qu'ils ont appris sur le lieu de travail et d'obtenir une rétroaction sur leur rendement. Assurez-vous de bien définir les activités que vous utiliserez pour juger de l'efficacité de l'apprentissage.

Mettez en place des méthodes en vue de déterminer si les résultats attendus ont été atteints. Envisagez une ou plusieurs des méthodes proposées ci-dessous ou identifiez d'autres méthodes d'évaluation des résultats de l'apprentissage :

- Faites régulièrement le tour du lieu de travail afin d'observer la façon dont les employés mettent en pratique leurs nouvelles connaissances et donnez-leur une rétroaction au besoin.
- Faites remplir un sondage ou un questionnaire de suivi aux employés.
- Interviewez les employés.
- Organisez un cercle d'apprentissage dans lequel les employés ont la possibilité de faire part de leurs expériences en appliquant leurs nouvelles connaissances et en précisant les effets qu'a eus la formation sur leur capacité à exécuter le travail.
- Menez des sondages de rétroaction et d'évaluation auprès des utilisateurs de services.
- Réalisez des évaluations de rendement afin de déterminer si les objectifs ont été atteints et d'identifier de nouveaux domaines d'amélioration.

LÉGENDE : THÉORIE DU TRANSFERT





RENFORCEMENT OU AMÉLIORATION DE LA COMPRÉHENSION



TRANSFERT DES APTITUDES



	Remue-méninges : recherche d'idées en groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la pleine participation en groupe • Encourager la créativité • Explorer un éventail complet d'idées et de concepts
	Études de cas : scénarios de problèmes ou de situations réels de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Donner aux participants l'occasion de comprendre la cause et l'effet, et les solutions liées aux situations de travail • Enseigner des aptitudes complexes lorsqu'une gamme de réponses sont correctes • Améliorer le contenu du programme de formation en donnant l'occasion de mettre la théorie en pratique • Rédiger la documentation du programme de façon à ce qu'elle soit en rapport avec l'expérience des participants
	Encadrement : après la séance de formation, le formateur donne une rétroaction sur le rendement à chaque participant	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une rétroaction continue • Veiller à ce que le participant exécute la tâche correctement
	Démonstrations : expliquer une compétence tout en la mettant en pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer aux employés et aux groupes la bonne manière de mettre en pratique une aptitude
	Visites sur le terrain : visites prévues de zones ou sites spécifiques aux fins d'études	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des exemples de l'application pratique de la théorie • Fournir des exemples de différentes applications • Fournir un contexte pratique pour l'apprentissage futur (p. ex. voir la situation dans son ensemble) • Fournir des éléments encourageants pour l'apprentissage futur
	Cours : présentation orale pour enseigner et expliquer de nouvelles notions	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de l'expérience des intervenants (et non des apprenants) • Présenter le maximum de nouveaux renseignements en un minimum de temps
	Jeux : deux personnes ou plus participent à une activité pratique et amusante	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'esprit d'équipe • Stimuler le groupe • Renforcer l'estime de soi • Gérer les situations tendues ou chargées d'émotions
	Discussions collectives : séances d'échange d'information entre les participants animées par le formateur	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigner quelques notions dans un cadre informel (les participants apprennent les uns des autres) • Encourager le changement d'opinions ou de valeurs en considérant l'avis des autres participants • Stimuler la réflexion individuelle • Vérifier la compréhension des participants (p. ex. utiliser, au début de la séance, une méthode informelle pour vérifier les connaissances des participants sur un sujet) • Renforcer les techniques de formation (p. ex. faire un suivi de la démonstration)

LÉGENDE : THÉORIE DU TRANSFERT



RENFORCEMENT OU AMÉLIORATION DE LA COMPRÉHENSION



TRANSFERT DES APTITUDES



	<p>Cercles d'apprentissage : les participants s'expriment à tour de rôle sans s'interrompre ou se contredire, en étant assis en cercle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter des questions controversées dans un cadre non menaçant • Pratiquer l'écoute active • Renforcer l'estime de soi, la confiance et le respect • Demander aux participants leur avis • Inviter les participants à faire leur auto-évaluation (p. ex. ils décrivent ce qu'ils ont appris) • Donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs attentes en matière d'apprentissage au début de la séance
	<p>Discussions avec experts : des présentations structurées qui permettent à un groupe d'experts de partager leurs connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire découvrir aux participants les points de vue et les expériences d'experts
	<p>Projets : exercices au cours desquels les participants suivent un processus particulier en vue de produire des résultats individuels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner aux participants des possibilités d'apprendre par l'expérience • Aider les participants à comprendre la façon dont on gère les situations difficiles • Sensibiliser davantage les participants à la portée de leurs actions
	<p>Jeux de rôles : théâtralisations informelles sans répétition au cours desquelles les participants jouent un rôle selon un scénario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigner des aptitudes en résolution de problèmes • Aider les participants à comprendre la façon dont on gère les situations difficiles • Sensibiliser davantage les participants à la portée de leurs actions
	<p>Simulations : interprétation de certains comportements, systèmes ou processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigner des aptitudes techniques, interpersonnelles, de prise de décisions et de résolution de problèmes • Donner aux participants la possibilité de renforcer les aptitudes apprises au cours de séances de démonstration • Observer la capacité des participants à mettre en pratique leurs connaissances et aptitudes • Donner aux participants la possibilité de mettre en pratique leurs aptitudes en dehors de leur lieu de travail • Donner aux participants la possibilité de mettre en pratique leurs aptitudes en toute sécurité
	<p>Activités en petits groupes : diviser un large groupe en sous-groupes de deux personnes ou plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des exercices de préparation en petits groupes pour les activités en grand groupe • Discuter des domaines de difficultés • Mener des séances de remue-méninges • Réaliser les tâches assignées • Obtenir un échantillon représentatif des idées, des opinions, des suggestions et des décisions d'un maximum de participants en un minimum de temps • Permettre à tous de contribuer



UTILISER LES OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR DES FAMILLES D'EMPLOIS COMMUNES

Des outils de gestion du rendement par poste sont fournis dans le document *Outils de gestion du rendement pour des familles d'emplois communes* et servent de processus et de modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans chacune des sept familles d'emplois retenues dans le domaine de l'usage de substances. Chaque outil propose quelques **exemples d'objectifs de rendement** pour les compétences comportementales et de niveaux de qualification en rapport avec le profil de compétences dans la famille d'emplois choisie. Le profil de compétences proposé est inclus dans chaque outil.

Ces outils sont des **modèles ou des guides de départ** utiles, mais il se peut qu'ils ne représentent pas exactement les compétences requises pour le poste que vous évaluez. Il est donc important de passer en revue chaque outil pour s'assurer que le profil de compétences proposé correspond bien au travail fait dans votre organisation. Dans la négative, examinez les compétences en vue de cerner les compétences ou les niveaux de qualification que vous devriez modifier pour obtenir une représentation plus exacte du travail fait dans votre organisation. Le document *Adapter les profils de compétences* résume les étapes suivies pour identifier les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles doit comprendre uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (c.-à-d. celles qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail).

De préférence, un profil ne devrait pas contenir plus de 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne sont pas toutes définies à l'étape de planification. Il est possible d'en ajouter d'autres au besoin. Chaque objectif de rendement est généralement lié à une ou plusieurs compétences connexes.

Assurez-vous que les évaluations du rendement soient faites conformément aux politiques et procédures de votre organisation.