

NATATION ARTISTIQUE QUÉBEC

Gestion de la performance : Guide, méthode et outils

MAJ : novembre 2019

Introduction

Qu'est-ce que la gestion de la performance ?

La gestion de la performance est un processus, ou un cycle, qui s'organise autour de rencontres formelles et informelles entre la direction et chaque employée.

Ce processus vise à l'orientation de l'énergie de tous vers des objectifs communs et vers la réalisation des orientations stratégiques de la Fédération. Il permet donc que les objectifs de chacun soient cohérents avec les objectifs de la fédération, de façon à ce que tous sachent comment et en quoi ils participent à la réalisation de la mission et des objectifs de la fédération, et qu'ils aient les outils et ressources pour mener à bien leurs missions et objectifs individuels.

Il a également pour fonction de clarifier les comportements et les valeurs recherchés à la Fédération.

Plus spécifiquement la gestion de la performance nous permet de :

- ▶ Communiquer la vision et les objectifs de la fédération pour la période concernée, les expliquer, permettre à chacun de comprendre son rôle ;
- ▶ Discuter puis formuler les attentes de la fédération envers l'employée, ainsi que les attentes de l'employée envers la fédération ;
- ▶ Reconnaître et valoriser la performance, l'améliorer lorsque nécessaire, favoriser la communication et la rétroaction ;
- ▶ Identifier les besoins de développement des compétences;
- ▶ Échanger sur l'évolution du poste et des responsabilités du salarié, permettre au salarié de communiquer ses besoins pour le futur, ainsi que sa satisfaction dans son rôle actuel.

Le cycle de la gestion de la performance

Au sein de la fédération, le cycle de gestion de la performance est annuel.

En voici les principales étapes :

- ▶ Chaque année, entre fin juin et début septembre, une rencontre formelle (entretien annuel) a lieu entre l'employée et la direction. Cette rencontre permet à la fois de faire le bilan de l'année écoulée, et de parler de l'année à venir.
- ▶ Au cours de l'année, les échanges sont continus entre l'employée et la direction, afin de soutenir l'employée dans la réalisation de ses objectifs, de lui donner la rétroaction nécessaire et le soutien dont il a besoin.
- ▶ À mi-année, si pertinent, une nouvelle rencontre formelle peut avoir lieu pour faire le point de façon plus précise sur l'avancement et prendre en compte des changements importants éventuels.

Entretien annuel – guide de l’employée

Chaque année, vous prenez part avec votre directrice à un moment d’échange privilégié et formalisé, l’entretien annuel.

La préparation de l’entretien est indispensable.

Prenez le temps nécessaire pour l’effectuer. Ce guide vous donne quelques clés pour vous préparer.

À quoi sert l’entretien annuel ?

L’entretien annuel ne remplace bien entendu pas le dialogue quotidien. Mais il est une occasion privilégiée de faire un point formalisé avec votre directrice, au cours duquel vont être discuté :

- ▶ Le **bilan** de l’année écoulée, les **résultats** que vous avez obtenus, les éventuelles **difficultés** que vous avez rencontrées ;
- ▶ Vos **points forts**, en termes de compétences métiers et de compétences comportementales ;
- ▶ Vos **axes d’amélioration**, les **compétences à développer** et les moyens à mettre en œuvre pour progresser ;
- ▶ Les **objectifs** de l’année à venir ;
- ▶ Vos souhaits de **progression** et d’**évolution**, et les besoins en **développement des compétences**.

Concrètement, cela se passe comment ?

- ▶ Votre directrice et vous convenez d’une date pour vous rencontrer, en général entre mi-juin et début septembre.
- ▶ Chacune de vous deux prépare en amont l’entretien en utilisant la grille à la fin de ce document.
- ▶ Cet outil sert de fil conducteur à votre discussion pendant l’entretien.
- ▶ À la fin de l’entretien, vous et votre directrice finalisez le document, le signez, en gardez chacune une copie.
- ▶ Tout au long de l’année, vous pouvez vous référer à ce document pour suivre vos objectifs. Régulièrement dans l’année, votre directrice pourra faire un point avec vous sur votre avancée par rapport à vos objectifs. Vous êtes encouragée également à la solliciter directement pour en parler en cours d’année.

Comment et pourquoi préparer son entretien ?

La préparation de l’entretien est nécessaire pour :

- ▶ **Aller à l’essentiel**, mais n’oublier aucun élément important dont vous souhaitez parler

- ▶ Vous permettre de vous **autoévaluer** avant la rencontre
- ▶ Vous permettre de réfléchir en amont à vos **souhaits de progression et d'évolution**, et vos **besoins en développement des compétences**

Pour le préparer, il vous faut également avoir en main votre **description de poste**, **l'entretien annuel de l'année précédente**, et tout autre document utile.

Pendant que vous vous préparez, il est nécessaire que vous mettiez par écrit ce que vous comptez dire.

Un moment essentiel de l'entretien : la définition des objectifs pour l'année

Lors de l'entretien, vous et votre directrice allez définir vos objectifs pour l'année à venir. Il est recommandé que vous y ayez réfléchi en amont afin de faire des propositions. Votre directrice vous proposera également un certain nombre d'objectifs.

Il est très important que ces objectifs soient clairement définis, et que vous les trouviez clairs, pertinents, et représentant un défi accessible.

Comment permettre une discussion constructive ?

Voici quelques conseils afin de permettre des échanges positifs et motivants :

- ▶ être juste avec soi-même et ouvert aux réactions ;
- ▶ participer et s'engager ;
- ▶ donner suite à tout problème ;
- ▶ bien se préparer aux rencontres ;
- ▶ respecter les idées de l'autre ;
- ▶ faire preuve d'équité et d'impartialité ;
- ▶ porter un jugement basé sur des faits contrôlables et des comportements observables ;
- ▶ rester calme ;
- ▶ manifester sa confiance.

En conclusion

L'entretien annuel est un moment privilégié. Pour en faire un moment constructif, la préparation est absolument nécessaire. Avec ce prérequis, vous aurez en effet des échanges constructifs avec votre directrice qui vous permettront de vous projeter dans l'avenir.

Souvenez-vous également que l'entretien annuel n'est qu'une étape du processus de gestion de la performance.

Entretien annuel - grille

Prénom Nom	
Responsable hiérarchique	
Date de l'entretien	

Ce document sert à la fois de support à la préparation de l'entretien annuel, et de trame pendant l'entretien. La version finale est à compléter et à signer par l'employée et la directrice.

Nous vous invitons à vous référer au guide de gestion de la performance.

Ce document se compose de plusieurs parties :

- ▶ Partie 1 : bilan de l'année écoulée
 - En termes d'objectifs spécifiques
 - En termes de missions (selon la description de poste)
- ▶ Partie 2 : pour l'année à venir
 - Objectifs de l'année à venir
 - Besoins en développement des compétences
 - Évolution

Partie 1

État des lieux

Le contenu du poste a-t-il évolué cette année (évolutions des missions) ? La description de poste doit-elle être revue ?

Il y a eu des précisions des responsabilités et tâches

Quels sont les évènements marquants de l'année du point de vue du poste du collaborateur ?

Nouvel environnement, changement de logiciel comptable, COVID-19

Bilan de l'année : objectifs

Lister ici les d'objectifs, tels que définis en fin d'année précédente.

Objectif 1 :

Rappel de l'objectif :			
Évaluation :	Pas atteint	En partie atteint	Atteint
Commentaires :			

Objectif 2 :

Rappel de l'objectif :			
Évaluation :	Pas atteint	En partie atteint	Atteint
Commentaires :			

Objectif 3 :

Rappel de l'objectif :			
Évaluation :	Pas atteint	En partie atteint	Atteint
Commentaires :			

Bilan de l'année : missions

Lister ici les missions telles que définies dans la description de poste. Préciser, si nécessaire, pour chaque mission, les activités ou les tâches donnant particulièrement satisfaction ou au contraire étant des axes d'amélioration.

Mission 1 :

Rappel de la mission :				
Évaluation :	Pas satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
Commentaires :	<i>Aborder ici en détail les activités de la mission pertinentes pour l'évaluation (cf. description de poste)</i>			

Mission 2 :

Rappel de la mission :				
Évaluation :	Pas satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
Commentaires :	<i>Aborder ici en détail les activités de la mission pertinentes pour l'évaluation (cf. description de poste)</i>			

Mission 3 :

Rappel de la mission :				
Évaluation :	Pas satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
Commentaires :	<i>Aborder ici en détail les activités de la mission pertinentes pour l'évaluation (cf. description de poste)</i>			

Mission 4 :

Rappel de la mission :				
Évaluation :	Pas satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
Commentaires :	<i>Aborder ici en détail les activités de la mission pertinentes pour l'évaluation (cf. description de poste)</i>			

Conclusion – bilan de l'année

Au vu des éléments ci-dessus, l'évaluation de la performance du collaborateur cette l'année est donc :

Pas satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante
-------------------	---------------------------	---------------	--------------------

Commentaires de conclusion :

--

Au vu de ce bilan, quels sont les **points forts identifiés** (compétences métiers, compétences comportementales...)
?

--

Quels sont les **axes d'amélioration** à envisager sur les **compétences métiers** liées à la description de poste ?

--

Quels sont les **axes d'amélioration** à envisager sur les **compétences comportementales** ?

Du point de vue du collaborateur : vous sentez-vous suffisamment **soutenu par votre directrice** dans votre mission ? Qu'attendriez-vous de lui l'année prochaine (plus de soutien, d'autonomie ...) ?

Les **moyens matériels** dont vous disposez à votre poste sont-ils adaptés (équipement, locaux, etc.) ?

Partie 2

Objectifs de l'année à venir

Les objectifs peuvent être suggérés par la directrice comme par l'employée. Ils peuvent être liés :

- ▶ aux objectifs liés au poste de l'employée,
- ▶ aux compétences métiers,
- ▶ aux compétences comportementales,
- ▶ aux axes d'amélioration identifiés précédemment.

Objectif	Description détaillée
Gestion plus serrée des finances	
Révision des politiques et processus	
Suivi des affiliations	
Dossiers du Ministère	
Rapport annuel	

Développement des compétences

Cette section a pour but d'identifier les activités de développement ou de formation permettant d'améliorer ou d'enrichir les connaissances et habiletés de l'employée et d'améliorer ou d'optimiser sa performance.

Après discussion sur les éventuelles formations ou autres stratégies de développement des compétences réalisées cette année :

Y a-t-il des besoins de développement des compétences l'année prochaine, en fonction :

- ▶ Des axes d'amélioration identifiés ?
- ▶ Des évolutions prévues du métier ou du poste ?

Description précise du besoin	Temps nécessaire estimé	Moment idéal dans l'année	Niveau de priorité

Évolution

(contenu du poste et des missions / participation à des projets transversaux / niveau de responsabilité / etc.)

À ce jour, dans le contexte actuel du poste et des missions, une évolution est-elle envisagée à court ou moyen terme ?

--

Date :	
Signature de l'employée	Signature de la directrice

Une copie de ce document signé est donnée à l'employée, l'original est conservé dans le dossier du personnel.