

La gestion des contributions – Point de vue des employés

JULIE SAMUEL

VIRGINIE SIMARD

YAN ST-YVES

NICOLAS THIBAULT

JEAN-PHILIP TREMBLAY



**Cercle
des jeunes leaders**

COHORTE CAROLE-ARAV

Contexte

Transformation du marché du travail et de la fonction publique

Action prioritaire de la Stratégie 2018-2023 de gestion des ressources humaines

- Élaborer de nouvelles approches de gestion des contributions

Point de vue du personnel sur le processus actuel de gestion des contributions

Pistes de solutions à explorer

Constats initiaux de l'équipe

Processus chronophage pour les gestionnaires

Ne répond pas toujours aux besoins et aux attentes des employés

Comment améliorer le processus?

- Simplification
- Rétroaction plus fréquente
- Effet positif sur la mobilisation et la performance du personnel

Implication du SCT

- Direction principale de la gestion des talents
- Quelles réflexions sont en cours?
- Est-ce que des travaux sont débutés?



Cellule d'innovation

Cellule d'innovation en juin 2020 par le SCT avec gestionnaires de plusieurs ministères et organismes

- Renouvellement des pratiques de gestion et de la performance et l'évaluation du rendement individuel

Objectifs

- Connaître la réalité actuelle dans les MO
- Dégager les nouvelles tendances et les meilleures pratiques
- Trouver des pistes d'actions concrètes

Points de vue des gestionnaires semblables aux constats initiaux de l'équipe de projet

Analyses réalisées ne documentaient pas la perspective du personnel

Pour apporter un complément d'information aux travaux du SCT, l'équipe de projet a orienté ses travaux sur le point de vue des employés

Méthodologie

Sondage en collaboration avec le SCT

- Projet pilote

Thèmes des questions

- Attentes signifiées
- Évaluations du rendement
- Rétroaction de la part du supérieur
- Fréquence de la rétroaction
- Rétroaction au supérieur
- Rétroaction entre collègues
- Cotes d'appréciation



Méthodologie

Plateforme Limesurvey

18 octobre au 1^{er} novembre 2021

Transmis par les membres de la Cohorte Carole-Arav à leurs équipes

Excellent taux de réponse

Échantillon	Réponses totales	Réponses complètes
219	140 (64 %)	126 (58 %)

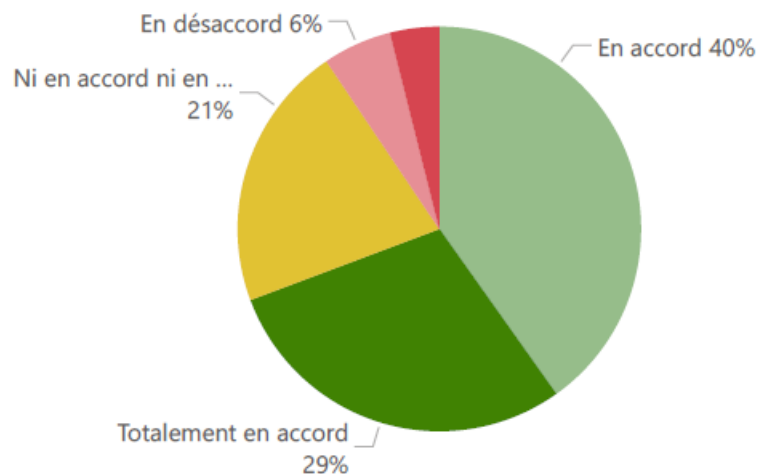
Présentation des résultats

À votre avis, est-ce que la majorité des gens voit un effet positif de la gestion des contributions sur leur performance et leur mobilisation?

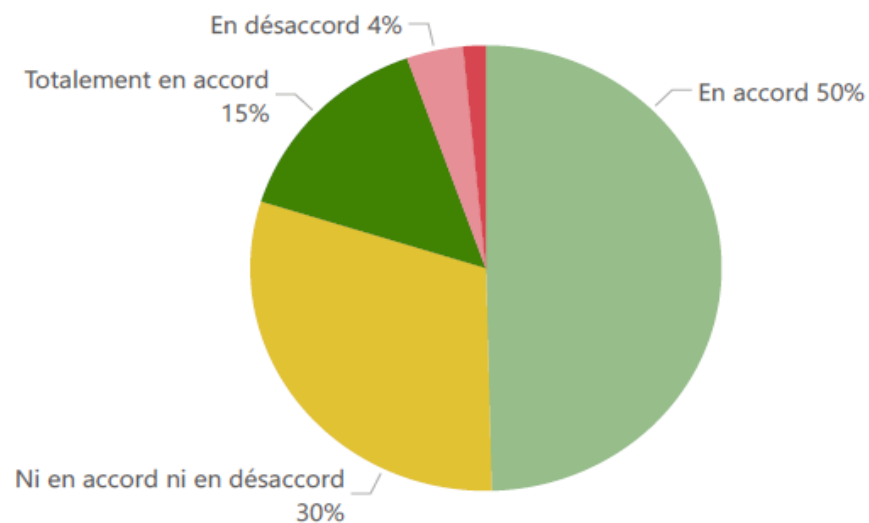


Présentation des résultats

3.1. Le processus de gestion des contributions a un effet positif sur ma performance et ma mobilisation au travail ?



8.4. Le remplacement du processus actuel d'évaluation annuelle par un processus de gestion des contributions en continu, contribuerait davantage à ma performance et à ma ...



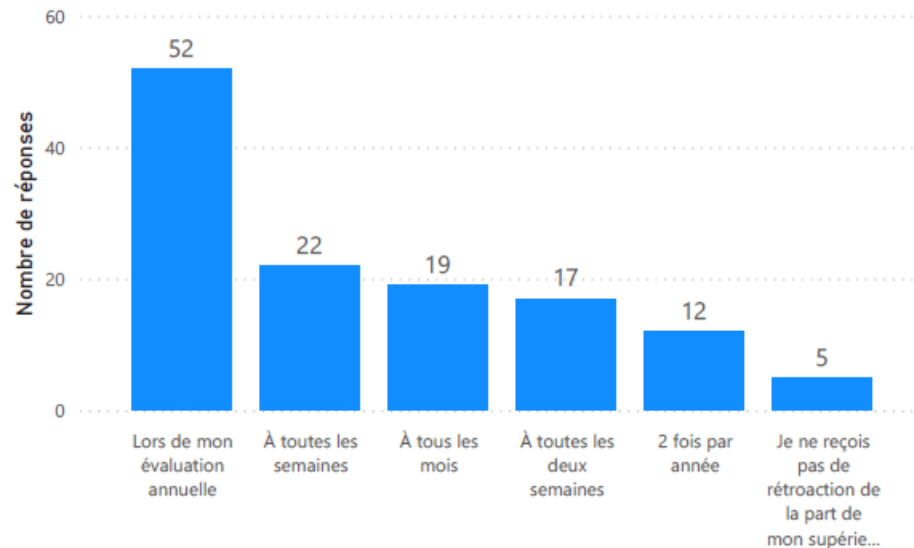
69 % des répondants sont d'avis que le processus de gestion des contributions contribue à leur mobilisation et à l'amélioration de leur performance. Ils indiquent toutefois, à 65 %, qu'un processus de gestion des contributions en continu aurait davantage d'impacts

Présentation des résultats

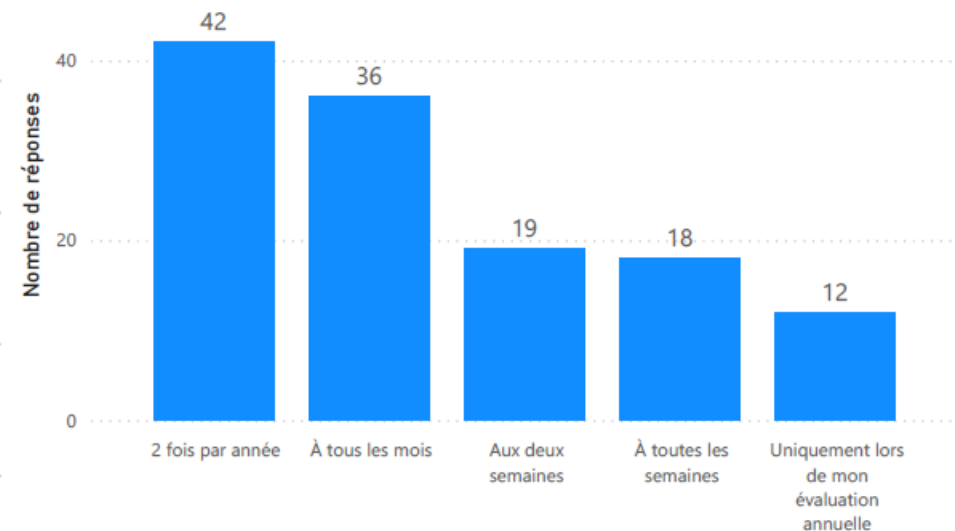
À quelle fréquence croyez-vous que les gens souhaitent se faire évaluer?

Présentation des résultats

4. À quelle fréquence recevez-vous de la rétroaction de la part de votre supérieur immédiat ?



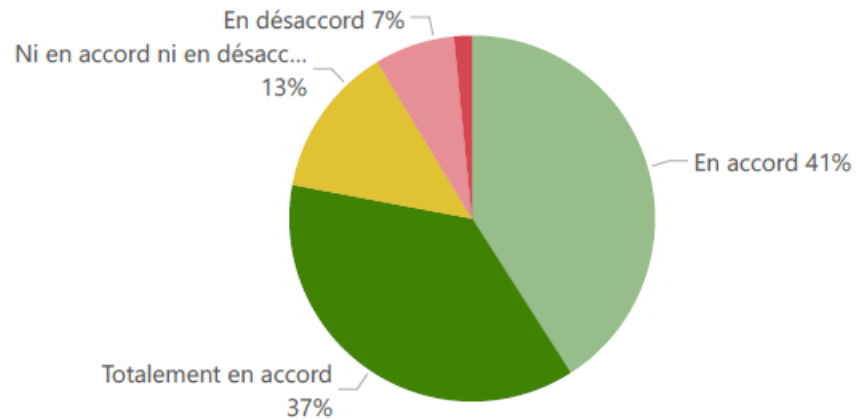
6. À quelle fréquence aimeriez-vous recevoir de la rétroaction de la part de votre supérieur immédiat ?



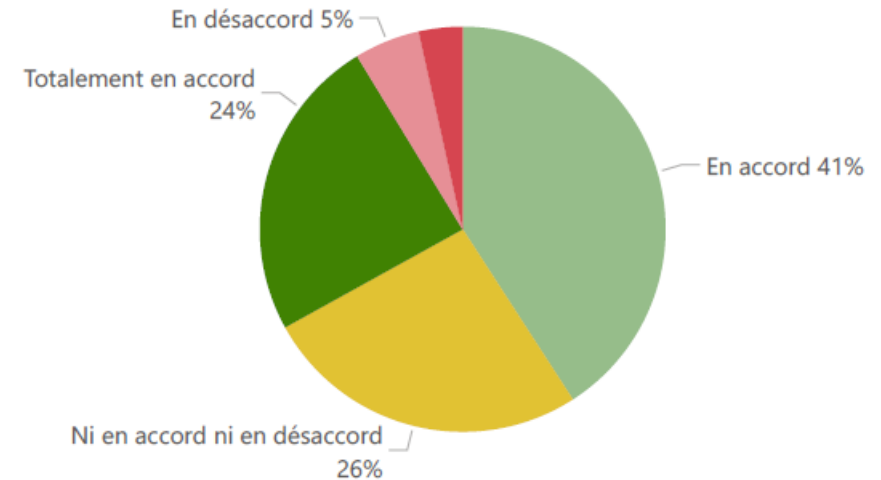
40 % des répondants indiquent recevoir de la rétroaction seulement une fois par année, soit lors de leur évaluation annuelle. Cependant, cette fréquence de rétroaction est souhaitée par seulement 9 % des répondants. La majorité des répondants souhaiterait une fréquence bisannuelle (32 %) ou mensuelle (27 %)

Présentation des résultats

5.1. Mon supérieur immédiat me donne de la rétroaction lorsqu'il est satisfait de mon travail ?



5.2. Mon supérieur immédiat me donne de la rétroaction lorsque mon travail ne correspond pas aux attentes ?



Les répondants disent recevoir plus de rétroaction de leur gestionnaire lorsque leur travail est satisfaisant que lorsqu'il est insatisfaisant (78 % vs 67 %)

Présentation des résultats

Est-ce représentatif de votre réalité?

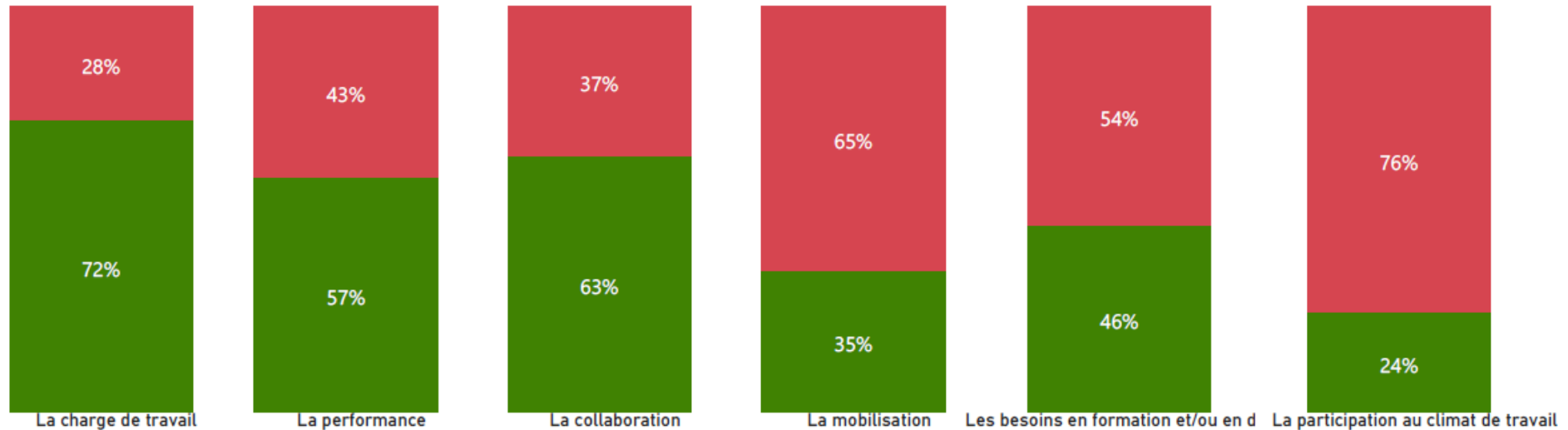
Est-ce que c'est normal ou l'on devrait donner plus de rétroaction quand le travail ne correspond pas aux attentes?

Présentation des résultats

À votre avis, quels sont les 3 sujets pour lesquels les gens souhaitent le plus discuter avec leur supérieur?

Présentation des résultats

7. Parmi les éléments suivants, quels sont les trois pour lesquels vous souhaitez le plus échanger avec votre supérieur immédiat ?

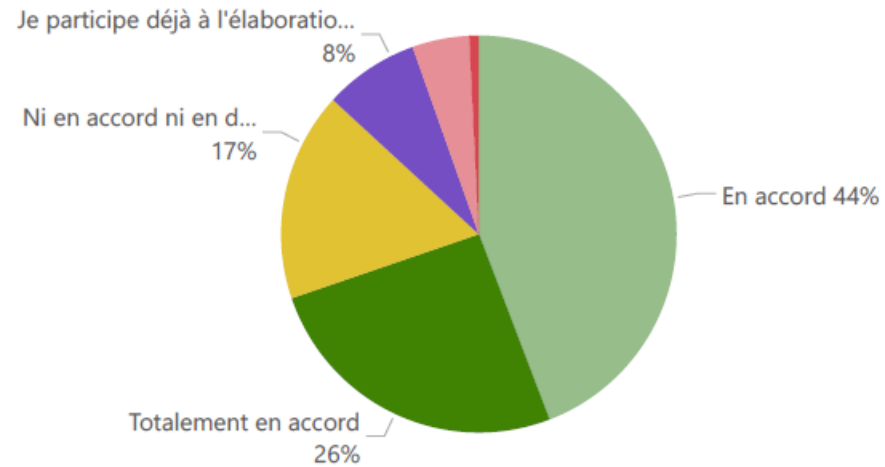


Les sujets pour lesquels les répondants souhaiteraient discuter le plus souvent avec leur gestionnaire sont :

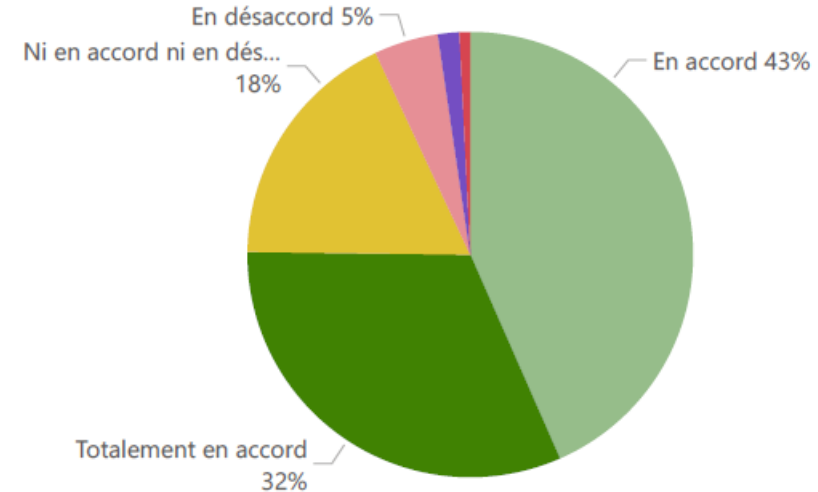
- La charge de travail
- La collaboration
- La performance

Présentation des résultats

8.1. Aimeriez-vous participer à l'élaboration de vos propres objectifs annuels et attentes significatives ?



8.2. Aimeriez-vous que vos attentes puissent être modifiées en cours d'année, au rythme des projets ou en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation ?



68 % des répondants souhaiteraient participer à l'élaboration de leurs attentes et 75 % aimeraient qu'elles évoluent en cours d'année

8 % participent déjà à l'élaboration de leurs attentes

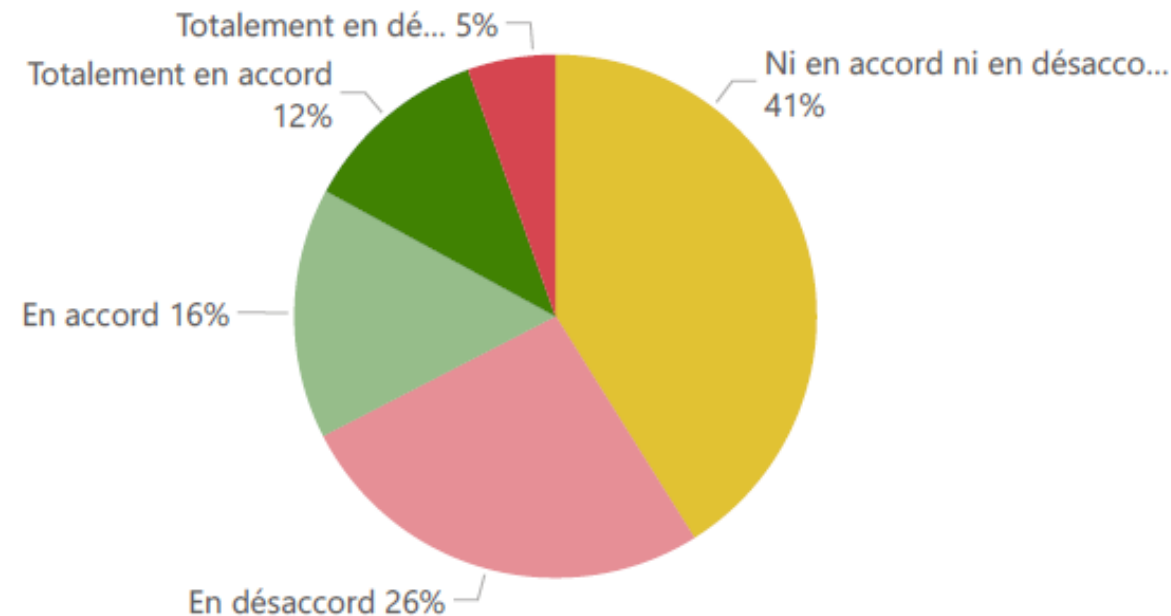
Présentation des résultats

Croyez-vous que les gens aimeraient voir disparaître les cotes d'appréciation?



Présentation des résultats

8.3. Aimeriez-vous que les cotes d'appréciation soient retirées des évaluations annuelles ?



Les avis des répondants par rapport au retrait de la cote d'appréciation sont très partagés. En effet, 28 % des répondants se disent en accord avec cette proposition contre 31 % en désaccord. De plus, 41 % des gens n'ont pas pris position sur cette question

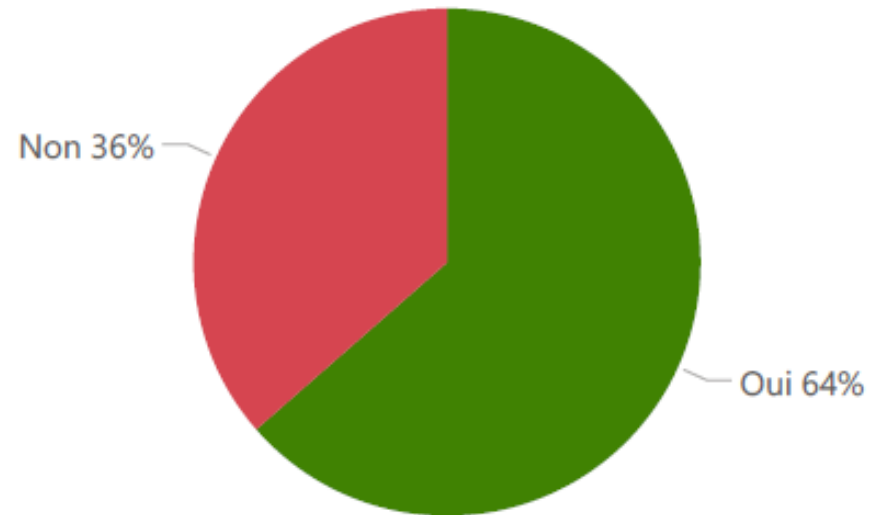
Présentation des résultats

Croyez-vous que les gens aimeraient avoir de la rétroaction de leurs collègues, collaborateurs ou clients?



Présentation des résultats

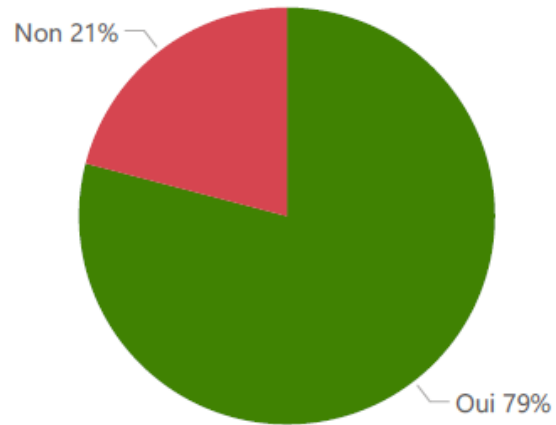
9.1. L'appréciation du rendement devrait-elle également inclure de la rétroaction provenant des collègues de travail, de collaborateurs ou de clients (de façon anonyme) ?



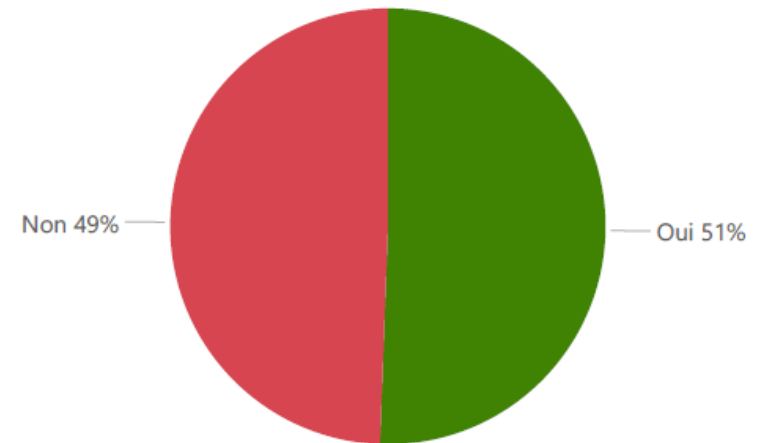
64 % des répondants seraient d'accord avec le fait d'inclure, dans l'appréciation des contributions, de la rétroaction anonyme de la part de collègues, de collaborateurs et de la clientèle

Présentation des résultats

9.2. Aimeriez-vous donner de la rétroaction à votre supérieur immédiat ?



9.3. Si oui, aimeriez-vous que ce soit de façon anonyme ?



79 % des répondants souhaiteraient pouvoir donner de la rétroaction à leur gestionnaire. Toutefois, la moitié d'entre eux souhaiteraient que cette rétroaction se fasse de façon anonyme

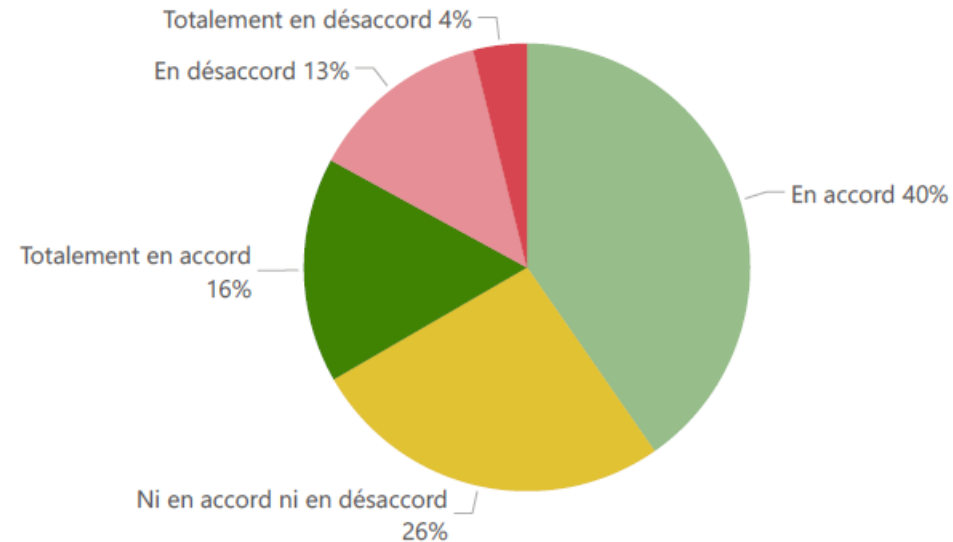
Présentation des résultats

Et vous, aimeriez-vous avoir de la rétroaction de vos équipes?

Anonyme ou non?

Présentation des résultats

10. L'envoi de sondages réguliers au personnel, de façon à mesurer leur contribution et leur mobilisation, serait une pratique intéressante à mettre en place ?



56 % des répondants considèrent que l'envoi de sondages réguliers au personnel visant à mesurer leur contribution et leur mobilisation serait une pratique intéressante à mettre en place

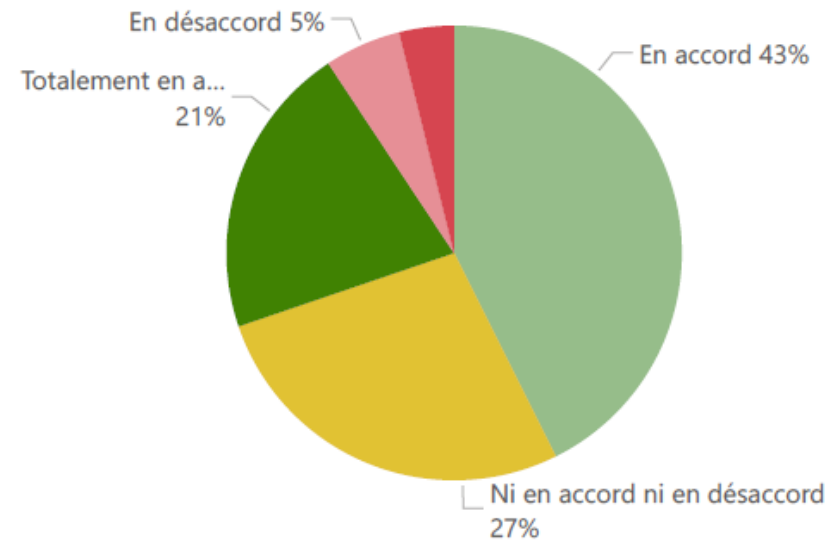
Présentation des résultats

Est-ce que les gens sont prêts à l'utilisation d'outils technologiques dans le cadre de la rétroaction?



Présentation des résultats

9.4. Aimeriez-vous que la rétroaction soit réalisée à l'aide d'un outil technologique (ex. : plateforme numérique) ?



64 % des répondants seraient d'accord pour que le processus de gestion des contributions se fasse à l'aide d'outils technologiques

Réflexions

Améliorations au processus de gestion des contributions

- Augmenter la fréquence de la rétroaction
- Rendre le processus plus participatif
- Prévoir de la rétroaction de la part des collègues
- Utiliser des outils technologiques

Limites du sondage

- Petite taille de l'échantillon
- Possibilités d'analyses limitées (ex.: groupe d'âge, catégorie d'emploi)

Réflexions

Éléments à explorer davantage

- Fréquence et contenu des rétroactions
- Rétroaction auprès des collègues
- Rétroaction auprès du gestionnaire
- Pratiques actuelles propres à chaque ministère

Recommandations

- Recenser les meilleures pratiques de gestion des contributions au sein de la fonction publique
- Effectuer le présent sondage auprès d'un plus grand nombre de personnes afin de confirmer les tendances observées et d'approfondir les analyses
- Mettre en place des groupes de discussion de façon à préciser les besoins des employés en lien avec le processus de gestion des contributions
- Explorer de nouvelles pratiques par la mise en place de projets pilotes, notamment en lien avec :
 - l'utilisation d'outils technologiques
 - la rétroaction par les pairs
 - la fréquence de la rétroaction

Questions et échanges

