

# GUIDE DE GESTION DE LA PERFORMANCE ET DE LA CONTRIBUTION

Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique

Décembre 2018



## Table des matières

<b>1. STRUCTURE DU PROGRAMME</b> .....	<b>3</b>
A. L'objectif du programme.....	3
B. Principes directeurs .....	4
C. Objectifs en cascade et cycle de gestion de la performance en continu .....	4
D. Processus décentralisé axé sur les échanges .....	6
E. Confidentialité .....	6
F. Exception d'application : les périodes de probation.....	6
<b>2. CIBLES DÉTERMINÉES</b> .....	<b>7</b>
A. Les objectifs de travail.....	7
B. Les comportements attendus .....	8
C. Force à entraîner et point de vigilance à développer.....	9
<b>3. ÉTAPES DU PROCESSUS</b> .....	<b>10</b>
A. Alignement.....	11
B. Observations continues.....	13
C. Suivis prédéterminés.....	14
D. Suivis spontanés.....	17
<b>4. ATTITUDE DE COACH</b> .....	<b>18</b>
A. Rôle de gestionnaire-coach.....	18
B. Étapes clés pour réussir une rétroaction/préparation à l'action constructive.....	19
<b>5. ÉTAPES POUR GÉRER LA SOUS-PERFORMANCE</b> .....	<b>22</b>
<b>6. BIAIS À ÉVITER</b> .....	<b>25</b>
<b>7. ANNEXE 1</b> .....	<b>27</b>
<b>8. ANNEXE 2</b> .....	<b>28</b>

# 1. Structure du programme

## A. L'objectif du programme

Rappelons-nous que le Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique (CSF) offre un service public primordial; il permet de s'assurer que tous les membres de notre démocratie reçoivent une éducation leur permettant de contribuer pleinement à la santé et à la stabilité de la société.

L'accomplissement de la mission et du plan stratégique du Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique (CSF) repose notamment sur le développement d'une culture de gestion efficiente, basée sur la mobilisation de ses ressources humaines, et orientée vers la réalisation d'objectifs alignés sur ceux de l'organisation.

La gestion de la performance du personnel cadre s'inscrit dans cette perspective. Ce programme se veut un outil d'alignement des contributions individuelles sur les priorités organisationnelles et de mobilisation. Ce faisant, il favorisera la communication, le développement des compétences clés, le développement professionnel, l'atteinte d'objectifs organisationnels clairs et précis ainsi qu'une reconnaissance et/ou un alignement du personnel.

Afin de concrétiser ce programme, le présent guide vise à :

- Décrire les principes à intégrer et les conditions de succès à respecter dans la gestion de la performance;
- Expliquer le processus continu de gestion de la performance et de la contribution et en préciser ses étapes;
- Conseiller les gestionnaires dans leur démarche;
- Énoncer certaines attentes du CSF quant au travail des gestionnaires, en fonction notamment du coaching, de la performance et de la contribution et du développement du plein potentiel des employés sous leur autorité.

## B. Principes directeurs

Pour que la gestion de la performance et de la contribution prenne tout son sens pour les participants et qu'elle génère des résultats tangibles, le programme s'appuie sur les principes directeurs suivants, de sorte que chaque gestionnaire doit mettre l'accent sur :

- L'atteinte d'objectifs organisationnels, personnalisés, clairs et précis;
- L'alignement des objectifs de la performance et de la contribution;
- Le dialogue visant à clarifier les attentes, offrir de la reconnaissance et déterminer les pistes d'amélioration plutôt que de simplement attribuer une cote de performance;
- L'utilisation des forces et des intérêts de développement de l'employé pour lui attribuer des objectifs qui seront alignés avec les objectifs de son supérieur, tout en s'assurant de contrôler les impacts des points de vulnérabilité de l'employé;
- L'ajustement continu des objectifs de performance en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe;
- Le rôle de coach du gestionnaire plutôt qu'un simple rôle de contrôleur, en privilégiant les discussions ouvertes ainsi que [la rétroaction et la préparation à l'action](#);
- Une utilisation d'informations factuelles, observables et, idéalement, provenant de plusieurs sources afin d'alimenter les échanges;
- L'atteinte de cibles de développement individuel alignées aux intérêts de carrière, en complément des objectifs orientés vers des mandats ou projets précis;
- Une relation de collaboration, de travail d'équipe et d'accompagnement avec l'employé.

C'est pourquoi le présent programme de gestion de la performance et de la contribution :

- Est axé sur le dialogue continu, la rétroaction et le coaching;
- Comporte un formulaire léger permettant de structurer les échanges plutôt qu'un formulaire fastidieux à remplir;
- Comporte des cotes simples ne représentant pas le cœur de la démarche, mais venant plutôt soutenir les discussions et la rétroaction.

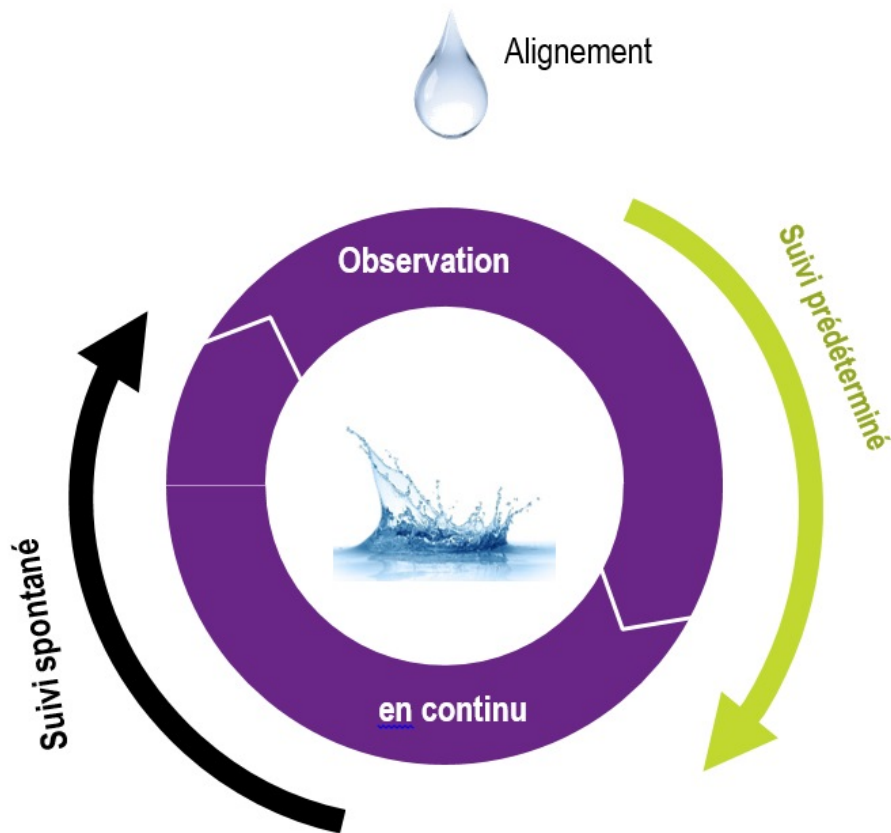
## C. Objectifs en cascade et cycle de gestion de la performance en continu

Le programme prévoit un processus de distribution des objectifs de travail en cascade ainsi qu'une gestion en continu de la performance et de la contribution.

### ***Objectifs alignés en cascade***

Les objectifs de chacun sont formulés selon une logique de cascade, qui a pour origine les orientations établies par le CSF. Ces orientations dictent les objectifs du directeur général, qui définit les objectifs de ses subordonnés directs en s'assurant qu'ils sont cohérents avec les orientations du conseil d'administration, le plan stratégique du CSF et ses propres objectifs. Chaque cadre subordonné au directeur général procède ensuite de la même façon avec ses propres subordonnés, et ainsi de suite.

## Cycle continu de gestion de la performance et de la contribution



Le programme prévoit un cycle continu de gestion de la performance et de la contribution axé sur la rétrospection et le coaching, et comporte quatre étapes (voir section « [Étapes du processus](#) » pour plus de détails) :

- **Alignement** – Consiste à s’entendre sur les modalités des suivis et à établir ou à aligner les objectifs de travail et les cibles de développement.
- **Observation en continu** – Consiste à prendre des notes sur les éléments qui pourront alimenter les discussions lors des rencontres de suivis.
- **Suivi prédéterminé** – Consiste à gérer la performance en continu et à offrir du coaching sur l’avancement des objectifs de travail, la progression du plan de développement professionnel, la présence de comportements attendus et les obstacles ou les réalisations propres au travail de l’employé lors de rencontres statutaires.
- **Suivi spontané** – Consiste à offrir du coaching dans l’action à l’employé en lui offrant performance et dent de la rétroaction et de la préparation à l’action (*feedforward*).

L’étape d’alignement surviendrait une fois par année, tandis que les autres étapes pourraient survenir sur une base mensuelle, selon l’entente entre le gestionnaire et l’employé. Les suivis prédéterminés doivent cependant survenir à une fréquence minimale de trois mois.

## D. Processus décentralisé axé sur les échanges

Chaque gestionnaire est responsable de s'assurer de l'alignement des objectifs de ses subordonnés avec les siens.

De plus, le processus étant axé sur la communication et la rétroaction entre un gestionnaire et son employé, le gestionnaire et l'employé rempliront, chacun de leur côté, un « journal de bord » venant soutenir les échanges.

Celui-ci servira d'outil pour consigner :

- Les informations, en continu, qui appuieront les discussions (ex. : observations, résultats atteints, obstacles rencontrés, réflexions);
- L'avancement des objectifs de la performance de la contribution, ainsi que la présence de comportements attendus;
- Les cibles de développement de l'employé sous forme d'une force à entraîner et un point de vigilance à développer, ainsi que les modalités permettant d'y arriver;
- Un résumé des échanges lors des rencontres (ex. : désaccord, conseils d'amélioration, prochaines étapes, formation et développement professionnel);
- Les intérêts de carrière de l'employé.

## E. Confidentialité

L'employé est le propriétaire exclusif de son journal, et il en va de même pour le gestionnaire, qui assume ainsi la garde formelle et confidentielle des échanges et des informations liées à la gestion de la performance et de la contribution de son employé.

## F. Exception d'application : les périodes de probation

Le présent programme de gestion de la performance et de la contribution ne s'applique pas pour un employé qui est dans sa période de probation. À la suite de cette période, le gestionnaire est plutôt invité à remplir le « Formulaire d'évaluation du personnel cadre » (voir Annexe 2) afin d'évaluer l'employé sur :

- Le leadership;
- L'administration;
- La prise de décision;
- Les relations interpersonnelles.

Pour ce faire, le gestionnaire est invité à appuyer son bilan sur des sources multiples de manière à accroître l'objectivité de celle-ci. De manière plus spécifique, il gagnerait à rechercher les observations, commentaires et rétroactions de la part des principaux collaborateurs du nouvel employé, en portant une attention particulière aux facettes à évaluer sur lesquelles il possède moins d'observations directes ou celles où il paraît avoir une lacune.

## 2. Cibles déterminées

Le programme de gestion de la performance et de la contribution du CSF vise à gérer la contribution de l'employé en continu au travers d'objectifs de travail, de comportements attendus et de cibles de développement.

### A. Les objectifs de travail

Les objectifs de travail doivent être :

- Des cibles priorisées et prédéterminées par le supérieur et l'employé, autant des objectifs liés au travail quotidien (ex. avoir réduit le taux de roulement des employés de mon équipe de 10 % d'ici 12 mois) que d'autres liés aux mandats spéciaux (ex. : avoir livré tel projet à l'intérieur de l'échéancier et du budget établi);
- Ambitieux tout en étant atteignables dans un délai d'au plus 12 mois;
- SMART (voir encadré 1 ci-dessous);
- Alignés avec un des objectifs du supérieur immédiat.

Ces objectifs doivent être choisis en collaboration et travail d'équipe avec l'employé. Ils devraient être vus comme une occasion de miser sur les forces, les talents ou les intérêts de ce dernier, tout en s'alignant avec la vision du gestionnaire ou du directeur du département. Ce faisant, l'employé sera davantage mobilisé et performant dans la réalisation de ces objectifs.

Encadré 1.

#### **Comment formuler un objectif de travail?**

Chacun des objectifs de travail devrait être formulé à l'aide de critères **SMART**.

- Ce dernier devra être **Spécifique** et précis afin d'éviter tout malentendu quant à ce qui est attendu de la part de l'employé.
- Vous devrez vous entendre avec l'employé sur le critère que vous choisirez pour **Mesurer** s'il est atteint. Ce critère peut être qualitatif ou quantitatif, mais il devra être formulé en termes de résultats observables.
- Il doit être **Aligné** avec les orientations de la direction et la mission de l'organisation.
- L'objectif doit être **Réaliste** et atteignable tout en s'assurant qu'il représente un certain défi.
- Enfin, l'objectif devra être déterminé à l'avance et avoir une date d'échéance ou une fréquence préétablie, afin de l'ancrer dans le **Temps**.

Dans leur formulation, chaque objectif devrait comporter trois composantes : un verbe d'action, un résultat à atteindre et le moment ou la fréquence où le résultat doit être atteint.

Par exemple :

- « Gérer la performance et la contribution de mes six employés avec des rencontres tous les six mois ».
- « Prendre en charge l'organisation de deux activités parascolaires d'ici la fin de l'année ».

## B. Les comportements attendus

Les comportements attendus représentent les comportements essentiels que les gestionnaires devraient manifester pour respecter les attentes et les valeurs du CSF.

L'idée sous-jacente n'est pas de savoir si le gestionnaire détient ou non la capacité d'émettre les comportements attendus, mais de savoir s'il les intègre vraiment dans la réalisation quotidienne de son rôle. Il ne s'agit pas non plus d'évaluer la personnalité de l'employé, mais plutôt de déterminer, sur la base de faits observables, comment l'employé agit en cohérence avec les comportements souhaités par l'organisation dans l'exercice de ses fonctions et en dehors des heures de travail.

Il existe deux catégories de comportements attendus : une pour les cadres gérant les employés et une pour cadres professionnels. La liste est présentée dans l'encadré 2 et les définitions détaillées des comportements à [l'annexe 1](#).

Encadré 2.

<b>Comportements attendus pour les cadres gérant des départements et des employés (DGA et directeurs)</b>	<b>Comportements attendus pour les cadres professionnels (gestionnaires et coordonnateurs)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>Qualité de jugement</i></li><li>■ <i>Collaboration</i></li><li>■ <i>Gestion des conflits</i></li><li>■ <i>Courage d'agir</i></li><li>■ <i>Considération pour les autres</i></li><li>■ <i>Élaboration de stratégies</i></li><li>■ <i>Mise en œuvre de la stratégie</i></li><li>■ <i>Capacité de décider</i></li><li>■ <i>Gestion de processus</i></li><li>■ <i>Influence en groupe</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>Qualité de jugement</i></li><li>■ <i>Collaboration</i></li><li>■ <i>Gestion des conflits</i></li><li>■ <i>Courage d'agir</i></li><li>■ <i>Considération pour les autres</i></li><li>■ <i>Profondeur d'analyse</i></li><li>■ <i>Priorisation</i></li><li>■ <i>Autonomie</i></li><li>■ <i>Rigueur</i></li><li>■ <i>Persuasion</i></li></ul>



## C. Force à entraîner et point de vigilance à développer

Ces deux éléments représentent les deux principaux axes du développement professionnel de l'employé. Ils devraient être alignés aux aspirations de carrière de l'employé. Ces aspirations peuvent consister à :

- Exceller davantage dans son rôle actuel;
- Développer une compétence en prévision d'un poste à venir.

La force à entraîner représente un talent amenant l'employé à se distinguer de ses pairs et qu'il gagnerait à développer davantage pour devenir encore plus remarquable.

Le point de vigilance à développer constitue un élément sur lequel l'employé gagnerait à s'améliorer pour satisfaire les attentes ou exigences de son poste ou d'un poste convoité.

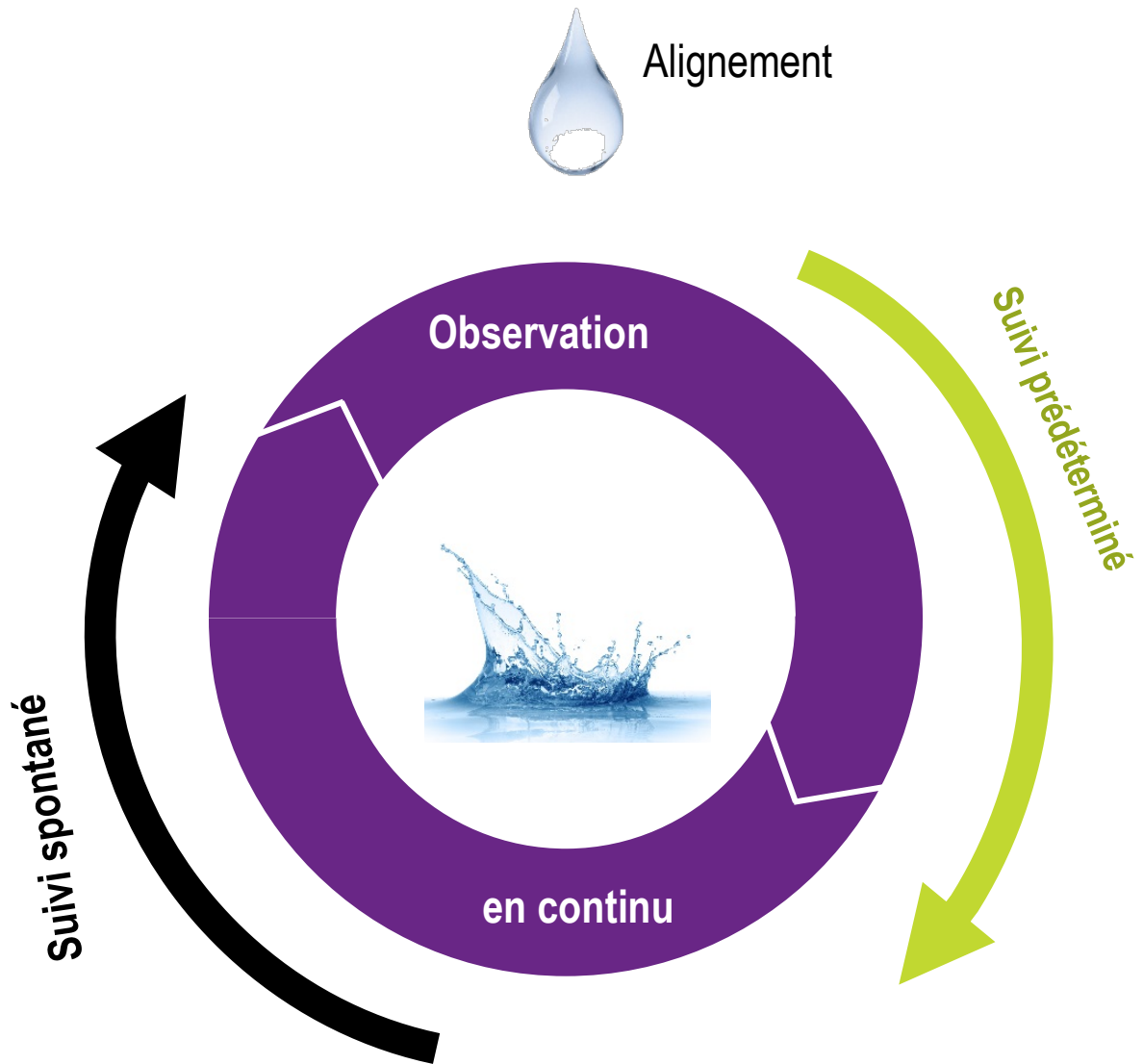
Encadré 3.

### ***Exemples d'éléments qui pourraient représenter une force ou une faiblesse :***

- *Lancer et démarrer des projets*
- *Trouver le meilleur chemin pour se rendre du point A au point B*
- *Organiser et mettre en place des événements/projets*
- *Composer avec des contextes de contestation ou du redressement*
- *Se montrer stratégique et fin politicien*
- *Mettre des individus en contact (réseau)*
- *Assurer un contrôle qualité*
- *Faire preuve d'imagination*
- *Visualiser, illustrer à l'aide d'une image, d'un schéma, d'un concept abstrait*
- *Composer avec des situations conflictuelles*
- *Accompagner une personne lorsqu'elle rencontre des difficultés*

*Source : Référentiel de talents SPB*

### 3. Étapes du processus

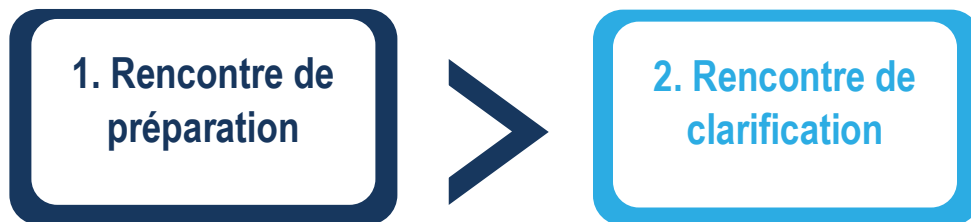


## A. Alignement

Cette étape annuelle comporte cinq objectifs :

- Clarifier les règles de fonctionnement du programme de gestion de la performance et de la contribution.
- Communiquer les priorités et les objectifs globaux.
- Explorer les intérêts de carrière de l'employé.
- Établir conjointement les objectifs de travail de l'employé.
- Identifier les forces à entraîner et les points de vigilance à développer.

Pour les atteindre, vous devez tenir une rencontre de préparation et une rencontre de clarification.



### 1. Rencontre de préparation

#### a. S'assurer d'une compréhension commune

Prenez un moment pour expliquer les grandes étapes du programme de gestion de la performance et de la contribution, en vous assurant que l'employé comprend bien son rôle et le vôtre. Pour ce faire, vous pouvez notamment utiliser le modèle présent à la page précédente comme soutien visuel. Prenez ensuite le temps de sonder sa compréhension du programme et voyez ensemble si des questions persistent quant à la bonne marche de l'exercice. Discutez de vos attentes à l'égard de ces rencontres.

#### b. Discuter des intérêts de carrière

Prenez le temps d'échanger avec l'employé sur ses intérêts de carrière à court, moyen et long termes. Évaluez son intérêt à :

- Rester en poste;
- Obtenir une promotion;
- Faire un mouvement latéral;
- Relever des défis complémentaires à sa tâche (implication philanthropique, projets spéciaux, etc.).

Assurez-vous par ailleurs de gérer ses attentes en fonction des réelles possibilités. L'objectif est de mieux connaître ses employés et de les amener à poursuivre leur réflexion à ce sujet, et à leur témoigner de votre intérêt.

### **c. Présenter les priorités et les objectifs globaux**

Revenez sur les grandes orientations et les priorités du CSF et expliquez en quoi cela influence les objectifs que vous vous proposez d'atteindre dans votre poste.

### **d. Impliquer l'employé dans la définition des objectifs de travail et des cibles de développement**

À moins que les objectifs soient déjà fixés pour le poste, donnez ensuite à votre employé un délai de deux (2) à trois (3) semaines pour vous transmettre, par écrit, une liste de quatre (4) des objectifs de travail à atteindre en lien avec la discussion décrite au point b. Assurez-vous que l'employé comprend qu'ils doivent être formulés de manière SMART.

Il devrait aussi cibler une force qui le distingue qu'il désire entraîner et un point de vigilance qu'il gagnerait à développer. Ceux-ci devraient être alignés avec les intérêts de carrière de celui-ci, de manière à l'amener à être plus efficace dans son rôle ou à se préparer pour assumer un rôle futur. L'employé devrait aussi être invité à réfléchir sur les moyens à mettre en place pour y arriver et une mesure SMART de leur progression.

### **e. Réviser les objectifs**

À la réception des objectifs et cibles proposés par votre employé, assurez-vous que :

- Ils sont tous formulés de manière SMART;
- Les objectifs de travail sont alignés sur les vôtres (et sur ceux de votre supérieur, lorsqu'applicable);
- Idéalement, ils permettent de miser sur les forces et les talents de l'employé, ou du moins sur ses intérêts, et qu'ils représentent un certain défi pour celui-ci;
- Les deux cibles de développement proposées soient cohérentes avec les priorités et les opportunités de développement que vous percevez.

Si des éléments doivent être substitués ou corrigés, préparez certaines suggestions pour votre prochaine rencontre, pendant laquelle vous pourrez en discuter avec votre employé.

## **2. Rencontre de clarification**

### **f. S'assurer d'une compréhension commune**

Lors de la rencontre de clarification, assurez-vous d'abord qu'aucune interrogation ne persiste quant au présent programme.

### **g. Valider les objectifs**

Réviser ensuite les objectifs proposés par l'employé et voyez, ensemble, comment le tout s'arrime aux objectifs de l'organisation, du CSF (alignement) ou de ses aspirations de carrière. Proposez, si requis, des corrections aux propositions soumises par l'employé ou, s'il y a lieu, proposez-lui de nouveaux objectifs ou des cibles de développement sur lesquels vous avez préalablement travaillé; discutez-en avec l'employé.

### ***h. Établir un plan de développement***

Discuter avec l'employé des principales modalités par lesquels il pourra entraîner sa force et développer son point de vigilance en déterminant :

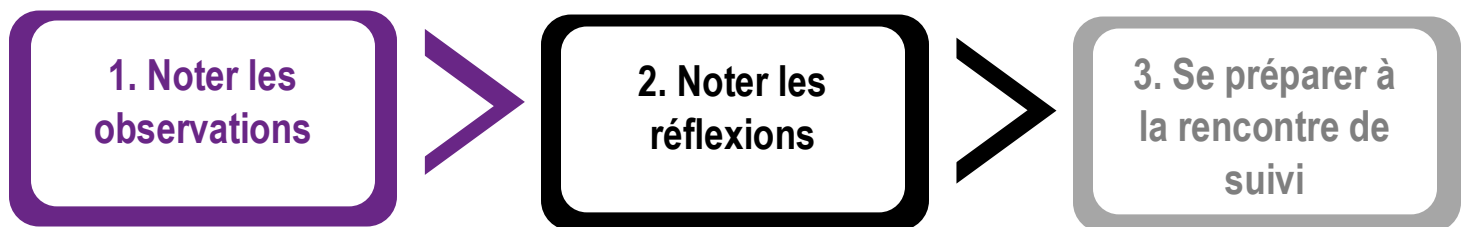
- Le moyen à privilégier (ex. : coaching, élargissement de rôle, formation, jumelage, projet spécial);
- Les personnes ressources à mettre à contribution et leurs responsabilités (ex. : employé, gestionnaire, personne tierce);
- Les échéanciers et les modalités de mesure et de suivi (ex. : sur quelle information se baser et à quelle fréquence pour constater une progression).

### ***3. Établir des règles de rencontres***

Fixez tout de suite les dates des rencontres de suivi. Vous devriez tenir une rencontre de bilan chaque mois ou minimalement aux trois mois. Incitez l'employé à documenter son journal de bord en y annotant toutes les observations et tous les faits permettant de recueillir de l'information utile à vos prochaines rencontres. Faites évidemment de même.

## **B. Observations continues**

L'objectif de cette étape est de colliger l'information qui alimentera les discussions lors des rencontres de suivis. Pour ce faire, le gestionnaire et l'employé doivent annoter leurs observations dans leur journal de bord respectif entre leurs rencontres.



### ***4. Noter les observations***

L'employé et le gestionnaire doivent d'abord noter ce qu'ils considèrent être des éléments positifs à souligner ainsi que des éléments constructifs à discuter concernant les objectifs de travail, les comportements attendus et les cibles de développement. Pour chacun des éléments positifs ou constructifs ciblés, assurez-vous de :

- Inscrire la date de l'observation;
- Décrire avec des faits le contexte, les comportements, les causes et les conséquences entourant ce que vous voulez discuter.

## 5. Noter les réflexions

Notez ensuite vos réflexions et vos hypothèses touchant chaque élément positif ou constructif observé. En étant le plus concret, précis et factuel possible :

- Déterminez quelle semble être la part de responsabilité de l'employé dans ce qui est survenu et la part qui appartiendrait à un facteur externe (ex. : le travail d'un autre employé, un contexte plus difficile).
- Concernant la part de responsabilité de l'employé, qu'est-ce qui l'aurait amené à agir de la sorte? Un talent qu'il a développé? Une problématique personnelle? Une lacune professionnelle? Un comportement non désiré?

## 6. Se préparer à la rencontre de suivi

En prévision de la rencontre de suivi, déterminez les principaux messages et les éléments sur lesquels vous voulez discuter. Portez une attention particulière aux différents biais qui pourraient influencer votre jugement<sup>1</sup>. Essayez d'utiliser plusieurs informations, idéalement de différentes sources (ex. : les collaborateurs de l'employé), afin d'appuyer vos constats.

Déterminez aussi les autres messages que vous voulez communiquer à l'employé. Les rencontres de suivi seront des moments idéaux pour informer votre employé des nouveaux développements inhérents aux enjeux du CSF ainsi que pour vous informer de la réalité quotidienne de votre employé. L'information doit circuler dans les deux sens. Prenez soin de préparer les messages que vous désirez lui communiquer et les informations que vous désirez obtenir.

## C. Suivis prédéterminés

Cette étape, effectuée parallèlement aux suivis spontanés, est une rencontre qui aura été préalablement établie lors de l'étape d'alignement.

Celle-ci a pour objectifs de :

- Évaluer l'avancement des objectifs de travail;
- Faire un retour sur la progression de l'employé quant à ses cibles de développement;
- Faire le point sur la présence des comportements attendus;
- Déterminer les obstacles rencontrés et les réalisations effectuées;
- Offrir du coaching;
- Réviser la pertinence des objectifs de travail et les ajuster au besoin;
- Établir un plan d'action pour surmonter les difficultés rencontrées.



<sup>1</sup> Voir « Les Biais à éviter ».

## **1. Introduction**

Commencez par prendre des nouvelles de l'employé (« Comment ça va? »). Communiquez-lui par la suite les messages que vous vouliez lui transmettre à des fins de circulation d'information (ex. : nouveaux développements dans les enjeux du CSF).

## **2. Perspective de l'employé**

À partir des notes du journal de bord, demandez à l'employé de décrire :

- Ses progrès, ses réalisations ou ses avancements;
- Les difficultés, les obstacles ou les retards qu'il rencontre;
- Les actions à entreprendre pour accélérer la progression.

Offrez du coaching en vous inspirant de la procédure présentée à la section « [Attitude de coach](#) ».

## **3. Perspective du gestionnaire**

Abordez les thèmes non traités par l'employé et sur lesquels vous désirez lui fournir une rétroaction. Assurez-vous que les trois cibles suivantes aient été discutées :

- Objectifs de travail;
- Comportements attendus;
- Cibles de développement.

Offrez du coaching en vous référant à la procédure présentée à la section « [Attitude de coach](#) ».

## **4. Ajustement des objectifs**

Assurez-vous que les objectifs et les cibles poursuivis par l'employé sont toujours pertinents et réalistes. Autrement, n'hésitez pas à les modifier en collaboration avec l'employé.

## **5. Bilan et prochaines étapes**

Au fur et à mesure de vos discussions, faites le bilan conjointement avec l'employé de l'avancement des objectifs de travail, la présence de comportements attendus ainsi que sa progression dans l'atteinte de ses cibles de développement. Pour chacun des objectifs ou comportements jugés « à surveiller », assurez-vous d'établir en collaboration avec l'employé un plan d'action décrivant ce que vous et lui vous engagez à effectuer avant la prochaine rencontre<sup>2-3</sup>.

---

<sup>2</sup> Si, conjointement avec l'employé, vous concluez que les problèmes rencontrés sont de nature personnelle et qu'ils sont graves ou persistants, voyez avec le service des ressources humaines comment on peut venir en aide à l'employé.

<sup>3</sup> Si, conjointement avec l'employé, vous concluez que ses difficultés sont attribuables à un problème professionnel de longue date, sans que ce problème ait été véritablement abordé par les gestionnaires antérieurs, voyez ce que vous pouvez faire pour amener l'employé à corriger la situation. Si ce problème est grave ou s'il persiste, voyez avec le service des ressources humaines comment ils peuvent vous appuyer ou amorcer la démarche de gestion d'employés sous-performant (voir la section « [Étapes pour gérer la sous-performance](#) »).

## **EXEMPLES DE PLAN D'ACTION**

**Situation 1** – Un enseignant qui a comme objectif de travail de « Prendre en charge l'organisation de deux activités parascolaires d'ici la fin de l'année » et qui, après la mi-année, n'a entrepris aucune démarche pour s'impliquer dans l'organisation d'une de ces activités.

- **Cause** : l'enseignant ne se sent pas outillé pour être capable d'assumer ces responsabilités.
- **Plan d'action** :
  - Le gestionnaire ira rencontrer un enseignant pour qui l'organisation d'activités parascolaires est une force afin de solliciter son appui afin d'accompagner l'enseignant rencontrant des difficultés.
  - Avec l'appui du gestionnaire, l'enseignant devra contacter l'enseignant pour qui l'organisation d'activités parascolaires est une force afin de collaborer avec celui-ci dans l'organisation d'une telle activité.

**Situation 2** – Un directeur adjoint peut se montrer direct et irrité lorsqu'il doit traiter des plaintes de parents et qu'il est sous-pression.

- **Cause 1** : il est nouveau en poste et vit une surcharge de travail.
- **Cause 2** : il a de la difficulté à gérer les conflits.
- **Plan d'action** :
  - L'employé ciblera les tâches qui lui sont les plus difficiles et où il y a le plus grand risque d'erreurs.
  - Le gestionnaire lui retirera temporairement une partie des tâches avec lesquelles il a le plus de difficulté pour faciliter son intégration et son apprentissage, et éviter les erreurs.
  - Avec l'approbation de son gestionnaire, l'employé devra trouver, s'inscrire et assister à une formation sur la gestion de conflit.



## D. Suivis spontanés

Parallèlement aux suivis préétablis, les suivis spontanés sont des moments où le gestionnaire offre spontanément une rétroaction à l'employé ou un soutien à ses prochaines actions. Cette étape a pour principal objectif d'offrir un coaching dans l'action à l'employé en fonction de ses objectifs de travail, ses cibles de développement et les comportements attendus.

Afin de vous assurer du succès de vos suivis, il importe de suivre certaines règles. Ainsi, assurez-vous :

- Que l'employé consente à recevoir du coaching de manière spontanée, et établissez avec lui les règles ou façons de faire. Vous éviterez ainsi de paraître trop invasif et de vous confronter à de la résistance.
- Que vous établissez de manière claire avec l'employé les objectifs pour lesquels vous lui offrirez du coaching.
- Que votre rétroaction ou votre soutien à ses prochaines actions survienne très peu de temps avant et/ou après la situation visée (ex. : discuter de ce qu'il devra faire pour rallier différents décideurs clés avant une rencontre de présentation, ou discuter après une rencontre de présentation comment il aurait pu répondre différemment à certaines résistances).
- De décrire et d'encourager les points forts de l'employé (ce qu'il doit continuer à faire) et de souligner leur impact, avant d'aborder les points à changer ou à améliorer (ce qu'il devrait cesser de faire ou commencer à faire) en expliquant pourquoi.

Inspirez-vous des [étapes clés](#) pour réussir une rétroaction ou une préparation à l'action.

### **PAR EXEMPLE :**

#### ***Un coaching spontané visant à augmenter l'influence d'un employé dans ses rencontres***

##### **AVANT LA RENCONTRE**

- *Parle-moi de la situation. Quels sont tes objectifs par rapport à cette rencontre?*
- *Compte tenu du contexte (caractéristiques individuelles et d'équipe, culture organisationnelle), quelle stratégie serait-il préférable d'adopter?*
- *Quelle est la pire chose qu'il pourrait t'arriver? Comment prévenir les problèmes?*
- *Bonne idée d'utiliser cette approche avec cette personne [...] parce que [...]*
- *Je ferais cependant attention pour éviter de [...] parce que [...]*
- *En complément, je ferais [...] parce que [...]*

##### **APRÈS LA RENCONTRE**

- *Combien te donnes-tu sur 10 par rapport aux objectifs discutés?*
  - *Qu'est-ce qui a bien été? Qu'est-ce qui fait que tu n'as pas obtenu la cote de 10?*
  - *Sachant ce que tu sais maintenant, comment aurais-tu pu agir pour obtenir la cote de 10?*
- *Coaching axé sur l'encouragement :*
  - *Tu as bien fait de [...] je ne sais pas si tu as remarqué, mais ça a permis de [...]. Je t'encourage à continuer.*
- *Coaching axé sur le changement :*
  - *À l'avenir, je t'invite à essayer de [...] plutôt que [...] ce qui permettrait d'éviter [...].*
  - *Tu pourrais aussi essayer de [...] cela pourrait faciliter [...].*

## 4. Attitude de coach

### A. Rôle de gestionnaire-coach

En tant que gestionnaire-coach, votre rôle n'est pas de faire un simple suivi des objectifs de travail et des comportements attendus afin d'attribuer une cote de rendement, mais d'utiliser la discussion sur les objectifs de travail et comportements attendus comme point de départ et balise pour soutenir et développer votre employé et lui offrir du coaching.

Alors que la rétroaction permet de tirer des leçons d'une performance passée, la préparation à l'action (*feedforward*) prépare plus efficacement à optimiser la performance future (voir l'article <https://www.spb.ca/fr/blog/plus-de-feedback-encore-plus-de-feedforward/> pour plus de détails).

Par exemple :

Rétroaction	Préparation à l'action
<i>Lorsque tu [as présenté ton projet de refonte du site Web au CA, tu as passé beaucoup de temps à expliquer en détail les modifications techniques à apporter], cela a eu comme conséquence de [réduire ton impact, car tes interlocuteurs ne t'écoutaient plus].</i>	<i>Dans le futur, tu gagnerais [à t'assurer d'ajuster le niveau de détail avec lequel tu expliques une situation aux interlocuteurs à qui tu t'adresses. Avant ta prochaine présentation, si tu le désires, tu pourrais venir chercher mon avis, pour plus facilement [ajuster le niveau de détail de celle-ci, conserver l'attention et mieux influencer autrui].</i>
<i>Lorsque tu [as répondu à la mère d'Y au téléphone, tu semblais irrité], cela a eu comme conséquence de [contribuer à amplifier sa frustration].</i>	<i>Dans le futur, tu gagnerais [à garder ton calme lorsque tu transiges avec des clients colériques. Tu pourrais, par exemple, mettre le client en attente un instant pour prendre de grandes respirations avant de lui parler de nouveau], pour plus facilement [rester en contrôle de ton impact et désamorcer la situation].</i>
<i>Lorsque tu [as planifié l'organisation de l'activité Z, tu as sollicité la participation de volontaires parents avant de vérifier si l'organisme qui offre l'activité Z était ouvert durant la saison où nous voulions y aller], cela a eu comme conséquence d'[avoir perdu beaucoup de temps et de contrarier les parents qui avaient pris congé cette journée-là].</i>	<i>Dans le futur, tu gagnerais [à prendre le temps de te faire un plan détaillé avant de passer à l'action. Tu pourrais utiliser le modèle de plan que madame B utilise], pour plus facilement [t'assurer de ne pas oublier d'étapes importantes et de toutes les effectuer dans un ordre optimal].</i>

## B. Étapes clés pour réussir une rétroaction/préparation à l'action constructive

Les étapes clés présentées ci-après sont des balises qui vous permettront de vous assurer de pleinement jouer votre rôle de coach lorsque vous désirez susciter un changement chez votre employé, tout en le gardant mobilisé.

Elles pourront aussi vous guider à accompagner un employé qui vous partage une problématique de façon proactive, auquel cas commencez la séquence à l'étape 3. Si vous désirez offrir un coaching dans l'action, vous pouvez commencer la séquence à l'étape 2 si vous avez été témoin d'une situation que vous voulez aborder, ou à l'étape 3 si l'employé sollicite votre soutien à la suite d'un événement que vous n'avez pas observé.

Notez que cette séquence est présentée à titre indicatif. Il importe d'adapter votre approche au type de situation à aborder, au type d'employé et en fonction de la dynamique relationnelle. À titre d'exemple, bien qu'ils ne suivent pas exactement la séquence décrite, les vidéos suivants peuvent vous fournir des indications sur l'approche à privilégier ou à éviter afin d'adapter votre rétroaction à des employés difficiles :

<https://www.spb.ca/fr/blog/donner-un-feedback-a-un-employe-sur-la-defensive/>

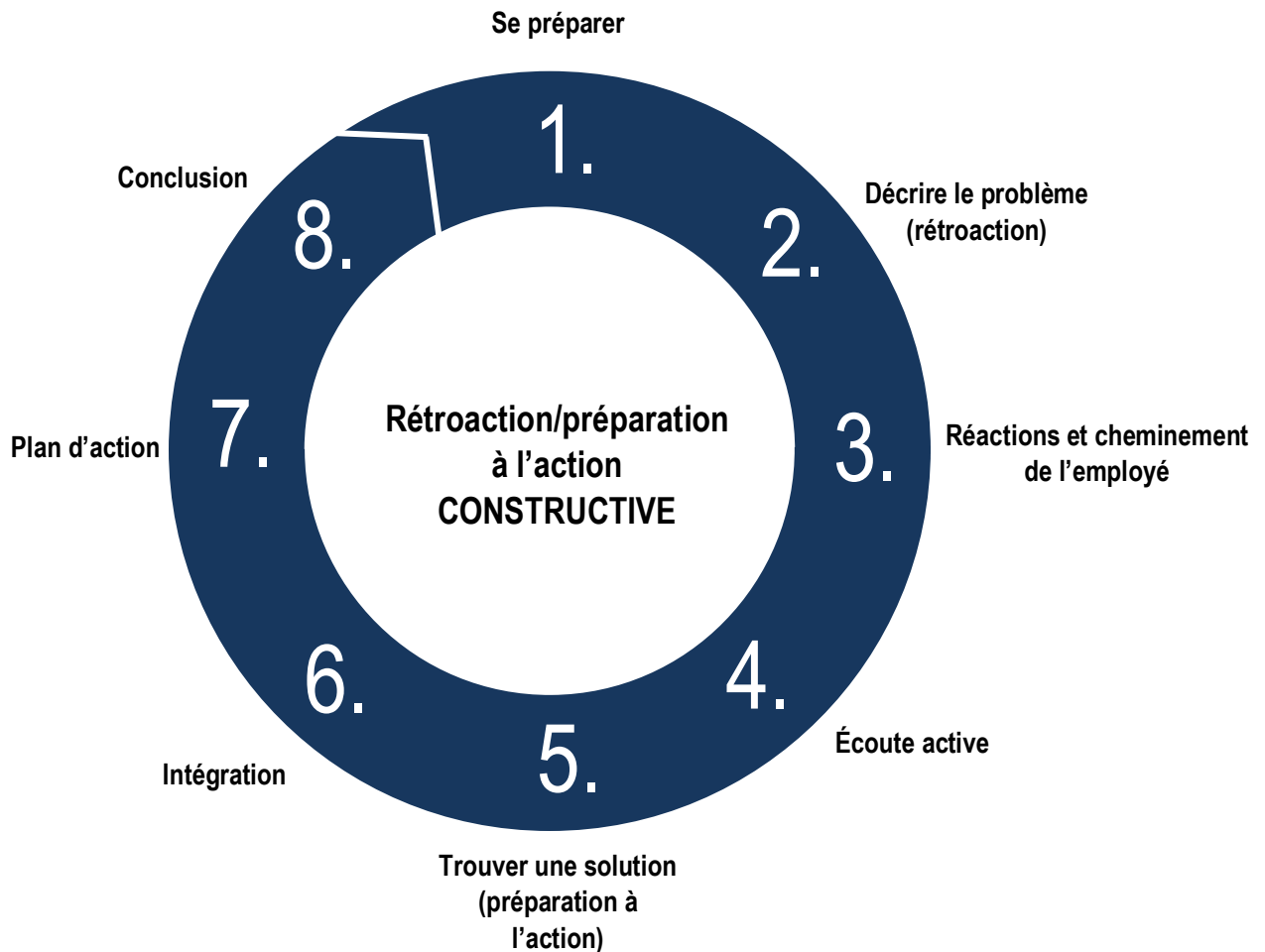
<https://www.spb.ca/fr/blog/donner-un-feedback-a-un-employe-emotif/>

<https://www.spb.ca/fr/blog/donner-un-feedback-a-un-employe-silencieux/>

L'article suivant pourrait aussi vous offrir des pistes d'ajustement sur le sujet :

[https://www.spb.ca/fr/blog/feedback\\_difficile/](https://www.spb.ca/fr/blog/feedback_difficile/)

# Étapes de la rétroaction ou préparation à l'action



## 1. Se préparer

Avant votre rencontre avec l'employé, tâchez de relire vos notes de journal de bord pour que ce que vous aurez à relater soit frais à votre mémoire. Vous pouvez aussi tâcher de vous visualiser en train de donner la rétroaction ou vous pratiquer.

## 2. Décrire le problème (rétroaction)

Décrivez la situation que vous avez observée en utilisant des faits et des comportements observables et en partageant vos réflexions.

*Phrase clé : « J'ai remarqué que [...], ce qui semble avoir eu pour effet de [...] ».*

## 3. Réactions et cheminement de l'employé

Demandez à l'employé de commenter la situation et vos réflexions. L'objectif est de le faire cheminer et de l'amener à trouver par lui-même la difficulté à laquelle il a fait face.

*Phrases clés : « J'aimerais entendre ton point de vue sur ce sujet... », « Qu'en penses-tu? », « Comment as-tu vécu cette situation? », « Y a-t-il des choses qui auraient pu être faites différemment pour éviter de [...] ou contourner ces obstacles? ».*

#### 4. Écoute active

Utilisez des stratégies d'écoute active où vous tâchez de reformuler dans vos mots ce que l'employé mentionne afin de lui montrer que vous avez bien compris ce qu'il dit et de vous assurer d'avoir bien compris. Assurez-vous que vous avez une compréhension similaire des principaux faits observables entourant la situation.

*Phrase clé : « Si je comprends bien, tu me dis [...] », « En résumé, ce que tu me mentionnes que [...] ».*

#### 5. Trouver une solution (préparation à l'action)

Toujours en utilisant des faits observables, décrivez, s'il y a lieu :

- Ce qu'il fait bien et qu'il devrait continuer à faire à l'avenir;
- Ce qu'il ne fait pas et qu'il devrait commencer à faire dans le futur;
- Ce qu'il devrait arrêter de faire dans le futur.

Ce faisant, il importe, pour chacun de ces trois angles de préparation à l'action, de décrire dans un premier temps le comportement qui doit être commencé, continué ou arrêté et, dans un second temps, d'explicitier l'avantage que l'employé retirera d'agir de la sorte.

*Phrase clé : « Bon réflexe d'agir de cette façon dans la situation [...] ça va te permettre de faciliter [...] », « À l'avenir, dans ce genre de situation, je t'invite à faire attention pour ne plus faire [...] afin de plus facilement être capable de [...] », « Dans une situation similaire, dans le futur, je t'invite à commencer à [...], il sera alors plus aisé de contourner l'obstacle de [...] ».*

#### 6. Intégration

Posez des questions ouvertes pour récolter les réactions de l'employé et valider que la préparation à l'action soit intégrée.

*Phrase clé : « Qu'en penses-tu? », « Est-ce réaliste? »; si les discussions sont longues ou complexes : « Que retiens-tu de nos discussions? ».*

#### 7. Plan d'action

Créez, en collaboration avec l'employé, un plan d'action sommaire établissant ce que vous et l'employé vous engagez à faire avant la prochaine rencontre de suivi.

*Phrase clé : « Que pourrait-on faire pour t'aider à [...] », « Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider à [...] », « Qu'est-ce que tu pourrais faire d'ici notre prochaine rencontre pour [...] ».*

#### 8. Conclusion

Terminez la discussion en mentionnant votre satisfaction par rapport à vos échanges si vous êtes sincèrement satisfait, et prenez le temps de vous enquérir de la perception de l'employé.

*Phrases clés : « Je suis satisfait de notre discussion. De ton côté jusqu'à quel point te sens-tu à l'aise avec ce que nous avons décidé? », « Je crois que nous avons fait le tour de la question. Qu'en penses-tu? »*

Dans votre approche, essayez d'effectuer une bonne lecture de la perception de l'employé à l'égard de son travail, de sa performance, de ses compétences et de sa contribution. Si certains employés ont tendance à se surestimer, d'autres ont parfois tendance à se sous-évaluer. Un bon coach doit pouvoir ajuster ces extrêmes en donnant l'heure juste, mais aussi en rehaussant le niveau de confiance de son employé.

Le bon coach donne toujours le droit à l'erreur, mais intervient lorsqu'il y a répétition de la même erreur. Soyez à l'écoute de vous-même. Si, au moment de la rencontre, vous ne vous sentez pas « dans votre assiette », serein ou disposé à aborder positivement cette rencontre, mieux vaut la reporter. La gestion de la performance et de la contribution suppose un échange constructif entre les partenaires. L'évaluateur et l'évalué sont conjointement responsables de la qualité du dialogue qui se développe entre eux.

## 5. Étapes pour gérer la sous-performance

La majorité des personnes rencontrées dans le cadre de ce processus seront performantes. Ils en retireront de la reconnaissance et des pistes pour continuer de se développer en harmonie avec leurs intérêts et leurs talents.

Des problèmes de sous-performances (ex. : comportements inacceptables et/ou résultats insatisfaisants) peuvent également se manifester au sein d'une équipe; ils doivent alors être gérés promptement et en continu, de manière à éviter une détérioration de la situation. Pour ce faire la démarche suivante est requise :

### 1. Déterminer si une démarche officielle doit être entreprise

Une telle démarche officielle de gestion d'un employé sous-performant devrait être amorcée si :

- La sous-performance est récurrente, malgré les rétroactions et l'appui offert; ou
- La sous-performance de l'employé nuit de façon significative à son entourage ou à l'atteinte des objectifs de performance et de contribution.

### 2. Déterminer la cause probable de la sous-performance

L'objectif de cette étape est de chercher à identifier la cause probable de la sous-performance de l'employé. Elle peut être liée à trois facteurs :

- **Motivation** : l'employé n'a pas la volonté de performer selon les attentes.
- **Capacité** : l'employé n'a pas la capacité (ex. : connaissances, compétences, confiance en soi) de performer selon les attentes.
- **Contexte** : le contexte (ex. : climat de travail, dynamique avec certains partenaires clés) dans lequel évolue l'employé ne lui offre pas les conditions requises pour performer selon les attentes.

Afin d'établir les causes, il est recommandé de s'appuyer sur de l'information provenant de différents collaborateurs de l'employé sous-performant ainsi que de l'historique des échanges avec ce dernier à ce sujet.

Dans les cas d'allégations d'inconduite d'employé, l'enquête doit être menée le plus tôt possible après l'événement avant que les témoins ne soient contaminés par des pensées ou des conseils de tierces parties (bien intentionnées ou non). Le temps peut troubler la mémoire des personnes impliquées et complexifier la prise de contact avec certains témoins.

### 3. Déterminer la mesure à appliquer

Dépendamment de la cause probable de la sous-performance, de sa gravité et de la responsabilité de l'employé, deux types de sanctions sont à considérer :

- **Mesure disciplinaire**, lorsque la cause est un manquement volontaire de la part de l'employé, qui peut prendre la forme de/d'un :
  - Manque de productivité;
  - Problème comportemental (ex. : retard, insubordination, négligence);
  - Manque de respect pour les normes et les procédures;
  - Inconduites graves (ex. : menace, fraude).

Les mesures disciplinaires s'appliquent dès que le manquement volontaire sera identifié. Bien que la nature et la progression des sanctions puissent varier en fonction de la gravité du manquement, la progression habituelle retenue prend la forme de :

- Avis verbal;
- Avis écrit;
- Suspension;
- Congédiement.

- **Mesure administrative**, lorsque la cause est un manquement involontaire de la part de l'employé, qui peut prendre la forme d'un manque de :
  - Confiance en soi;
  - Connaissances;
  - Compétences;
  - Adaptation à son contexte de travail.

Les mesures administratives n'entraînent aucune sanction. Celles-ci prennent la forme de :

- Deux à trois avis, dont le dernier doit préciser explicitement qu'il sera suivi d'un congédiement si la situation ne s'améliore pas.
- Congédiement administratif, généralement 8-12 mois après la date du premier avis communiqué.

### 4. Communiquer officiellement avec l'employé

Cette étape consiste à rencontrer l'employé sous-performant pour lui communiquer un premier avis. Pour ce faire, il importe de :

- Exposer clairement les manquements en expliquant les faits (comportements et/ou résultats observables) et les dater;
- Communiquer clairement des attentes futures avec des indicateurs SMART;
- Déterminer, en collaboration avec l'employé, les solutions et le plan d'amélioration à mettre en place pour accompagner et soutenir l'employé en fonction de la cause de sa sous-performance;
- Prévenir l'employé des conséquences qui surviendront si les attentes communiquées ne sont pas respectées;
- Remettre l'avis;
- Compléter les notes dans le journal de bord.

## 5. Faire un suivi de l'employé et le soutenir

Cette étape consiste à accompagner l'employé de manière à documenter l'évolution de sa performance et à lui offrir l'appui nécessaire pour remédier à la situation. Pour ce faire, il importe de :

- S'informer en continu de la performance de l'employé en fonction des attentes formulées (ex. : en sondant ses collaborateurs, en discutant avec lui, en regardant des données de performance);
- Documenter en continu l'évolution de la situation dans le journal de bord;
- Prévoir des rencontres de suivi plus rapprochées avec l'employé;
- Ajuster, s'il y a lieu, le plan d'amélioration en collaboration avec l'employé;
- Offrir suffisamment de temps pour permettre à l'employé de surmonter ses difficultés, car cela peut prendre plusieurs mois;
- Communiquer un avis écrit si la situation ne s'améliore pas selon ce qui a été convenu avec celui-ci.

## 6. Mettre fin au plan d'amélioration

Au terme du plan de développement, le gestionnaire doit prendre position sur la performance de l'employé, et décider si :

- **L'employé atteint la performance attendue.** Il sera alors félicité et pourra bénéficier d'un accompagnement en continu de sa performance et de sa contribution qui, bien que personnalisée, sera similaire à celle de ses collègues.
- **L'employé n'a pas atteint le niveau de performance souhaité,** malgré les efforts du gestionnaire et le plan d'action mis en place. Un avis de fin d'emploi est alors communiqué à l'employé, après un échange avec les ressources humaines.

### ***Pour votre information :***

*Toute mesure disciplinaire imposée par l'employeur peut faire l'objet d'un appel. Lorsqu'une convention collective contient des dispositions d'appel, l'employé peut faire appel de la mesure disciplinaire en suivant des procédures de grief. En l'absence de telles dispositions, le Labour Relations Code indique le mécanisme d'appel.*

*Peu importe le processus de règlement des différends, l'employé peut finir par soumettre des questions d'ordre disciplinaire à l'arbitrage et demander à une tierce partie neutre de prendre une décision définitive.*

*Source : Constructive Inquiry – Investigating Workplace Incidents – BCPSEA*



## 6. Biais à éviter

La section suivante met en relief des biais qui pourraient venir influencer votre jugement dans la gestion de la performance et de la contribution de votre employé.

- **Effet de halo** – Nous pourrions avoir tendance à généraliser un attribut (positif ou négatif) d'une personne à l'ensemble de ses attributs. *Par exemple, percevoir comme non performant en général un employé qui a eu de la difficulté à atteindre seulement un de ses objectifs de travail.*
- **Biais de confirmation** – Nous avons tendance à porter plus attention aux détails qui confirment nos croyances personnelles et moins d'attention à ceux qui les contredisent. *Par exemple, si nous croyons qu'un employé est un haut performant, nous allons avoir plus tendance à porter une attention à ses succès et moins à ses manquements.*
- **Effet de l'inusité** – Nous avons tendance à accorder plus d'attention aux informations qui sont surprenantes ou inhabituelles, ce qui peut nous amener à accorder moins d'attention à celles qui sont attendues ou ordinaires. *Par exemple, si un employé a toujours fait preuve d'une grande rigueur, il se peut que nous remarquions moins ce talent que s'il témoigne habituellement d'une rigueur limitée et que, spontanément, il effectue un projet de manière très rigoureuse.*
- **Effet de récence** – Nous avons tendance à accorder plus d'attention aux événements récents qu'aux événements survenus il y a plus longtemps. *Par exemple, avant une rencontre de suivi, un comportement inapproprié récent de l'employé pourrait venir camoufler les succès passés de l'employé.*
- **Biais du stéréotype implicite** – Nous avons tendance à inconsciemment généraliser les attributs d'une catégorie de personne à un individu spécifique. *Par exemple, si nous croyons que les gens en complet sont rigoureux et qu'un nouvel employé que nous ne connaissons pas s'habille toujours en complet, nous pourrions le percevoir comme rigoureux.*
- **Effet de la route régulièrement empruntée** – Nous avons tendance à percevoir les choses et les personnes qui nous sont familières ou que nous apprécions comme étant meilleures que celles qui nous sont moins familières ou que nous apprécions moins. *Par exemple, nous pourrions percevoir comme étant plus compétents les employés qui nous ressemblent que ceux qui sont différents de nous.*
- **Effet de désinformation** – Nos souvenirs d'un événement peuvent être altérés par des informations auxquelles nous sommes exposés après l'événement. *Par exemple, un conflit survient entre deux employés, et nous voyons l'employé Z amorcer le conflit par un commentaire désobligeant et Y y répondre par une agression physique. Si les personnes avec qui nous discutons par la suite mentionnent tous qu'Y a agressé Z sans aucune raison, notre souvenir du commentaire désobligeant pourrait être altérée et son impact, amoindri.*

Ainsi, il est important de se rappeler que :

- Nous pouvons avoir tendance à écarter involontairement des informations pertinentes;
- Notre besoin d'avoir du sens peut déformer la réalité;
- La manière dont notre mémoire fonctionne renforce les erreurs.

Il devient donc nécessaire de :

- Compléter régulièrement le journal de bord avec des faits et s'y référer;
- Prendre le temps de sonder l'avis de plusieurs collaborateurs de l'employé pour nuancer notre jugement;
- Rester ouvert aux nouvelles informations et à se faire influencer;
- Se remettre en question.

## 7. ANNEXE 1

### Définitions des comportements attendus

**Autonomie** : Se montre proactif et inventif en l'absence de directives ou dans un contexte parfois ambigu et utilise toute la latitude dont il dispose dans son travail, s'appuie sur lui-même.

**Capacité de décider** : Prend des décisions rapidement et effectue des choix lorsque la situation le requiert.

**Collaboration** : Participe activement au travail de son équipe et favorise ainsi la poursuite d'objectifs communs.

**Considération pour les autres** : Démonstre un intérêt réel pour le bien-être des autres et l'ambiance de travail.

**Courage d'agir** : Est résolu à réaliser les interventions qu'il croit nécessaires, même si elles comportent des risques sur le plan personnel.

**Élaboration de stratégies** : Précise les orientations à long terme de l'organisation à partir d'une réflexion structurée et systémique et définit les actions nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels.

**Gestion de processus** : Développe, déploie et améliore les processus de travail, permettant des gains d'efficacité et de qualité.

**Gestion des conflits** : Gère les situations où il y a des différends sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées.

**Influence en groupe** : Joue un rôle actif au sein d'un groupe et est en mesure de rallier les autres à l'atteinte des objectifs.

**Mise en œuvre de la stratégie** : Traduit les alignements stratégiques en objectifs et en plans opérationnels et s'assure que les structures, systèmes et personnes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie sont en place.

**Persuasion** : Parvient à convaincre autrui du bien-fondé de ses idées en utilisant diverses stratégies.

**Priorisation** : Perçoit l'urgence et l'importance des situations, et s'assure de les communiquer et de les gérer en fonction des enjeux organisationnels.

**Profondeur d'analyse** : Fait l'examen détaillé des éléments d'information pertinente qu'il a recueillis et intégrés afin de raffiner sa compréhension des situations.

**Qualité de jugement** : Utilise les informations à sa disposition pour prendre la décision la plus adéquate possible compte tenu du contexte, des gens et de la stratégie organisationnelle.

**Rigueur** : Adopte une approche conforme aux pratiques organisationnelles et porte attention aux détails dans la réalisation de son travail.

## 8. Annexe 2

### FORMULAIRE D'ÉVALUATION PERSONNEL CADRE

Nom \_\_\_\_\_

Poste \_\_\_\_\_

*Afin de fournir une rétroaction dans le processus d'évaluation du personnel cadre, veuillez cocher les réponses qui correspondent le mieux à votre évaluation.*

#### **A. Leadership** - définit la vision de ses responsabilités et démontre du leadership dans ses actions.

	Excellent	Satisfaisant	Besoin de changer	Ne sait pas
1. Contribue à l'élaboration et l'amélioration de la qualité de l'éducation au sein du CSF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Possède une vision claire de ses responsabilités et de son plan d'action annuel dans le cadre du plan stratégique de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Démontre un leadership dans l'élaboration et la communication des buts à atteindre (ex. mettre en place les directives, développer une planification de fonctionnement, établir des objectifs mesurables et évaluer le progrès accompli sur une base régulière).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Démontre une attitude professionnelle, positive et enthousiaste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'exprime avec conviction sur la raison d'être et le mandat du CSF et représente bien le CSF à l'interne, auprès de ses partenaires et au public.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Adopte rapidement le meilleur des idées, tendances et innovations éducationnelles et administratives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expérimente et prend des risques mesurés malgré un facteur de risque éventuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Travaille de façon efficace à mettre en œuvre des changements pertinents aux objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prend les actions nécessaires pour rencontrer les besoins des élèves, du personnel et de la communauté scolaire.				

**Commentaire:** votre point de vue est grandement apprécié pour aider à identifier les forces et domaines à explorer.

**B. Administration – S’assure de l’exécution du plan de travail et en est responsable.**

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Procure un leadership et une orientation au niveau du personnel.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Créé un consensus autour des valeurs communes et des objectifs communs.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Délègue adéquatement et suffisamment.   |                          |                          |                          |                          |
| 2. S’assure du fonctionnement régulier du conseil scolaire, de la mise en œuvre des décisions nouvelles et projets spéciaux et du progrès vers les objectifs du plan stratégique. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. S’assure de la gestion efficace des ressources humaines et budgétaires.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Communique verbalement et par écrit de façon concise et précise.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S’assure du partage adéquat de l’Information avec les intervenants appropriés.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Supporte le Conseil exécutif dans ses fonctions et responsabilités. Établi un climat de confiance et de communication.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Commentaire:** votre point de vue est grandement apprécié pour aider à identifier les forces et domaines à explorer.

**C. Prise de décisions :** *Prend et communique des décisions de façon appropriée.*

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Prend des décisions claires et appropriées de façon ponctuelle. Démontre une transparence dans sa philosophie et son leadership et est capable de fournir une justification des pour et contres considérés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Maitrise bien les modèles de prises de décisions consultatives afin d'arriver à un consensus sur des valeurs communes. Reste à l'écoute et cherche à comprendre les divers points de vue.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Fait preuve de bon jugement lorsqu'il fait face à des situations délicates. Se questionne "quelles sont les leçons à tirer" lorsque les situations se déroulent de manière imprévue.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Communique verbalement et par écrit de façon claire et concise.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Est ouvert à la discussion avec les autres sur le rationnel des actions et décisions administratives. Favorise un dialogue dans un esprit d'ouverture.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Demande une rétroaction sur les conséquences de ses actes envers les autres.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Démontre une capacité d'intégrer les rétroactions et changer sa façon de communiquer et d'agir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Commentaire:** votre point de vue est grandement apprécié pour aider à identifier les forces et domaines à explorer.

**D. Relations interpersonnelles :** *Développe des relations professionnelles fonctionnelles, inspire un engagement et s'assure du succès de l'équipe en entier.*

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Créé un climat de travail stable et positif. Développe des relations de collaboration avec les autres.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Démontre un intérêt et une préoccupation sincères pour les gens. Est intègre et traite les gens avec dignité et respect.   |                          |                          |                          |                          |
| 2. Cherche à soutenir les autres dans leurs travaux et leurs décisions.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Encourage l'adaptation face au changement de situations.   |                          |                          |                          |                          |
| 3. Accepte l'entière responsabilité sur tous les aspects découlant de son service ainsi que de son personnel lors de situations imprévues.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Montre le bon exemple pour communiquer ce qu'il attend des autres. Mets en place un système d'accompagnement pour le personnel dans son service. Reconnaît les gens qui se sont illustrés par leurs valeurs et actions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Créé des conditions gagnantes pour l'adoption de pratiques nouvelles et innovatrices dans le travail du personnel du CSF.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Commentaire:** votre point de vue est grandement apprécié pour nous aider à identifier les forces et domaines à explorer.