

GUIDE DE RÉFÉRENCE

APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI DES ASSISTANTS AUX CHEFS

À l'intention des assistants aux chefs

Juillet 2017

Table des matières

Contexte.....	3
Objectifs de l'appréciation de la contribution	3
Procédure à suivre	3
1. Renseignements généraux	4
2. Valeurs organisationnelles et responsabilités	4
3. Compétences.....	6
4. Appréciation globale	10
5. Objectifs de la période de référence et de la prochaine année (section optionnelle)	10
6. Aspirations professionnelles (partie optionnelle)	11
7. Commentaires et signatures	11

Contexte

Ce guide est remis à l'employé ayant un rôle d'assistant aux chefs avec le formulaire afin de préparer son auto-évaluation concernant son appréciation de la contribution en emploi. Le formulaire s'inscrit dans une approche par compétences, en lien avec les objectifs organisationnels et les valeurs du CISSSMO. Ce formulaire remplace donc tous ceux utilisés auparavant dans les anciennes composantes du CISSSMO.

Objectifs de l'appréciation de la contribution

L'appréciation de la contribution est un moment privilégié d'échange entre l'employé et son supérieur immédiat. C'est un processus continu visant à fixer des objectifs communs, à évaluer les progrès et à offrir un accompagnement et une rétroaction pour faire en sorte que les employés atteignent leurs objectifs. Ce processus a donc comme objectifs :

- D'orienter la contribution individuelle de chaque employé de façon à réaliser les objectifs du service, de la direction et du CISSSMO
- De guider et soutenir l'employé dans l'atteinte des résultats et le développement de ses compétences
- De donner de la rétroaction à l'employé sur ses forces significatives, ainsi que sur les pistes et les moyens de développement
- D'arrimer l'appréciation de la contribution de l'employé de son point de vue avec le point de vue du supérieur immédiat
- De cibler les aspirations professionnelles de l'employé et ses attentes afin de les arrimer avec les perspectives professionnelles de l'organisation

Procédure à suivre

Votre gestionnaire vous a fixé un rendez-vous pour procéder à l'appréciation de votre contribution en emploi. Il ou elle vous a remis le formulaire ainsi que le présent guide afin que vous puissiez vous préparer à cette rencontre. En fait, votre gestionnaire désire que vous complétiez votre auto-appréciation **avant** la rencontre. Mais comment compléter le formulaire ? Voici quelques suggestions.

L'auto-évaluation

Pourquoi compléter une auto-évaluation concernant votre contribution en emploi ? En premier lieu, parce que votre opinion est importante...

Votre participation à cette étape va permettre de préparer les échanges entre votre gestionnaire et vous, favorisant ainsi une rencontre plus interactive. C'est un moment privilégié pour faire le point sur votre apport à l'organisation et votre rendement au travail ainsi que sur l'atteinte des objectifs que vous et votre gestionnaire aviez fixés initialement. Il permet de clarifier les attentes et d'établir des objectifs pour l'année qui vient, en plus de s'entendre sur les moyens à privilégier pour progresser et vous développer professionnellement.

Considérez le processus d'auto-évaluation comme une occasion de bien vous préparer sur l'appréciation de votre contribution en emploi. Voyez cette rencontre comme étant le meilleur moment pour échanger sur les bons coups et de faire l'analyse des aspects où il y a matière à amélioration afin de transformer ces défis en succès. Le rôle de votre gestionnaire est de faciliter cette transition en fournissant à ses employés les outils dont ils ont besoin pour collaborer au rendement de l'organisation. C'est également le temps de discuter de votre plan de carrière, de vos aspirations et de vos besoins de formation.

ATTENTION !

Accordez-vous ce moment de réflexion pour faire le point sur vos bons coups et sur les zones où vous êtes conscient qu'il y a place à l'amélioration. Soyez honnête face à vous-même, acceptez le mérite là où il vous revient et sachez reconnaître les défis que vous devez relever.

1. Renseignements généraux

Dans le formulaire, veuillez remplir cette section. Indiquez le motif de l'évaluation (probation, évaluation périodique ou période d'essai) ainsi que la date de la rencontre.

- 1) La date à laquelle s'est effectuée la rencontre
- 2) Le motif de la rencontre

2. Valeurs organisationnelles et responsabilités

Dans le formulaire, en vous référant sur les descriptions suivantes, veuillez inscrire la cote globale pour chacune des valeurs organisationnelles et responsabilités. Il est fortement suggéré d'utiliser l'échelle de cotation proposée dans le formulaire. Par contre, l'utilisation de cette échelle demeure optionnelle.

VALEURS

LA BIENVEILLANCE Démontrer un souci pour les autres et entretenir des relations basées sur l'écoute et des échanges courtois qui témoignent du respect de tous	• Faire preuve de respect, d'ouverture, d'écoute, de tolérance, d'humanisme et d'humilité • Favoriser la considération et la civilité entre nous • Développer une approche d'éthique clinique	• Se montrer intègre, transparent envers tous • Soutenir et guider sans prendre la responsabilité de l'autre • Reconnaître
LA COLLABORATION Travailler ensemble, communiquer nos idées et encourager le partage d'expertise entre nous tous dans le but d'atteindre nos résultats collectifs	• Favoriser l'interdépendance, agir en complémentarité et unir les forces de tous • Avoir un esprit d'équipe : faire ensemble et travailler en équipe, s'entraider	• Coopérer et agir pour le bien commun • Maintenir et développer nos partenariats
L'ENGAGEMENT S'impliquer et contribuer activement pour concrétiser nos ambitions, respecter nos obligations professionnelles et développer un sentiment d'appartenance fort	• Affirmer notre engagement envers l'organisation • Être solidaire, adhérer aux orientations • Participer au projet, s'impliquer, contribuer et se mobiliser	• Bâtir ensemble un projet commun et développer un sentiment d'appartenance • Croire que c'est possible de faire la différence et travailler avec enthousiasme, plaisir, passion, énergie, positivisme, être loyal

VALEURS (suite)

L'AUDACE Se donner un espace pour innover dans nos façons de faire, afin de réaliser nos ambitions	• Penser en dehors de la boîte, oser un modèle moins traditionnel • Promouvoir l'innovation, la créativité • Essayer tout en gérant le risque, avoir du courage dans les actions difficiles	• Se donner et donner le droit à l'erreur, se mettre en mode solution • Participer au projet, s'ouvrir aux nouvelles pratiques • Viser la réussite et l'excellence dans la qualité et le résultat
LA COHÉRENCE Décider et agir avec pertinence et équité et être solidaire envers nos orientations communes	• Communiquer et agir avec une logique organisationnelle: donner du sens, agir en fonction des orientations, etc. • Assumer ses responsabilités, son imputabilité, ses obligations, jusqu'au bout	• Agir avec pertinence, équité et justice tant à l'interne qu'à l'externe dans toutes les actions et décisions • Le discours est suivi par les actions

RESPONSABILITÉS

CIVILITÉ Doit adopter une conduite empreinte de civilité et exempt de harcèlement ou de violence, et ce, indépendamment de la nature de ses fonctions	• Prévention : Contribuer au maintien d'un climat de travail empreint de civilité et exempt de harcèlement et de violence notamment par l'adoption de comportements en conformité avec les valeurs promues par le CISSMO • Intervention : Résoudre soi-même la situation problématique, dans la mesure où les circonstances le permettent	• Signalement : Identifier à son supérieur immédiat toute forme d'incivilité, de situation conflictuelle, de harcèlement ou de violence dont elle est témoin ou qu'elle subit • Mettre en application le code d'éthique en vigueur au CISSMO
CODE D'ÉTHIQUE Respecter le code d'éthique	• Respecter les lois et règlements en vigueur (confidentialité, protection des informations, etc.) • Exécuter son travail avec prudence et diligence (ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel obtenu dans le cadre de son travail)	• Faire preuve de jugement afin d'éviter de se placer dans des situations de conflits d'intérêts • S'assurer de ne pas porter préjudice aux intérêts, aux orientations ou à la réputation du CISSMO
SÉCURITÉ Appliquer les mesures relatives à la sécurité (si applicable)	• Déclarer tout incident et accident, incluant les situations à risques, et assurer le suivi • Assurer le maintien d'un environnement sécuritaire pour les usagers, le personnel et les visiteurs	• Jouer un rôle actif dans la promotion de pratiques sécuritaires • S'assurer que le personnel connaît bien les méthodes de prévention des incendies ainsi que leur rôle respectif • Voir à l'application du programme de gestion des risques dans ses services

3. Compétences

Dans le formulaire, évaluez **votre** niveau de maîtrise globale de chacune des compétences, des valeurs organisationnelles et des responsabilités. **Un seul niveau est attribué pour chacune des compétences, et non pas pour chacun des indicateurs.**

Les compétences transversales s'adressent à l'ensemble des employés ayant un rôle d'assistant aux chefs. Des **compétences optionnelles** sont également définies afin de bonifier le profil de certains profils particuliers. Vous pouvez convenir avec l'assistant des compétences optionnelles à compléter, s'il y a lieu. Il est fortement suggéré d'utiliser l'échelle de cotation proposée dans le formulaire. Par contre, l'utilisation de cette échelle demeure optionnelle. À la remise du formulaire par votre gestionnaire, **vous devez convenir ensemble des compétences optionnelles à compléter.**

Compétences	Indicateurs (comportements clés)
HABILETÉS TECHNIQUES/PROFESSIONNELLES Possède les habiletés techniques ou professionnelles requises afin d'assumer de façon efficace ses responsabilités et d'accomplir les tâches associées à son emploi.	• Possède les connaissances nécessaires à l'accomplissement de son travail • Possède l'expertise nécessaire à l'accomplissement de son travail • Possède les habiletés et les caractéristiques personnelles nécessaires à l'accomplissement de son travail • Maintient régulièrement à jour ses connaissances et ses compétences relatives à son travail • Utilise l'ensemble de ses connaissances et de ses habiletés afin d'accomplir un travail de qualité • Partage ses connaissances et ses compétences avec les autres
ORIENTATION VERS LA CLIENTÈLE Vise à établir des relations positives à long terme avec les clients et à maintenir un haut niveau de satisfaction en offrant des services ou des produits de qualité répondant à leurs désirs, à leurs besoins et à leurs attentes.	• Cherche à identifier les besoins réels de la clientèle • Établit un contact chaleureux et professionnel avec la clientèle • Vise à établir une relation à long terme avec la clientèle • S'engage à toujours offrir un haut niveau de qualité de service à la clientèle • Met l'accent sur le développement de moyens d'adapter les produits et les services aux besoins de la clientèle • Vise à atteindre un niveau de satisfaction élevé chez la clientèle
ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS Consacre des efforts importants afin de réaliser les objectifs fixés et considère que l'atteinte des résultats représente une préoccupation primordiale	• Accorde une grande importance à l'atteinte des résultats attendus • S'attend à ce que les autres personnes de son milieu de travail accordent une grande importance à l'atteinte des résultats attendus • Met l'accent sur l'atteinte des résultats avant les considérations personnelles • Insiste sur le fait qu'il est important d'atteindre les résultats en fonction des échéances établies • N'hésite pas à consacrer des efforts supplémentaires afin d'atteindre les résultats attendus • Persiste jusqu'à l'atteinte des résultats attendus malgré les difficultés ou les obstacles rencontrés
PRISE DE DÉCISION / JUGEMENT (COURAGE MANAGÉRIAL) Sait prendre des décisions pertinentes qui démontrent un bon jugement	• Prend l'initiative d'aborder des problèmes ou des enjeux qui représentent des défis • Prend des risques calculés en s'engageant dans de nouveaux projets • Introduit de nouvelles façons ingénieuses de procéder visant à améliorer le rendement des employés • N'hésite pas à aller de l'avant afin de saisir une occasion prometteuse • Propose des idées innovatrices et de pointe

Compétences	Indicateurs (comportements clés)
	• Est le type de personne qui « fait bouger les choses »

Compétences	Indicateurs (comportements clés)
PRISE DE DÉCISION / JUGEMENT (COURAGE MANAGÉRIAL) Sait prendre des décisions pertinentes qui démontrent un bon jugement (suite)	• Recueille et analyse toute l'information pertinente avant de prendre des décisions • Prend des décisions qui tiennent compte du contexte organisationnel et des enjeux qui y sont associés • Peut surseoir à son jugement et éviter de tirer des conclusions hâtives • Peut reconnaître les cas où il peut se fier à son intuition ou son bon sens pour prendre des décisions • Peut prendre de bonnes décisions même lorsque les circonstances sont difficiles ou ambiguës • Prend des décisions appropriées qui font preuve de jugement
SAVOIR GÉRER LE CHANGEMENT Sait élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'intervention afin de réaliser les changements planifiés et de diminuer la résistance à ces changements	• Comprend les raisons et les enjeux à la base des changements planifiés par l'organisation • Suggère et entreprend des démarches structurées visant la mise en œuvre des changements • Anticipe les problèmes potentiels associés au changement et prévoit des mesures appropriées afin d'en diminuer les répercussions • Identifie les raisons de la résistance au changement et met en œuvre des mesures visant à diminuer leur impact • Identifie et met à contribution les personnes désireuses de participer au processus de changement • Développe des procédures et des plans d'action qui assurent l'implantation du changement et son intégration permanente aux processus organisationnels
SAVOIR GÉRER LES COMMUNICATIONS Sait gérer les communications de façon à ce que l'auditoire reçoive l'information requise au moment approprié et dans un format adapté à ses besoins	• Identifie correctement les personnes qui doivent recevoir l'information • Détermine si le but est de simplement informer les gens ou si l'auditoire devrait être impliqué dans un échange d'informations • Choisit l'approche et le moment appropriés (i.e., par écrit, oralement, par voie électronique) pour transmettre l'information • Élabore des plans de communication qui permettront de rejoindre les bonnes personnes • Choisit avec soin et vérifie l'exactitude de l'information à communiquer • Vérifie si le message a été bien reçu
SAVOIR S'ADAPTER Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.	• Modifie ses priorités selon l'évolution des circonstances • Se rallie aux nouvelles orientations de l'organisation même si elles ne correspondent pas à ses positions initiales • Affiche une attitude positive face au changement • Modifie ses stratégies afin de faire face aux nouvelles exigences • Réagit favorablement aux changements et recherche des moyens d'améliorer l'organisation • Demeure efficace malgré les changements imprévus
SAVOIR MOBILISER Sait motiver les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement et avec plus d'enthousiasme	• Accorde une plus grande place aux employés dans l'atteinte de la mission et des objectifs de l'organisation • Délègue aux employés des responsabilités qui représentent des défis et qui leur permettent de se surpasser • Rend les employés imputables de leur travail • Donne un sens au travail à accomplir • Partage les succès et reconnaît la contribution de chacun • Suscite l'engagement et l'implication en prêchant par l'exemple

Compétences optionnelles (si applicable)	Indicateurs (comportements clés)
CAPACITÉ D'ANALYSE Sait comprendre de façon systématique une situation ou un problème en identifiant les éléments de base, les relations entre ces éléments, ainsi que les principes structuraux expliquant ces relations.	• Analyse à fond les situations en les décomposant en éléments de base • Établit un diagnostic et identifie avec précision la cause première des événements • Analyse méticuleusement les détails ou les faits d'une situation et identifie les éléments manquants • Identifie les liens entre les éléments d'une situation • Identifie les causes et les conséquences probables d'une situation • Identifie les principes structuraux desquels découle une vision systématique d'une situation
CAPACITÉ DE SYNTHÈSE Sait intégrer divers éléments ou renseignements dans une structure unifiée, donnant ainsi une nouvelle vue d'ensemble ou une perspective différente aux liens existants entre ces éléments.	• Identifie un fil conducteur permettant d'unir des éléments qui au départ ne sont pas reliés • Replace les éléments dans leur contexte en les regroupant selon une idée générale • Évalue les informations et les questions de façon qualitative • Met les éléments en contexte en créant une structure originale • Jette un nouveau regard sur les documents de base • Peut aborder un problème en fonction d'un angle particulier
COMMUNICATION ÉCRITE Sait transmettre des idées dans un langage juste, approprié et exempts d'erreur.	• Applique les règles de grammaire, d'orthographe et de ponctuation • Rédige des documents (i.e. notes de service, directives, rapports) de façon concise et facile à comprendre • Conçoit des documents de façon logique et organisée • Utilise des connecteurs et des transitions de façon appropriée, afin de relier les phrases, les paragraphes et les idées • Adapte le style d'écriture et le vocabulaire en fonction de l'auditoire • Rédige ses textes de façon à stimuler et à capter l'attention du lecteur
COMMUNICATION ORALE Sait communiquer oralement des idées par le biais d'une approche dynamique adaptée à l'auditoire.	• Communique oralement ses idées de façon dynamique et énergique • Transmet ses idées, incluant des idées complexes, de façon logique et bien organisé • Exprime ses idées de façon concise • Transmet ses idées avec habileté, de façon à avoir un impact sur l'auditoire • Adapte son vocabulaire en fonction de l'auditoire • S'exprime efficacement lorsqu'il doit parler spontanément
ORIENTATION VERS L'ACTION Prend des décisions et agit rapidement malgré les contraintes auxquelles il doit faire face.	• Préfère agir plutôt que d'attendre • N'hésite pas à agir malgré les contraintes auxquelles il doit faire face • Saisit les nouvelles opportunités • Peut prendre des décisions rapidement malgré un contexte incertain ou des circonstances difficiles • Peut agir sans hésitation et avec un minimum de préparation • Peut, à l'occasion, faire preuve d'audace dans ses prises de décisions ou ses actions

4. Appréciation globale

Votre supérieur immédiat inscrira vos forces significatives dans cette première section. Vous êtes également invité à inscrire vos forces.

Par la suite, avec votre supérieur immédiat, vous vous entendrez sur les attentes en regard de votre contribution individuelle et dresserez un portrait des compétences qui doivent être développées pendant la prochaine année. Un exercice de priorisation, découlant des compétences évaluées précédemment, sera mené afin d'identifier un maximum de 3 compétences. Cette partie est optionnelle.

5. Objectifs de la période de référence et de la prochaine année (section optionnelle)

Dans le formulaire, inscrire s'il y a lieu les objectifs de la dernière année, les commentaires et faits qui sont en lien avec chacun des objectifs, ainsi que la notation s'y rattachant.

Ensuite, d'un commun accord, inscrire au maximum 3 objectifs pour la prochaine année.

La partie suivante vise à vous supporter dans l'établissement d'objectifs

Pour rédiger un objectif en termes clairs :

1. Déterminer un **maximum de 3 objectifs**;
2. N'utiliser **qu'un seul verbe d'action**;

Objectifs quantitatifs	Objectifs axés sur des projets	Verbes à éviter
Réduire Diminuer Augmenter Obtenir Atteindre	Implanter Élaborer Concevoir Créer Mettre en œuvre	Participer Aider Promouvoir Encourager

3. Un objectif **SMART** est rédigé de façon simple et claire. Il correspond soit à un chiffre à atteindre (résultat \$ ou %) ou à un projet à réaliser.

Spécifique / Précis	Est-ce que le résultat visé ou le bien livrable est clair? • Un résultat n'est pas une activité
Mesurable/observable	À quoi vais-je reconnaître le degré de réalisation de l'objectif? • Est-ce possible de le dépasser? • Quels sont les indicateurs d'observation ou de mesure (quantitatifs ou qualitatifs) de degré d'atteinte de l'objectif?
Choisi en Accord	Sommes-nous d'accord? • Doit faire l'objet d'une entente entre le supérieur immédiat et le gestionnaire
Réaliste	Est-ce un défi réalisable? • Disposons-nous des ressources permettant de le réaliser? • Les contraintes sont-elles surmontables? • Est-ce stimulant? • Suis-je responsable du résultat dans ma fonction?
Situé dans le Temps	Quels sont les délais de réalisation? • On doit toujours spécifier une date ou une période de réalisation • Est-ce que l'échéancier est réaliste?

Un objectif n'est pas

- Une activité de développement ou de formation (ex. : cours à suivre, sauf dans le cas de l'implantation de changements technologiques)
- Une responsabilité récurrente dans votre rôle (ex. : faire le suivi des budgets)
- Une activité à réaliser dans le cadre d'un projet (ex. : coordonner des rencontres)
- Un vœu pieux (ex. : améliorer la qualité de service)

Les pièges à éviter

- Des objectifs irréalistes ou non motivants (trop difficile ou trop facile)
- Des objectifs impossibles à dépasser
- Avoir trop d'objectifs
- Ne pas impliquer la personne concernée
- Être trop rigide dans la façon de formuler l'objectif
- Confondre cible et moyen de l'atteindre

6. Aspirations professionnelles (partie optionnelle)

Dans le formulaire, indiquez vos objectifs à court et moyen terme. Une discussion pourra suivre avec votre supérieur immédiat, sur les moyens et /ou les possibilités qui vous sont offerts au CISSS de la Montérégie-Ouest.

7. Commentaires et signatures

Dans le formulaire, inscrivez vos commentaires en lien avec le travail en général ou des particularités.

IMPORTANT : La signature par les deux parties démontre que ceux-ci ont pris connaissance de cette appréciation de la contribution en emploi.

