



Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail

Entretiens sur le rendement

20 juin 2023



Gestionnaires, membre de l'équipe des ressources humaines ou représentant
en santé et sécurité au travail



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Principaux termes

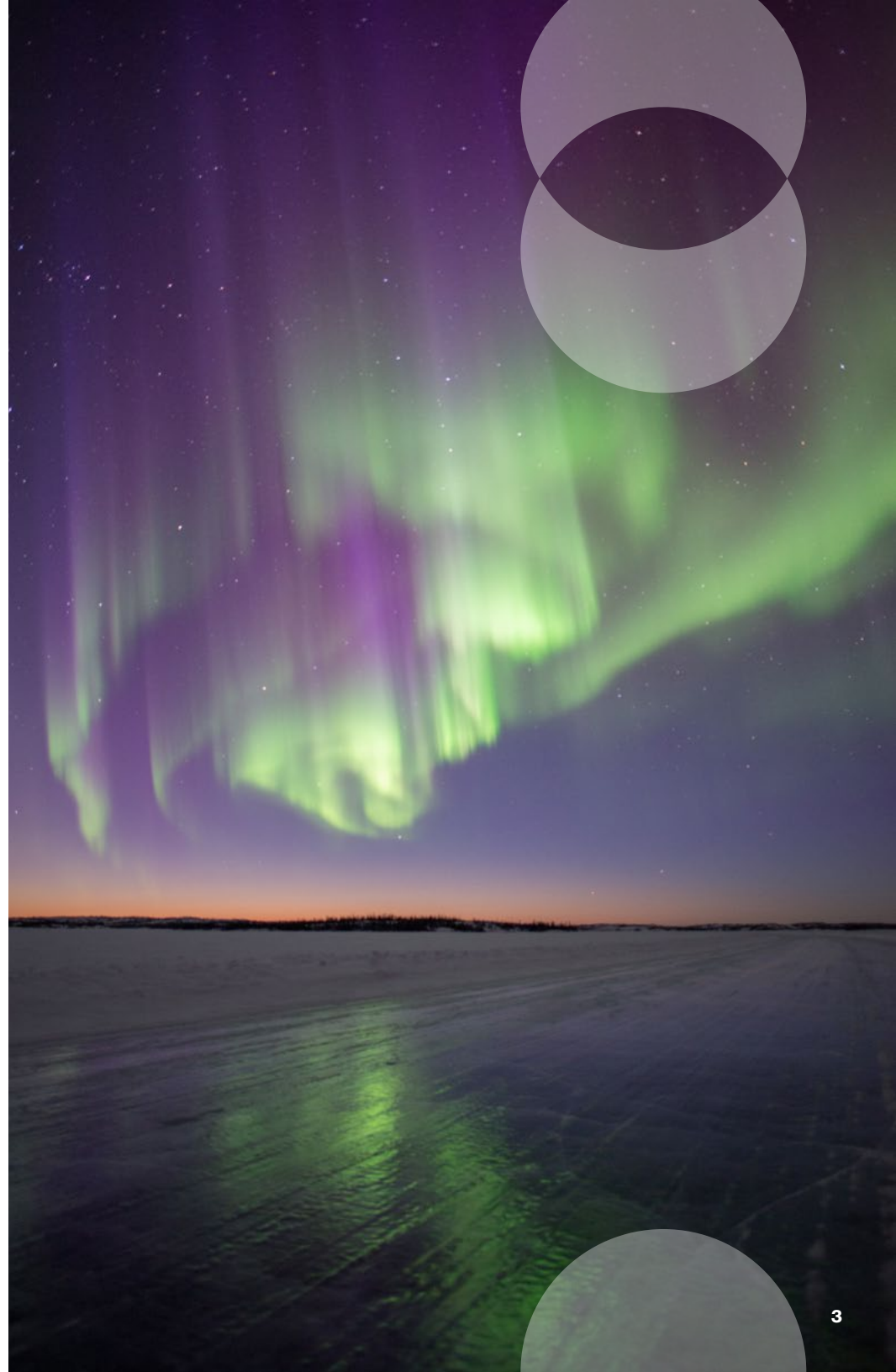
inuqatigiitsiarniq: « Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion¹».

tunnganarniq: « Encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte²».

Double regard : Principe mi'kmaq selon lequel il faut apprendre à voir le monde de divers points de vue.

1 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

2 Ibid.



Faire des contrôles

Les entretiens sur le rendement constituent un outil important pour aider les gestionnaires à renseigner un employé sur son rôle, sur la classification des tâches et les résultats souhaités. Établir un dialogue ouvert avec les employés sur les attentes et le rendement peut diminuer les malentendus, bâtir la confiance et définir clairement les prochaines étapes³.

Entretiens sur le rendement :

- sont fondés sur les points forts – appréciez ce qui fonctionne bien tout en offrant des perspectives de croissance.
- utilisent une approche d'accompagnement – écoutez attentivement et collaborez pour trouver des solutions et des points à améliorer.
- représentent des occasions d'apprentissage – les employés et les gestionnaires peuvent tous deux apprendre quelque chose⁴.

Penchez-vous sur le processus de gestion du rendement de votre entreprise. Vos pratiques comprennent-elles de fréquentes rétroactions?

Donner de fréquentes rétroactions laisse moins de place aux surprises lors des entretiens d'évaluation formels. Des vérifications régulières permettent de mesurer les progrès accomplis en fonction des objectifs fixés et des étapes de perfectionnement, ce qui peut laisser de la place pour la résolution des problèmes, les mises à jour et les conversations quotidiennes afin d'instaurer un climat

de confiance. Pour être plus efficace, la rétroaction ne doit pas non plus être limitée ou se faire à une heure prévue, mais bien au moment opportun.

Les entretiens sur le rendement impliquent qu'il faille établir l'objectif de la réunion, instaurer la confiance, célébrer les réussites, réfléchir et élaborer des plans avec des étapes claires. Ces entretiens comprennent donc trois phases principales : la préparation, l'entretien lui-même et la réflexion⁵.



³ GenerationOne, *Everybody's Business*.

⁴ UBC Human Resources, «Performance Conversations».

⁵ Ibid.

Guide relatif aux entretiens sur le rendement

Phase 1 : Préparation

Élaborer conjointement : déterminer l'intention et le but

L'entretien sur le rendement représente une occasion d'apprentissage et de croissance. Le gestionnaire et l'employé doivent tous deux s'y préparer. Cette liste de questions en mode d'autoformation peut aider les gestionnaires à se préparer :

- Combien de temps souhaitez-vous consacrer à cet entretien?
- Quel type de rétroaction souhaitez-vous partager?
- Vous rencontrerez-vous en personne ou dans le cadre d'une réunion virtuelle, et en quoi cela modifiera-t-il votre préparation?
- Avez-vous recueilli les commentaires du personnel de soutien ou des mentors inuits sur le rendement de l'employé? En quoi cela change-t-il, influence-t-il ou confirme-t-il vos idées sur son rendement?
- Connaissez-vous bien la communauté de l'employé? Son réseau?
- Connaissez-vous les défis auxquels il fait face?
- Dans quelle mesure l'employé fait-il preuve de leadership au sein de son équipe? Et en dehors du travail?
- Comment incarne-t-il les valeurs de l'entreprise au travail et en dehors du travail?

- Quelle a été l'évolution de l'employé depuis le dernier entretien sur le rendement? A-t-il atteint ses objectifs? Si oui, cela a-t-il été reconnu de façon officielle? Sinon, connaissez-vous les circonstances atténuantes qui l'ont empêché d'atteindre ses objectifs ?
- Y a-t-il des aspects qui exigeraient une plus grande attention?

L'examen des résultats en matière de rendement, en parallèle avec les objectifs et les attentes, donne l'occasion de célébrer les réalisations. Étant donné l'importance accordée au bien-être de la communauté dans la culture inuite, les superviseurs devraient souligner les résultats qui ont touché d'autres personnes. C'est aussi l'occasion de réfléchir au perfectionnement et au rendement effectif par rapport à celui attendu.

Demandez à votre employé de se préparer en tentant de répondre à quelques-unes des questions suivantes. Certains employés peuvent trouver cet exercice malaisé ou difficile, mais vous pouvez les aider au moyen d'un renforcement positif et d'une communication claire sur les avantages de cette étape. Rassurez les employés en leur disant qu'ils ne sont pas obligés de répondre à chaque question. Il s'agit simplement d'un guide pour vous aider tous les deux à vous préparer dans le but d'avoir une conversation constructive.

- Qu'est-ce qui donnerait un sens à cette démarche, selon vous?
- Combien de temps souhaitez-vous consacrer à cet entretien?
- Sur quels aspects de vos fonctions espérez-vous avoir une rétroaction?

- Quels aspects aimeriez-vous discuter avec votre supérieur concernant votre milieu de travail ou votre bien-être?
- De quelles réalisations techniques êtes-vous le plus fier?
- De quelles collaborations et réalisations collectives de votre équipe êtes-vous le plus fier?
- Quels sont les défis ou les goulots d'étranglement auxquels vous êtes confronté? Souhaiteriez-vous obtenir un soutien pour vous aider à les gérer?
- Comment progressez-vous vers vos objectifs de carrière et de rendement?
- Comment mettez-vous en œuvre des valeurs qui concordent avec la mission de l'entreprise au travail et en dehors du travail?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à devenir encore plus efficace dans votre rôle?

Le fait de rédiger des notes avant la réunion permet d'établir un ordre du jour pour la discussion. La réunion sera plus ciblée et mieux organisée si les deux parties s'y sont préparées. La préparation peut également atténuer les malaises, surtout dans le cas où des questions délicates doivent être abordées.



Phase 2 : Entretien

Communiquer : instaurer la confiance et la sécurité

Au début de la réunion, prenez quelques minutes pour en confirmer l'objectif. N'oubliez pas de préciser les résultats escomptés, tant pour le gestionnaire que pour l'employé. Le type d'entretien sur le rendement déterminera l'objectif. S'agit-il d'un nouveau plan d'amélioration du rendement à discuter avec votre employé? D'un bilan de fin d'année? Ou d'une vérification régulière? Le fait que les deux parties comprennent l'objet de l'entretien permet d'énoncer des attentes claires et d'instaurer plus de transparence.

inuqatigiitsiarniq signifie « Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion⁶ ». Le fait d'être en contact avec les employés permet aux gestionnaires d'établir et de maintenir des relations de travail constructives et respectueuses. En tant que gestionnaire, vous pouvez entretenir cette relation en apprenant à connaître vos employés au travail et en vous renseignant sur leurs communautés. Cela vous aidera à mieux comprendre les difficultés rencontrées par les employés pour concilier travail et vie personnelle.

N'oubliez pas que chaque relation est différente et que celles-ci évoluent. Pour bâtir des relations et apprendre à bien connaître les employés, il faut les rencontrer fréquemment.

Songez à entamer l'entretien en disant :

- Merci d'avoir pris le temps de préparer cet entretien. J'ai hâte de vous faire part de mes impressions et de parler de la façon dont les choses se passent pour vous dans vos fonctions, ainsi que de vos objectifs et de vos réalisations.
- Comment puis-je vous aider à faire en sorte que cet entretien soit couronné de succès?

⁶ Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

Célébrer : reconnaître les compétences et leurs effets sur la communauté

Tunnganarniq est la valeur sociétale inuite qui consiste à «encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte⁷». Donnez le ton à la conversation en commençant par parler des réussites et des points forts. Cernez les aspects dans lesquels vous croyez que l'employé a excellé. Voici une liste d'éléments à prendre en compte à cet égard :

- A-t-il atteint les objectifs convenus?
- A-t-il dépassé les attentes dans certains domaines?
- Quels sont ses points forts?
- Souhaiteriez-vous qu'il les développe d'une quelconque façon? Pouvez-vous leur proposer une formation et un perfectionnement pour les aider à y parvenir?

Invitez les employés à déterminer les domaines dont ils sont fiers, tant au travail que dans leur communauté. La sensibilisation culturelle fait partie intégrante de ce processus.

Les réussites et les forces de la communauté peuvent-elles soutenir leur travail? Pouvez-vous trouver des exemples de la façon dont les employés transfèrent ces compétences en milieu de travail?

Le fait de déterminer les points forts des employés représente une étape importante. Il est également important d'écouter attentivement le point de vue de vos employés sur leurs propres réalisations. Cela permet de passer naturellement à l'étape suivante de l'entretien.

Collaborer : explorer les options et les possibilités

Il est essentiel d'avoir une communication ouverte, mais cela peut s'avérer difficile.

L'inuuqatigiitsiarniq (« Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion⁸») et le tunnganarniq (« Encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte⁹») sont des valeurs importantes auxquelles il est intéressant de réfléchir. Elles peuvent nous aider à comprendre les défis auxquels les employés peuvent être confrontés, en particulier s'ils sont loin de chez eux. Nos recherches ont révélé que les manuels des employés, comme ceux de Nunavut Tunngavik inc. et du gouvernement du Nunavut, comportaient généralement des évaluations annuelles de rendement qui abordaient les réalisations, la planification de la carrière et les points à améliorer¹⁰.

N'évitez pas de discuter des problèmes de rendement. La culture inuite repose sur le maintien de la paix et de l'ordre par l'ensemble de la communauté¹¹. En fait, il peut être culturellement plus approprié d'organiser régulièrement des discussions de groupe sur le rendement, en permettant à tous les membres de l'équipe de discuter des défis ou de opportunités et de prendre des décisions collectives. Cette approche est conforme aux cadres agiles, comme Scrum par exemple¹², qui encouragent les équipes qui s'autoorganisent à définir en groupe la manière d'atteindre un résultat donné. Les mécanismes de responsabilisation du groupe pourraient s'avérer un outil intéressant à utiliser de pair avec les entretiens réguliers sur le rendement.

7 Ibid.

8 Ibid.

9 Ibid.

10 Nunavut Tunngavik Inc., Human Resources Manual (also known as Personnel Policy Manual); gouvernement du Nunavut, « Convention collective ».

11 Pauktuutit Inuit Women of Canada, *The Inuit Way: A Guide to Inuit Culture*, 9, 30.

12 Clementino Mendonca, « About Self-Organizing Teams ».

Certaines organisations prévoient dans leurs politiques des entretiens annuels sur le rendement entre le gestionnaire et l'employé. La sensibilité et l'empathie peuvent aider à formuler des critiques; il faut considérer la situation comme un rétablissement de l'équilibre¹³, plutôt que comme une punition.

Montrez un intérêt sincère pour le mieux-être et les motivations de votre employé. Soyez conscient que des facteurs contextuels, tels que les responsabilités familiales ou l'insécurité liée au logement, peuvent affecter son rendement au travail. (Pour en savoir plus, consultez notre outil appelé Systemes et structures). Les différences culturelles dans les réactions émotionnelles et le langage corporel peuvent créer des malentendus. Dans la mesure du possible, faites appel à d'autres membres du personnel inuit pour vous aider à surmonter les difficultés de communication.

Expliquez les conséquences des problèmes de rendement et leurs répercussions sur les collègues, l'entreprise et les clients. Quelle est la version des faits de l'employé? Pratiquez l'écoute active et le double regard, qui consiste à envisager le monde sous plusieurs angles. Cela peut vous aider à mieux comprendre le problème et à élaborer une solution en collaboration avec l'employé. Donnez ensuite des conseils cohérents et reconnaissez les améliorations.



13 Pauktuutit Inuit Women of Canada, *The Inuit Way: A Guide to Inuit Culture*, 9.

Il existe des messages-guides qui peuvent vous servir à entamer la conversation :

- J'ai remarqué certains goulots d'étranglement ou défis auxquels vous pourriez être confrontés. Pouvons-nous parler de solutions potentielles ?
- Examinons les résultats dont nous avons discuté lors de notre dernière rencontre et voyons comment les choses évoluent. Qu'est-ce qui fonctionne bien pour vous?
- Votre bien-être est important pour moi. Voudriez-vous m'en parler aujourd'hui?

Entretien : établir un plan

À ce stade, les gestionnaires collaborent avec les employés pour déterminer ce qu'ils ont appris, les prochaines étapes et la manière dont vous fournirez une rétroaction de façon continue.

- Quel a été l'aspect ou le résultat le plus intéressant de la discussion?
- Comment puis-je appuyer au mieux vos efforts et vous aider à réussir?
- Voici les prochaines étapes auxquelles nous sommes parvenus à l'issue de cet entretien. Désirez-vous en ajouter d'autres?
- Devrions-nous prévoir une réunion de suivi pour discuter d'un point en particulier?
- Je suis conscient que des événements peuvent survenir et entraver la réalisation de vos objectifs. Comment puis-je faire pour vous aider de mon mieux si cela se produit? Nous pouvons prévoir d'ajuster les étapes et les échéanciers dès que nous repérons des difficultés à surmonter.

Phase 3 : Réflexion

Réfléchir : comprendre pour s'autoperfectionner

Les gestionnaires et les employés devraient tous deux réfléchir au déroulement de l'entretien sur le rendement et à leurs propres compétences conversationnelles. Prenez le temps de réfléchir à votre développement personnel et encouragez votre employé à faire de même.

- J'ai beaucoup apprécié... lors de notre entretien.
- Grâce à cette conversation, j'ai appris...
- Les aspects de la conversation qui ont été exigeants sont...
- J'aime apprendre de la façon suivante, soit...
- Si je devais agir différemment la prochaine fois, je...

Les entretiens sur le rendement peuvent être désagréables. Le fait d'utiliser une approche qui mise sur les points forts peut contribuer à créer un climat de confiance et à ouvrir le dialogue. Les entretiens réguliers sur le rendement favorisent une compréhension mutuelle. Une rétroaction constructive et concrète permet aux salariés de se sentir en sécurité, surtout dans un contexte de reconnaissance et de communication ouverte. Grâce à ce soutien, les employés peuvent s'épanouir et évoluer professionnellement.





Des idées qui résonnent ...

Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail : Entretiens sur le rendement

Alicia Hibbert, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat

Pour citer ce rapport : Hibbert, Alicia, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat. *Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail : Entretiens sur le rendement*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.