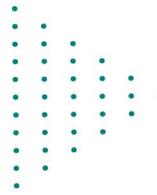


## Mise en place d'un processus d'évaluation du rendement

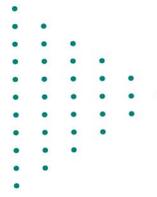
Documents administratifs  
Dernière mise à jour – décembre 2023



# Plan de la présentation

- Raisons d'être de la gestion de la performance
- Définition – La performance au travail
- Approches de gestion de la performance
- Formes d'évaluation





# Plan de la présentation

- Objectifs de l'évaluation du rendement
- Le rôle des personnes impliquées
- Les conditions de succès



# Raisons d'être de la gestion de la performance

# Raisons d'être de la gestion de la performance

- Favoriser :
  - La performance individuelle
  - La communication
  - L'engagement
  - L'attraction
  - La mobilisation

# Raisons d'être de la gestion de la performance

- Accroître le niveau de confiance
- Influencer l'engagement de tous les employés

# Définition – La performance au travail

# Définition – La performance au travail

- Valeur totale attendue par l'organisation des comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.

Performance organisationnelle =  $\sum$  Performances individuelles

# Définition – La performance au travail

- Plus précisément :
  - Clarifier ce que vous souhaitez valoriser
  - Identifier les véritables leviers de la performance de votre établissement

# Définition – La performance au travail

- Trois composantes :
  1. La conduite
  2. Les résultats
  3. Les compétences

# Approches de gestion de la performance

# Approches de gestion de la performance

## 1. L'ANALYTIQUE DE GESTION

- Sous forme de tableaux de bord
- Indicateurs :
  - Efficience
  - Efficacité
  - Impact

# Approches de gestion de la performance

## 1. L'ANALYTIQUE DE GESTION

AVANTAGE	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectivité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne considère pas les facteurs contextuels individuels</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte de données régulière</li></ul>

# Approches de gestion de la performance

## 2. LA GESTION PAR LES FORCES

- Identifier un certain nombre de forces et lui permettre de les mettre en application dans le cadre de ses responsabilités
- Améliorer l'engagement et contribuer à éradiquer le désengagement affectif

# Approches de gestion de la performance

## 2. LA GESTION PAR LES FORCES

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivant pour les participants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne permet pas de développer les faiblesses</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimise la qualité du travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peut limiter la polyvalence des compétences</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Influence positivement le bien-être au travail et la santé mentale</li></ul>	

# Approches de gestion de la performance

## 3. LE CYCLE DE GESTION CONTINUE

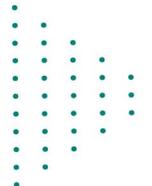
- Modèle classique d'évaluation individuelle
- Primordial que la rétroaction et la reconnaissance informelle soient gérées de façon continue et cohérente

# Approches de gestion de la performance

## 3. LE CYCLE DE GESTION CONTINUE

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivant pour les participants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lourd à soutenir dans le temps</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet une meilleure adhésion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perd ses effets si les incitatifs ne sont pas alignés et cohérents</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Impact positif sur les résultats organisationnels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subjectivité</li></ul>

# Formes d'évaluation



# Formes d'évaluation

## 1. L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS (360°)

- Évaluer les compétences et comportements d'un individu par l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles il est en interaction dans le cadre de son emploi

# Formes d'évaluation

## 1. L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS (360°)

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet d'obtenir un portrait global de la performance d'un individu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demande de la coordination et du temps lors de la collecte des données</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmente la fiabilité des résultats/rétroaction</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inconfort avec l'idée d'être évalué par les pairs</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet de développer un plan d'action ciblé en fonction des besoins mis en lumière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demeure assujettie à la subjectivité, à l'effet de désirabilité sociale et aux influences politiques</li></ul>

# Formes d'évaluation

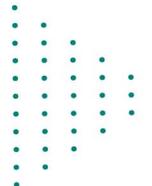
## 2. L'AUTO-ÉVALUATION

- Permet à l'individu de prendre du recul sur sa propre performance

# Formes d'évaluation

## 2. L'AUTO-ÉVALUATION

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prend en considération l'opinion de l'employé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peut être perçue négativement si aucune incidence sur l'évaluation finale</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorise une réflexion objective sur sa performance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repose entièrement sur la bonne volonté de l'employé</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournit des explications sur sa performance</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorise la discussion</li></ul>	



# Formes d'évaluation

## 3. L'ÉVALUATION PAR LES SUPÉRIEURS ( *TOP-DOWN* )

- Permet d'évaluer la performance de la personne en fonction des attentes des supérieurs
- Repose sur une évaluation des objectifs annuels et sur l'évaluation générale des comportements

# Formes d'évaluation

## 3. L'ÉVALUATION PAR LES SUPÉRIEURS ( *TOP-DOWN* )

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet de donner une rétroaction alignée directement sur le plan de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peut être teintée de variables de nature politique</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La qualité de l'évaluation dépend de l'implication des gestionnaires</li></ul>

# Objectifs de l'évaluation du rendement

# Objectifs de l'évaluation du rendement

- OBJECTIFS *SMART*

**S** pécifique

**M** esurable

**A** tteignable

**R** éaliste

**T** emporel

# Objectifs de l'évaluation du rendement

- Établir entre trois et cinq objectifs à réaliser par la personne évaluée
  - Objectifs individuels
  - Objectifs collectifs

# Objectifs de l'évaluation du rendement

- OBJECTIFS DE RÉSULTATS

- Évaluer la qualité de la contribution et les compétences de la personne évaluée.
- Établir un lien avec la planification stratégique de l'organisation

# Objectifs de l'évaluation du rendement

- OBJECTIFS COMPORTEMENTAUX
  - Évaluer les comportements que l'on souhaite favoriser chez la personne évaluée
  - Formuler généralement autour des valeurs de l'organisation

# Le rôle des personnes impliquées

# Le rôle des personnes impliquées

## L'ÉVALUATEUR

- Communiquer clairement les attentes et les objectifs et expliquer le lien avec les priorités d'affaires. Définir clairement la notion de performance
- Fixer les objectifs annuels de la direction de l'établissement scolaire
- Évaluer la performance de la direction

# Le rôle des personnes impliquées

## L'ÉVALUATEUR

- Donner de la rétroaction continue
- Prendre les décisions liées à l'évaluation de la performance
- S'assurer de l'adhésion des parties prenantes

# Le rôle des personnes impliquées

## LA PERSONNE ÉVALUÉE

- Fixer ses objectifs en collaboration avec le supérieur immédiat
- Prendre en charge la réalisation de ses objectifs et son développement professionnel

# Le rôle des personnes impliquées

## LA PERSONNE ÉVALUÉE

- Demander de l'aide du supérieur immédiat lorsqu'elle en a besoin
- Exprimer ses intérêts et ses besoins sur le plan de son développement professionnel

# Les conditions de succès



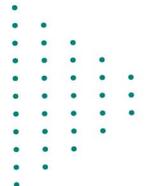
# Les conditions de succès

- Garder en tête les objectifs du programme de gestion de la performance
- Aligner et adapter le processus de gestion de la performance à la culture et aux objectifs organisationnels
- Impliquer les employés dans le processus - les critères d'évaluation doivent faire l'objet d'une entente au préalable
- Favoriser la prise en charge du développement des compétences de la personne

# Les conditions de succès

- Profiter du processus d'évaluation pour générer une forme de reconnaissance menant à une réelle opportunité de développement
- Établir des critères d'évaluation mesurables et vérifiables (*SMART*). Ils doivent conduire à une rétroaction constructive et incarnée
- Conserver un dossier pour chaque personne afin de faciliter les consultations et d'assurer un meilleur suivi dans le temps

# À retenir



## À retenir

1. Définir ce qu'est la performance aux yeux de l'organisation.
2. Adapter l'approche et la forme d'évaluation selon les besoins, les attentes et le poste.
3. Assurer une objectivité tout au long du processus d'évaluation.
4. Respecter le rôle et les responsabilités des personnes impliquées.
5. Prendre le temps...

# Déroulement des rencontres

## 1. LA FRÉQUENCE

- Le succès repose essentiellement sur :
  - la qualité des échanges
  - la cohérence
  - la constance dans le temps

## Mise en place d'un processus d'évaluation du rendement

Documents administratifs  
Dernière mise à jour – décembre 2023