



## Bulletin de la CNG

Volume I, numéro 1  
juin 2009

### Favoriser les contacts entre les gestionnaires de l'ensemble du pays et faire entendre leur voix

Mark Butler, président, Conseil exécutif de la CNG



Créée il y a dix ans, la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) n'était qu'une organisation modeste à ses débuts. Grâce à elle, les gestionnaires ont commencé à communiquer les uns avec les autres dans l'ensemble du pays. Avec le lancement de ce nouveau bulletin – judicieusement intitulé *La Voix* – les gestionnaires ont maintenant de nouvelles façons d'entrer en contact au moyen des technologies les plus récentes.

Ce qui n'était au départ qu'une organisation modeste est maintenant devenue une communauté nationale active de gestionnaires appuyée par des membres volontaires de conseils ainsi que des coordonnateurs dévoués dans chaque région dont la RCN, et dont les membres sont tous inter reliés grâce au secrétariat situé à Ottawa. Avec un sous-ministre comme champion, la CNG est une communauté qui fait retentir la voix collective des gestionnaires à l'échelle nationale et veille à ce qu'elle soit entendue.

Au printemps 2007, la CNG a commencé à utiliser les sondages électroniques afin de prendre le pouls de la communauté lors de sa conférence annuelle, le Forum national. Les résultats de ces sondages ont servi de matière de base aux tournées d'automne de 2007, une initiative conjointe de la Commission de la fonction publique et de l'Agence de la fonction publique du Canada menée en collaboration avec la CNG et les

#### DANS CE NUMÉRO

Favoriser les contacts entre les gestionnaires de l'ensemble du pays et faire entendre leur voix	1
Un regard sur le système de gestion du rendement	2
Émettre un commentaire à l'aide du wiki de la CNG sur GCPEDIA	3
Gagnant du concours « Trouvez un titre pour ce bulletin »	4
Sondage électronique et modifications qui en résultent	4
L'EFPC lance son programme sur la gestion du rendement	5
Échanges communautaires	7
La CNG souhaite la bienvenue aux nouveaux gestionnaires!	8
Régions – Activités d'apprentissage sur la gestion du rendement	8
De la plainte à l'action	9
Regard sur le vaste domaine qu'est la gestion du rendement	11

conseils fédéraux. Les organismes centraux ont donné des renseignements opportuns et précieux aux gestionnaires en ce qui concerne la dotation et la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Lors du Forum national de 2008 à Vancouver, nous avons répété l'expérience et les [résultats](#) obtenus grâce à la technologie du sondage électronique ont permis de mobiliser les dirigeants des niveaux les plus élevés de la fonction publique fédérale. On a entre autres demandé à la CNG de présenter les résultats au Comité des SM sur le renouvellement de la fonction publique.

**« Ce que je trouve le plus encourageant de ces initiatives régionales et de celles à venir, c'est qu'elles démontrent le niveau d'imagination dont font preuve les fonctionnaires en travaillant horizontalement, en élaborant des solutions pratiques et en apprenant les uns des autres sur la façon de renforcer leurs organisations. »**

Greffier du Conseil privé  
Seizième rapport annuel au Premier ministre  
31 mars 2009

À titre de suivi, nous avons organisé en septembre 2008 un Sommet des réseaux à Ottawa avec l'appui de notre champion afin de mobiliser nos partenaires et d'influencer collectivement des enjeux importants. Le Sommet a ouvert la voie à des partenariats stratégiques avec des représentants de divers réseaux gouvernementaux et organismes centraux qui travaillent sur le renouvellement de la fonction publique.

La gestion du rendement et des personnes était l'une des principales préoccupations exprimées dans le sondage électronique et l'on a déterminé qu'il s'agissait d'un domaine d'action clé lors du Sommet. La CNG est aussi à l'origine du groupe de travail sur la gestion du rendement, et ce numéro inaugural de *La Voix* vise à vous communiquer des renseignements d'actualité sur la gestion du rendement.

Alors que nous allons de l'avant, il nous faut nous souvenir de nos origines modestes, communiquer avec nos gestionnaires dans chaque collectivité et faire entendre leurs voix et leurs préoccupations. Nous sommes le plus grand groupe de membres de la haute direction de la fonction publique. Grâce à nous, plus de 50 000 gestionnaires sont liés les uns aux autres par ce bulletin. Je vous incite fortement à suivre les liens vers notre site GCPEDIA et à profiter de l'occasion pour discuter et échanger vos points de vue sur les articles. Suggérez-nous des sujets que vous aimeriez que nous abordions dans nos prochains numéros.

*La Voix* sera publiée tous les deux mois et sera affichée sur le site Web de la CNG. Veuillez faire suivre l'URL de *La Voix* aux gestionnaires que vous connaissez. Encouragez-les à faire de même et, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à s'inscrire à la liste de distribution de la CNG.

Nous voulons tous vous rejoindre et entendre vos voix.

## Un regard sur le système de gestion du rendement

*François Guimont, champion de la CNG*



J'attendais avec impatience ce lancement et c'est avec plaisir que j'écris mon premier article dans *La Voix*.

Son sujet se situe haut dans la liste des préoccupations que vous avez exprimées. Je veux donc partager ouvertement avec vous quelques idées et expériences de gestion du rendement, comme lors de ma présentation du 5 mars 2009 à l'activité de la collectivité de la RCN intitulée *Gérer les difficultés liées au rendement – Comment tirer son épingle du jeu*.

Lorsque je travaillais à Yellowknife aux Affaires

Indiennes, je gérais une petite équipe. Mes souvenirs les plus marquants de ce temps sont la solidité du groupe, et l'importance de prendre soin des personnes et de répondre à leurs besoins. Sachez apprécier ces moments puisqu'ils sont sans doute les plus précieux dans la carrière d'un gestionnaire. Votre proximité avec vos employés rend les résultats des gestes posés durant votre journée concrets et mesurables.

Même à cette époque j'étais aux prises avec des questions de rendement et j'ai appris la leçon suivante : il faut s'occuper du rendement insatisfaisant sans tarder.

Premièrement, j'ai appris l'importance du diagnostic pour évaluer le rendement. Ainsi, il y a souvent des problèmes de rendement qui sont en fait des problèmes qui n'ont rien à voir avec le rendement. Ce serait plutôt dû à ce qu'on pourrait appeler « un manque de correspondance ». D'où l'importance de se poser beaucoup de questions telles que : Pourquoi est-ce que j'ai un problème de rendement ici, quel est le phénomène que j'observe? Pourquoi les gens me disent que telle personne a l'air d'avoir un problème de rendement? Est-ce qu'il y a un problème de correspondance, est-ce que la personne occupe le bon poste avec les bonnes fonctions? Il faut bien cerner la correspondance puisqu'elle va influencer votre action vis-à-vis le diagnostic.

De plus, il faut tenir compte des événements dans la vie des gens. Que ce soient les enfants ou les parents qui tombent malades, ou des questions d'ordre personnel – la reconnaissance de ces facteurs doit nuancer votre diagnostic. J'ai déjà vu des employés exceller puis décliner. Évitez de sauter aux conclusions, essayez plutôt de trouver une explication.

Ensuite, il est normal de garder une logique quand on mesure les résultats. Parfois vous pensez que le travail que vous avez confié à quelqu'un pouvait être effectué pour une certaine date et vous découvrez, à l'échéance, que le travail n'est pas terminé, ou qu'il n'est pas de qualité. Mais le rendement ne se limite pas aux résultats, il s'étend aussi à la manière de les atteindre. Personnellement, je mets l'accent sur les personnes et sur l'équipe, j'analyse le rendement en contexte. J'ai vu de très bons rendements par des gens qui étaient entourées par des collègues soit stressés soit démolis.

Autre point : souvenez-vous de baser vos évaluations de rendement sur des exemples réels plutôt que sur des théories, ne généralisez pas. Personnellement, je trouve que les discussions à ce sujet sont toujours difficiles.

Réfléchissez aussi à vos critères d'embauche. Il est

normal de vouloir engager et s'adjoindre des personnes qui travaillent comme nous et qui nous ressemblent d'une manière ou d'une autre. Cependant, une méthode de travail différente ne signifie pas une efficacité moindre.

Par contre, si vous avez examiné tous les points et discuté avec les RH, et qu'il s'agit bien d'un problème de rendement, alors, ainsi va la vie. Après tout, comment peut-on, avec 288 000 employés, vraiment croire que chacun fait exactement ce qu'on attend de lui?

Un autre point important est de rester sincère avec soi-même et avec les autres. De plus, tout esprit de vengeance doit être absent puisque ce n'est pas le but de l'exercice. Suivez plutôt le processus et surtout rappelez-vous que les manques de correspondance ou les problèmes d'ordre personnel se présenteront plus souvent que les situations de faible rendement.

Présentement, en tant que gestionnaire, vous vous trouvez à un niveau où le ministère compte sur vous pour respecter ses engagements. Pour être à la hauteur, vous avez peut-être déjà la science infuse, mais rien ne vous empêche d'aller chercher des conseils, des connaissances et de l'expertise pour vous aider à prendre la bonne décision. Les RH sauront vous aider à cet égard. De même, il y a des mécanismes de vérification et de contre-vérification en place. Bref, le système de gestion du rendement n'est pas un jeu et vous, le décideur principal, ne devriez pas improviser.

J'ajouterai que l'appui de vos supérieurs est nécessaire, indispensable même, sinon, vous vous sentirez seul. Par contre lorsque vous rencontrez votre gestionnaire, soyez prêt : sachez exactement la source du problème, les mesures que vous avez prises et vos suggestions pour la suite.

**« Il est remarquable à quel point le degré de précision demeure accessoire lorsque le rendement est bon et également frappant à quel point le degré de précision devient crucial quand le rendement n'est pas parfait. »**

**François Guimont, activité de la RCN, 5 mars 2009**

Le dernier élément que je veux amener à votre attention c'est la continuité de la gestion du rendement. Commencez par établir les objectifs et documentez la procédure. Pour conclure, j'espère que vous retiendrez ce que j'ai moi-même appris il y a quelques années : la gestion du rendement est continue; c'est une affaire sérieuse et vous devez acquérir les connaissances nécessaires pour bien gérer votre personnel; et il y a des experts en

poste prêts à vous aider, nul besoin de tout régler soi-même.

## Émettre un commentaire à l'aide du wiki de la CNG sur GCPEDIA



La CNG participe au wiki GCPEDIA, un **environnement de travail en collaboration pangouvernemental facilement accessible** pour les personnes qui travaillent dans le domaine gc.ca.

Par l'entremise du [wiki de la CNG](#), nous espérons obtenir la participation des gestionnaires sur un grand nombre de thèmes importants pour notre collectivité. Mais, pour participer, les gens doivent apprendre à se servir du wiki.

### **Apprenez les rudiments du wiki en quinze minutes!**

Suivez ces quelques étapes pour prendre pied dans l'environnement du Web 2.0 :

1. [Créez un compte](#) sur GCPEDIA – il suffit de quelques instants. Vous avez besoin de ceci pour participer. Facilitez-vous les premier pas – éditez cette page de discussion sur le wiki de la CNG et dites-nous ce que vous pensez de [l'engagement des employés ou des gestionnaires](#).
2. Choisissez votre sujet, lisez la question et suivez les directives pour ajouter votre commentaire et inscrire votre signature

BRAVO! Vous êtes maintenant un citoyen du monde du wiki!

**Si vous avez plus de temps...**

3. Réservez une demi-heure dans votre emploi du temps. Ensuite, allez [ici](#) pour apprendre certains éléments de base.
4. Regardez la vidéo [Wikis in Plain English](#) sur YouTube. Ceci prend quelques minutes à télécharger mais plus que 775,000 gens l'ont déjà regardé.
5. Lisez [cette page](#) pour comprendre le cheminement qui a mené à la création de GCPEDIA.

***Vous êtes maintenant un collaborateur ou une collaboratrice!***

**Collaborer! Vous pouvez maintenant commenter les articles dans ce numéro de *La Voix*.**

## **Gagnant du concours « Trouvez un titre pour ce bulletin »**

Le bulletin de la CNG avait besoin d'un nouveau titre et nous espérions qu'on nous propose un qui sonnerait bien dans les deux langues officielles.

Vous nous avez envoyé des douzaines de suggestions! La CNG vous remercie.

Nous avons tenu un vote parmi les coordonnateurs régionaux et le titre qui a été retenu est celui que vous pouvez lire sur les bannières : *La Voix*.

La CNG félicite **Don Ruggles**, de la collectivité de la RCN, pour avoir proposé le titre gagnant.

## **Sondage électronique et modifications qui en résultent**

Lors du Forum de Vancouver, en 2008, on a demandé aux participants de faire des observations sur les enjeux, les thèmes qui les préoccupent et les difficultés auxquelles les gestionnaires sont confrontés dans la fonction publique du Canada. Les [résultats](#) des discussions et du sondage électronique qui ont eu lieu lors de l'événement ont été communiqués à un groupe de hauts dirigeants fédéraux.

La Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a présenté les résultats du processus de Vancouver à des groupes de discussion de tout le pays durant l'été 2008 et a confirmé que les gestionnaires de toutes les parties du Canada sont aux prises avec des problèmes semblables.

### **Ce que vous nous avez dit**

- La gestion du rendement, et en particulier du rendement non satisfaisant, est une préoccupation majeure. Vous voulez apprendre à mieux gérer le rendement.
- Compte tenu de vos autres responsabilités de gestion, la gestion des personnes est souvent négligée. Vous disposez de peu de temps pour avoir des rapports avec les gens et, par conséquent, de peu de possibilités de dialogue. Vous voulez apprendre à mieux gérer les personnes.

- Vous êtes d'avis que les règles sont excessives, ce qui accroît la charge de travail, rend ce dernier moins intéressant et conduit vers l'épuisement professionnel et un malaise dans l'organisation. Vous voulez réduire l'« écheveau de règles ».
- Les gestionnaires sont d'avis que les mesures destinées à préparer les gestionnaires actuels, ceux qui viennent d'entrer en poste et les gestionnaires futurs sont insuffisantes. Vous voulez des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que de l'aide pour la planification de la relève.

### **Soutien d'un champion**

En tant que champion de la CNG, François Guimont a écrit à tous les administrateurs généraux pour leur fournir les rapports.

Il a demandé que ceux-ci communiquent cette information aux hauts dirigeants de leurs organisations respectives et prennent en considération le point de vue des gestionnaires et leurs nombreuses recommandations lorsqu'ils mettent au point leurs plans et leurs initiatives de renouvellement de la fonction publique.

Il a également recommandé que le comité consultatif des sous-ministres adjoints apporte son soutien et offert ce soutien pour établir un réseau des gestionnaires actif dans leur organisation, si un tel réseau n'existe pas déjà.

### **Comment la CNG a réagi**

- En septembre 2008, nous avons organisé un sommet des principaux partenaires afin d'obtenir leur aide pour intervenir au sujet de vos préoccupations. Les participants au sommet ont à cœur d'aider la CNG à donner suite à ce que nous avons entendu de la part des gestionnaires et agissent pour votre bénéfice.
  - Un *groupe de travail sur la gestion du rendement* a été formé et s'attaque à l'aspect de ce thème controversé qui touche le rendement non satisfaisant. Le groupe de travail a délégué les tâches en fonction du savoir-faire :
    - Un nouveau programme intitulé *Gestion du rendement à l'intention des gestionnaires* a été mis au point. Il est offert par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada et comporte sept ateliers, des groupes d'apprentissage actif et des modules sur l'encadrement.

[\(Veuillez voir l'entrevue avec L'EFPC dans cette édition de La Voix.\)](#)

- Nous avons fait état de vos préoccupations au Comité des sous-ministres pour le renouvellement de la fonction publique. Les sous-ministres ont écouté et soutenu la poursuite de notre travail en votre nom.
- La CNG continue d'ajouter au contingent de spécialistes de tout le pays qui peuvent vous aider. Nous avons des formateurs en milieu de travail, des facilitateurs et de nombreux gestionnaires qui peuvent soutenir votre travail à l'aide d'outils de leadership.
- On demande de plus en plus fréquemment à la CNG de se faire la voix des gestionnaires. Nous travaillons de concert avec plusieurs groupes d'élaboration de politiques en vue de parler en votre nom aux responsables.
- Le SCT travaille sur l'« écheveau de règles ».
  - Le SCT dirige l'effort pangouvernemental de réduction de l'« écheveau de règles ». De concert avec les ministères et organismes, le SCT a élaboré un plan d'action fédéral pour 2008-2009 qui incluait le regroupement des initiatives ministérielles individuelles visant à réduire le nombre de règles et d'exigences en matière de rapports inutiles ou inefficaces de même qu'à moderniser les systèmes et les processus administratifs.
  - Ce plan d'action prend comme point de départ les initiatives, à plus petite échelle, entreprises par le passé pour dénouer l'écheveau de règles et représente un engagement de plus grande ampleur de la fonction publique à la nature du problème et à son étendue. Le plan établit des mesures immédiates assorties de cibles concrètes pour l'exercice 2008-2009 afin d'orienter les efforts et d'assurer une reddition de comptes sous trois aspects clés :
    - L'élimination des règles inutiles ou inefficaces;
    - La réduction du fardeau de la production de rapports; .
    - La modernisation des processus et des systèmes administratifs.
  - Récemment, le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre s'est concentré sur

l'écheveau de règles dans son troisième rapport, [L'atteinte de résultats : responsabilité et action](#), publié en février 2009. Les auteurs du rapport recommandent que la fonction publique soit habilitée à se concentrer sur les résultats tout en gérant les risques. Ils font trois recommandations pour le renouvellement de la fonction publique, qui visent à 1) obtenir des résultats en gérant les risques, 2) s'attaquer à l'« écheveau de règles » et 3) s'occuper de l'état actuel des systèmes et de la technologie dans la fonction publique.

- Les prochaines étapes de cette initiative incluent la tenue d'une table ronde sur l'écheveau de règles au début de l'automne afin d'encourager l'application à plus grande échelle de mesures pour s'y attaquer.

La CNG établit des partenariats avec d'autres pour vous procurer les occasions d'apprentissage et de perfectionnement que vous souhaitez.

Nous ferons des mises à jour au rythme de l'évolution de la situation.

On vous invite de partager vos [commentaires](#) sur cet article sur GCPEDIA.

## **L'EFPC lance son programme sur la gestion du rendement**

L'École de la fonction publique du Canada (EFPC) fait partie du groupe de travail du Sommet des réseaux sur la gestion du rendement depuis ses débuts à l'automne 2008. Son nouveau programme sur la [gestion du rendement pour les gestionnaires](#) contribue grandement à l'atteinte du grand objectif du comité, soit de mettre à jour, de structurer et de faire la synthèse de l'information sur la gestion du rendement.

La Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a discuté du nouveau programme avec Mme Donna Achimov, vice-présidente de l'Apprentissage individuel, championne pour la CNG à l'EFPC et membre du Conseil consultatif des SMA (CNG).



**Q : CNG**

*Mme Achimov, pourriez-vous expliquer comment, à votre avis, les résultats du sondage électronique de la CNG ont contribué aux travaux de l'École?*

**R : Mme Achimov**

Le seul fait d'avoir accès à la CNG est important pour l'École. Nous sommes partisans de la mise à l'essai auprès de groupes cibles et croyons sincèrement qu'il faut avoir accès à des produits qui répondent à nos besoins. *« J'étais ravie de la rétroaction des membres de la CNG. »* Nous tenions à être inclus dans vos consultations et à être présents lorsque vous avez communiqué les résultats. Ces consultations et d'autres études qui allaient de pair avec les conclusions de la CNG furent des facteurs clés pour notre évaluation des besoins d'apprentissage des gestionnaires, auxquels nous voulions répondre. J'ai été impressionnée par le leadership dont a fait preuve la CNG et du fait que nous ayons pu, ensemble, analyser les commentaires puis adapter notre formation pour répondre aux besoins réels des gestionnaires.

Nous considérons très important de pouvoir travailler officiellement en partenariat et d'obtenir des renseignements concrets d'un groupe représentatif de gestionnaires de partout au pays occupant différents emplois. Puisque nous n'avons pas axé notre travail uniquement sur Ottawa ou sur les politiques, nous avons réellement obtenu une vue d'ensemble de l'opinion des gestionnaires. Nous avons considéré ce travail comme un moyen d'élaborer un programme très intéressant qui révèle diverses façons d'offrir une plus grande variété d'occasions d'apprentissage aux gestionnaires, allant de brefs ateliers d'une demi-journée à des formations de trois jours en salle de classe, en passant par des séminaires en ligne ou des groupes d'apprentissage par l'action.

**Q : CNG**

*L'École a répondu rapidement aux besoins d'apprentissage des gestionnaires dans le domaine des RH relativement à la gestion du rendement. Qu'est-ce qui a poussé l'École à offrir un programme d'apprentissage axé spécifiquement sur la gestion du rendement?*

**R : Mme Achimov**

Nous avons l'avantage de faire partie du gouvernement et de comprendre son fonctionnement, ses priorités et

ce qui est exigé des fonctionnaires. Nous tenons compte des données démographiques et nous sommes au fait du rapport du greffier. L'École est une composante importante du renouvellement de la fonction publique et y contribue grandement. Nous avons remarqué très tôt dans le processus que les gestionnaires constitueraient une ressource permanente pour le gouvernement sur le plan du changement, et qu'il fallait prêter une attention particulière à la gestion des talents et du rendement. L'École est particulièrement bien placée pour offrir des solutions et des occasions d'apprentissage novatrices afin de répondre aux besoins de tous et nous considérons comme notre principale responsabilité la compréhension de nos clients et l'harmonisation des occasions d'apprentissage avec les priorités de la fonction publique.

Selon les résultats du sondage électronique de la CNG ainsi que d'autres études, la gestion du rendement étaient l'une des préoccupations principales des gestionnaires, ce qui nous a grandement aidés.

**Q : CNG**

*Avez-vous changé votre relation avec la CNG après le sondage électronique, lequel vous a permis de connaître certaines des préoccupations des gestionnaires? Prévoyez-vous établir un partenariat avec la CNG?*

**R : Mme Achimov**

J'espère que ma réponse à cette question - à prendre avec réserve - va dans le sens des idées de la CNG : je crois que notre partenariat est une entente solide qui est appelée à changer dans le temps. Nous apprenons à mieux collaborer. Pour l'heure, les gens sont la priorité. Ensemble, la CNG et l'École sont bien placées pour contribuer au rendement, en collaborant avec les gestionnaires qui gèrent des personnes, en mettant à profit nos talents et nos ressources et en offrant un milieu de travail sain.

Je pense aussi que lorsqu'on se lance dans une telle initiative où les deux parties sont réellement motivées, il leur revient d'essayer d'atteindre leur but; voilà la base d'un bon partenariat.

Nos points forts nous inciteront à être prévoyants le moment venu de résoudre d'autres difficultés auxquelles font face les gestionnaires. C'est ensemble que nous trouveront des solutions.

**Q : CNG**

*Que trouvez-vous le plus difficile dans la mise en œuvre de ce changement?*

**R : Mme Achimov**

La mise en œuvre semble simple mais, en fait, il s'agit

de communiquer ce qu'offre le nouveau programme de *gestion du rendement pour les gestionnaires*. Cette nouvelle méthode permet de choisir parmi des options d'apprentissage (cours en ligne, en salle de classe ou autres). Certaines sont gratuites, telles que les discussions libres, et d'autres comme les ateliers d'une demi-journée ou d'une journée complète ainsi que la nouvelle série de séminaires en ligne sur la santé et la sécurité au travail ont été spécialement conçues pour offrir une plus grande variété d'occasions d'apprentissage qui sont plus accessibles et moins coûteuses.

Ce qui est plus difficile? Communiquer les options, car il faut expliciter : on retirera immédiatement des avantages des ateliers d'une demi-journée sur la façon de diriger une conversation difficile ou d'aborder des problèmes de rendement ainsi que des ateliers pratiques sur la rédaction d'ententes efficaces de gestion du rendement ou de plans personnels d'apprentissage, car on acquiert des moyens qui permettront d'accroître la productivité immédiatement du seul fait de les appliquer.

#### Q : CNG

*Les gestionnaires verront-ils d'autres changements à l'École et au programme pour les gestionnaires?*

#### A: Ms. Achimov

À mon avis, un autre élément essentiel est le Parcours d'apprentissage pour les gestionnaires, lancé après la conception et l'élaboration du nouveau programme sur la gestion du rendement. Les gestionnaires le trouveront utile sur le plan de leur apprentissage personnel et celui de la gestion de leurs employés. Ce parcours modernisé permettra aux gestionnaires de choisir parmi une panoplie de méthodes qu'ils pourront adapter à un grand nombre de styles d'apprentissage et qui serviront à définir avec précision les occasions d'apprentissage qui leur sont recommandées pour perfectionner leurs compétences en gestion et en leadership.



Les formations obligatoires sont l'orientation à la fonction publique et la délégation de pouvoirs, que nous aborderons de façon spécifique. L'École comprend les priorités gouvernementales et cherche à savoir quelles compétences aideront les gestionnaires à relever les prochains défis. L'École est aussi du même avis que les spécialistes du leadership et est consciente que

certaines gestionnaires souhaitent devenir des cadres supérieurs. Le [parcours d'apprentissage indique aux gestionnaires](#) la voie à suivre non seulement au début, mais aussi tout au long de leur carrière à la fonction publique. Grâce à notre programme en leadership, nous facilitons aussi la transition pour les gestionnaires.

On vous invite à nous faire parvenir vos [commentaires](#) au sujet de cet article sur GCPEDIA.

## Échanges communautaires

### *Marystown, Terre-Neuve*

#### Mobilisation originale dans la communauté

Jenelle Fitzpatrick est une étudiante assidue du programme coop de l'Université Memorial à sa quatrième année de Baccalauréat d'études commerciales. Jenelle, qui était stagiaire à Service Canada à Marystown de septembre à décembre 2008, a eu de nombreuses occasions de faire appel à ses capacités et à ses forces non seulement dans le cadre de son stage mais aussi de son bénévolat.

Service Canada, à Marystown, a reçu un appel du groupe d'aînés de la région demandant de l'aide à apprendre à utiliser un ordinateur et à acquérir des connaissances connexes de base. Le groupe d'aînés avait acheté 12 ordinateurs neufs pour son centre de ressources mais personne ne savait comment s'en servir. Jenelle s'est rapidement portée volontaire pour aider les aînés du groupe, qui ont considéré son aide comme très précieuse.

Comme stagiaire en études commerciales à Service Canada, Jenelle a toujours utilisé des méthodes efficaces pour apprendre aux aînés comment utiliser, entre autres, le site Web de Service Canada qui comprend des renseignements utiles sur la Sécurité de vieillesse et le Régime de pensions du Canada. Elle leur a aussi appris à utiliser divers logiciels et fonctions connexes telles que la configuration et l'utilisation du courriel pour envoyer des messages à des membres de la famille et à des amis. Quelques personnes ont aussi appris à utiliser les logiciels Microsoft, pour rédiger des lettres et d'autres documents, et le réseau social *Facebook*. Tout le monde a appris à communiquer avec la famille et les amis, à visualiser leurs photos et à clavarder. De plus, elle leur a montré comment faire des recherches sur le Web sur des sujets qui les intéressaient, dont le tricot et l'artisanat.

Ses compétences accrues en informatique jumelées à ses connaissances et à son authenticité lui ont permis d'aider les aînés à perfectionner leurs compétences.

Finalement, ils considèrent cette expérience d'apprentissage très utile, et Jenelle est très reconnaissante d'avoir vécu cette expérience.



Jenelle, vêtue d'un chandail rouge, avec les membres du groupe d'ânés qu'elle a aidé au nom de Service Canada.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec [mary.curtis@servicecanada.gc.ca](mailto:mary.curtis@servicecanada.gc.ca), responsable des services communautaires en personne.

**La CNG vous invite à nous [raconter vos histoires tout au long de l'année.](#)**

## La CNG souhaite la bienvenue aux nouveaux gestionnaires!

Aux nouveaux gestionnaires, la CNG souhaite la bienvenue dans notre collectivité. Prenez quelques minutes pour visiter notre [site Web](#) et la page de [GCPEDIA](#). L'information est partagée entre ces deux médias et vous trouverez la plus récente présentation de la CNG, et << [La trousse de lancement de réseau de la CNG](#) >> La Trousse vous explique succinctement comment un réseau de la CNG fonctionne et ce que nous pouvons faire pour vous aider à démarrer un réseau de gestionnaires. Faites acte de présence. Nous vous encourageons à ajouter votre nom à la [liste d'envoi par courriel de la CNG](#) qui est utilisée pour communiquer de l'information essentielle aux gestionnaires à travers le Canada.

## Régions – Activités d'apprentissage sur la gestion du rendement

### Île-du-Prince-Édouard

**12 décembre 2008 – Charlottetown**

L'activité « Managing the Non-Performer » (Gérer le mauvais rendement) qui a eu lieu visait à comprendre la relation entre les personnes et le rendement du système; à comprendre le mauvais rendement jugé normal par opposition au mauvais rendement jugé

« anormal » - deux types de rendement tout à fait différents qui nécessitent des approches opposées - à

reconnaître le mauvais rendement dissimulé derrière un rendement normal; à trouver les signaux camouflés par le bruit; et à découvrir des outils d'apprentissage aidant à comprendre et à mettre en pratique des mesures correctrices.

**« De très bonnes idées et une façon différente de percevoir la gestion du rendement. »**

### Nouveau-Brunswick

**17 mars 2009 – Moncton**

L'atelier concernant *le leadership et la gestion du rendement* visait à aider les gestionnaires à diriger avec une influence allant au-delà des techniques ou des titres, peu importe leur poste. Cette technique destinée à mettre en place une culture qui attire et mobilise les excellentes personnes en ne se limitant pas aux objectifs trimestriels et aux examens du rendement a aidé les gestionnaires à prendre du recul, à voir les choses sous un nouvel angle et à renforcer leurs compétences en matière de leadership.



Pendant l'après-midi, on a donné un aperçu du contexte de la gestion du rendement dans la fonction publique fédérale, notamment du Renouveau de la fonction publique et d'autres facteurs actuels, et les gestionnaires ont pu examiner des outils devant les aider à comprendre les étapes à suivre lorsqu'un rendement est insatisfaisant.

**« Cette activité était très stimulante et favorisait la réflexion, et il y avait beaucoup de stratégies et d'outils pratiques pour améliorer le travail et la vie. »**

### Ontario

La Communauté nationale des gestionnaires, région de l'Ontario (CNGRO) a présenté deux activités d'une journée portant sur la gestion du rendement.

**10 décembre 2008 – Toronto**

L'atelier « Coaching for Breakthroughs: Giving Feedback » (Coaching vers un tournant : donner une rétroaction) a été présenté le matin et a été suivi en après-midi par une séance ayant permis aux

gestionnaires de faire des suggestions concernant les lignes directrices du gouvernement sur une gestion efficace du rendement.

L'objectif était double : fournir aux gestionnaires de l'Ontario des outils et des connaissances pratiques qui leur permettront d'améliorer le rendement avec plus d'efficacité ainsi que de discuter des politiques sur la gestion du rendement qui les touchent et de donner une rétroaction à ce sujet.

**« Comprendre qu'il y a encore des lacunes à combler est important. Un tel exercice est très utile. »**

### 19 février 2009 – London

La CNGRO a présenté un exposé et un atelier intitulé « Difficult Conversations Made Manageable - Tools and Skills » (Conversations difficiles rendues gérables – outils et compétences). Les gestionnaires de la région de London ont obtenu de l'information sur la communication, les méthodes d'interrogation pour la collecte d'enseignements et la façon de régler des problèmes en reconnaissant les rôles que jouent les droits, le pouvoir et les intérêts dans les conflits.

Les discussions étaient axées sur la gestion du rendement, et on a aussi abordé la question du rendement insatisfaisant dans la fonction publique. Une vue d'ensemble du contexte de la gestion du rendement dans la fonction publique (FP) fédérale a été présentée et comprenait le renouvellement de la FP et d'autres éléments moteurs actuels. Un bref aperçu des politiques sur la gestion du rendement et de leurs exigences a été donné, et les gestionnaires ont pu examiner de nouveaux outils visant à les aider à comprendre les étapes de la démarche à suivre lorsque le rendement est insatisfaisant et ont pu faire des commentaires relatifs à ces outils.

**« Dans l'ensemble, une activité bien organisée et une bonne occasion de réseautage! J'assisterais certainement à une autre activité. »**

## Région de la capitale nationale

### 5 mars 2009 – Gatineau, Québec

Les places pour l'atelier « Traitement des questions difficiles reliées au rendement - Jouer la main qui nous est donnée » ont toutes été réservées en 48 heures, et plus de 200 gestionnaires de la RCN ont participé à cet atelier, qui a été un succès.

Dans son mot d'ouverture, le SM François Guimont, champion de la CNG, a fait part au groupe d'expériences personnelles. La séance de l'avant-midi comprenait une discussion entre experts à laquelle ont participé des représentants des Relations de travail des RH, de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, du

Programme d'aide aux employés, du Bureau de la gestion des conflits en milieu de travail et un directeur qui avait de l'expérience en gestion du rendement. On a demandé aux gestionnaires se trouvant à chaque table de préparer des questions pertinentes, qui ont été tirées au sort pour que les experts y répondent en détail.

La séance de l'après-midi était consacrée à l'étude de vrais cas de rendement qu'on avait demandé aux gestionnaires de présenter à l'atelier. Ces cas ont été réglés à l'aide du modèle de processus pour le traitement des cas difficiles et ont fait ressortir l'importance de la rétroaction tout en mettant l'accent sur la préparation et l'exécution.

**« C'était un excellent atelier. Comme je suis un nouveau gestionnaire, cela a été très instructif pour moi. J'ai eu un aperçu complet de toutes les considérations et ressources importantes pour traiter des questions de rendement. »**

## Manitoba

### 5 et 6 février 2009 - Winnipeg

Au deuxième Forum annuel des gestionnaires du Manitoba et au premier Sommet régional des réseaux, les conférenciers principaux et les ateliers ont traité de deux priorités pour les gestionnaires : la responsabilisation et la gestion du rendement. On a fourni aux gestionnaires des outils pour gérer efficacement les questions de rendement, notamment pour mener à bien des conversations difficiles avec leurs employés.

**« ... nous a effectivement donné les outils nécessaires et l'occasion de mettre en pratique des techniques de coaching. Cette séance m'a fourni ce dont j'ai besoin pour continuer de travailler et de développer ces compétences. »**

On vous invite à nous faire parvenir vos [commentaires](#) au sujet de cet article sur GCPEDIA.

## De la plainte à l'action

*Karen Bonner, coach intégrale™ de la Communauté nationale des gestionnaires (CNG)*

Beaucoup d'entre nous ont déjà entendu l'expression qu'une action vaut mille mots. Prenez une minute pour vous demander si vous croyez que c'est vraiment vrai. Selon mon expérience, la plupart d'entre vous vont dire oui.

Mais voici la difficulté : Si nous n'avions pas de langage, comment pourrions-nous effectuer des

actions? Pas très bien... et, en fait, une action efficace comporte deux facettes. Les deux volets essentiels d'une action consistent en la façon dont nous formulons les *demandes* et *promesses* les uns envers les autres.



L'un des ateliers d'une journée sur les pratiques de coaching ou d'encadrement que la CNG a organisé à l'intention des gestionnaires porte sur la manière de *travailler avec les plaintes*. Nous nous plaignons tous de temps à autres. Le fait de nous plaindre nous permet d'exprimer nos préoccupations et, d'une certaine façon, ça nous lie les uns aux autres. Une personne qui se plaint a *quelque chose* qui lui tient à cœur. Si vous pouvez faire en sorte qu'elle définisse clairement son engagement, vous pouvez commencer à déterminer les demandes qui doivent être formulées pour mener à une action pertinente.

Lorsque nous nous plaignons, nous nous retrouvons sur ce que j'appelle la roue à aubes. Nous avons beaucoup à dire au sujet de la question ou de la plainte, mais il semble que nous tournons en rond sans aller de l'avant. Nous nous plaignons parce qu'il y a quelque chose de bloqué, quelque chose qui n'arrive pas, et nous devons créer une possibilité de réfléchir, d'analyser et d'examiner une approche différente.



### Rétroaction!

**Votre rétroaction est ce qui aide la CNG à comprendre ce qui est important pour vous.**

**Nous espérons recevoir une rétroaction continue sur la façon d'améliorer le contenu afin de mieux répondre à vos besoins en milieu de travail.**

**Vous pouvez exprimer votre opinion, transmettre un commentaire ou envoyer une suggestion à la [Boîte aux lettres de la CNG](#).**

Comme gestionnaires, vous êtes souvent ceux vers lesquels se tournent les employés pour se plaindre. Plus d'une fois, vous vous rendez compte que vos conseils sur la manière de s'y prendre ne semblent pas régler le problème. Si vous constatez que l'approche employée pour résoudre le problème ne fonctionne pas, essayez comme option une conversation de coaching, c'est-à-dire des discussions d'encadrement. Nous savons que le fait de ne pas donner promptement suite à une plainte réduit la productivité et, à long terme, peut nuire aux relations et à l'efficacité générale d'une équipe.

La pratique de coaching vise à stimuler les discussions et à aider l'auteur de la plainte à passer à l'action.

Cette pratique comporte un certain nombre d'étapes. In faut d'abord trouver un endroit calme où parler, ce qui vous prendra probablement de 15 à 30 minutes. Les discussions de coaching ont pour objet d'aider l'employé à comprendre ses préoccupations sous-jacentes (soit la motivation de l'engagement sur le plan de l'action) et de mettre au jour la demande cachée qu'il doit formuler pour passer à l'action. Toute plainte comporte une *demande cachée*.

Offrez à l'employé(e) de discuter avec lui ou elle de la question ou de la plainte. En tant qu'auditeur ou d'encadreur des discussions, vous devez vous abstenir de proposer vos idées ou solutions. Le réflexe du règlement des problèmes est très bien développé mais, en ce qui a trait au coaching, il peut souvent empêcher de trouver la solution adéquate. Selon cette pratique, la solution est apportée du point de vue de l'auteur de la plainte. Lorsque nous pouvons créer les conditions permettant à l'employé de parvenir à ses propres conclusions, la probabilité de leur concrétisation est beaucoup plus grande et le niveau de responsabilisation personnelle élevé, parce que c'est la propre idée de la personne!

Les ateliers nous ont permis de découvrir que notre langage est pauvre sur le plan des questions. Voici donc une gamme de questions pour débutant que vous pourriez utiliser pour orienter les discussions :

1. Écouter ce que la personne a à dire (c'est la plainte).
2. Qu'est-ce qui est important pour elle? (c'est là que vous discernerez l'engagement).
3. De quoi aurait l'air la réussite?
4. Qu'est-ce que la personne a déjà essayé?
5. Quelles seraient une ou deux possibilités ou idées auxquelles la personne songe?
6. Quelle est la demande qui pourrait être formulée pour aller de l'avant?

Étant donné que les gestionnaires ont été récompensés et sont reconnus comme très aptes à résoudre les problèmes, il ne faudra pas être surpris si vous éprouvez une envie incontrôlable de formuler vos idées ou solutions lors des discussions. Si vous commencez à entendre de la part de l'autre personne une réflexion comme « oui, mais... », vous êtes probablement retombé dans le modèle du solutionneur. Sachez accepter ce qui s'est produit et puis demandez à la personne ce dont elle a besoin. Il est très surprenant de constater que, lorsqu'on leur laisse le volant, les gens vous laissent savoir ce qu'ils veulent!

Comme l'a indiqué Paul Lefevre, coauteur de la publication sur les pratiques de coaching, « Notre premier réflexe est de courir après la réponse mais on acquiert plus de sagesse si on s'assoit avec la question. »

Vous pouvez consulter les huit [Pratiques de coaching pour gestionnaires](#) sur le site Web de la CNG et le [Calendrier des événements](#) pour prendre connaissance des ateliers à venir dans votre région.

On vous invite à nous faire parvenir vos [commentaires](#) au sujet de cet article sur GCPEDIA.

## Regard sur le vaste domaine qu'est la gestion du rendement

À la suite de discussions lors du Sommet des réseaux organisé l'automne dernier par la CNG, le *Groupe de travail sur la gestion du rendement* a été formé en vue de regrouper des collectivités animées des mêmes idées pour repérer les occasions de collaboration. La coprésidence du Groupe de travail est assurée par la CNG et le Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique du Bureau du Conseil privé (BCP).



### Vous avez du courrier!

**La CNG dresse actuellement une liste de diffusion. Cette liste sera le premier outil détaillé permettant d'entrer en contact avec les gestionnaires de la fonction publique fédérale.**

**Son but est de nous permettre de vous transmettre simultanément de l'information importante et essentielle.**

**Veillez vous [inscrire](#) dès maintenant!**

Le Groupe de travail sur la gestion du rendement est formé d'intervenants clés dont des représentants de l'École de la fonction publique du Canada, du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, du Conseil des ressources humaines et de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique. Son mandat consiste à examiner les questions sur la gestion du rendement considérées comme prioritaires par la Communauté nationale des gestionnaires et d'autres organisations. Par conséquent, il y a maintenant une meilleure harmonisation des efforts.

Le Groupe vise un double objectif : d'une part, se pencher sur des aspects de la gestion d'un rendement insatisfaisant et, d'autre part, trouver des outils et des idées pour instaurer une culture positive de gestion du rendement.

Depuis sa création, le Groupe a tenu des consultations auprès d'experts de divers domaines pour examiner, mettre à jour, élaborer et produire des outils de gestion du rendement et pour trouver des façons d'implanter une culture favorable à la gestion du rendement. De plus, il joue le rôle d'organe consultatif pour des projets en cours d'élaboration.

### Produits livrables efficaces

Pour développer les compétences nécessaires à la gestion efficace du rendement, il faut livrer certains produits tôt et introduire une culture visant à appuyer de saines pratiques de gestion du rendement.

Ainsi, pour aider les gestionnaires à perfectionner leurs compétences de gestion du rendement, surtout celles pour gérer le rendement insatisfaisant et tenir des conversations difficiles avec des employés :

- L'École de la fonction publique du Canada a mis sur pied le programme de *La gestion du rendement pour les gestionnaires* dans le cadre duquel elle offre des occasions d'apprentissage, telles que des ateliers, des groupes d'apprentissage par l'action, des séances d'encadrement, des webinaires, des cours en salle de classe ainsi que des cours et des outils en ligne. Nous vous donnerons plus de détails dans un prochain article.
- Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines est à élaborer quelques outils, dont les suivants :
  - **Livret sur les questions élémentaires de la gestion du rendement** – qui donne des renseignements généraux sur la gestion du rendement et encourage une vue commune de la gestion du rendement dans la fonction publique. Il

sera publié sur papier et en ligne d'ici mars 2010.

- o **Site Web récapitulatif** – qui regroupe en un seul endroit l'information essentielle sur la gestion du rendement à l'intention des gestionnaires. Il présentera une approche générale de gestion du rendement et, plus précisément, les étapes du processus de gestion d'un rendement insatisfaisant. Son lancement est prévu pour mars 2010.
- o Des **activités de sensibilisation** sont prévues pour informer les gestionnaires sur la gestion du rendement et favoriser les discussions sur la gestion du rendement, les programmes et régimes actuels, certaines politiques (p. ex., les périodes probatoires, la rétrogradation et le licenciement pour rendement insatisfaisant) ainsi que les ressources et la formation offertes.

### À venir

Aussi, pour encourager la communication de pratiques exemplaires dans le domaine de la gestion du rendement, le Groupe de travail invite les ministères qui ont réussi à favoriser une culture positive de gestion du rendement à l'échelle du ministère à relater leur expérience. Divers experts en la matière ont aussi été consultés pour savoir quels aspects peuvent influencer sur l'efficacité de la gestion des problèmes de rendement. Le Groupe de travail aura comme objectif de trouver des manières d'encourager un environnement favorable à la gestion du rendement.

D'autres mises à jour de la CNG suivront sur les produits livrables du Groupe de travail sur la gestion du rendement à mesure que des renseignements sur les nouveaux outils seront disponibles.

On vous invite à nous faire parvenir vos [commentaires](#) au sujet de cet article sur GCPEDIA.