



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SANTÉ DES PREMIÈRES NATIONS ET DES INUITS



Rétroaction 360 Profil de groupe

Novembre 2018

© Droits de la Couronne réservés

Canada

Table des matières

Introduction

- Objectif du rapport de groupe 360
- Compétences
- L'échelle de cotation

Résultats du groupe

- Composition du groupe
- Considérations clés lors de la revue des résultats
- Résultats au niveau des compétences
- Résultats au niveau des indicateurs de comportements

Annexes

- Annexe A: Définitions des compétences clés en leadership du 360
- Annexe B: Méthodologie

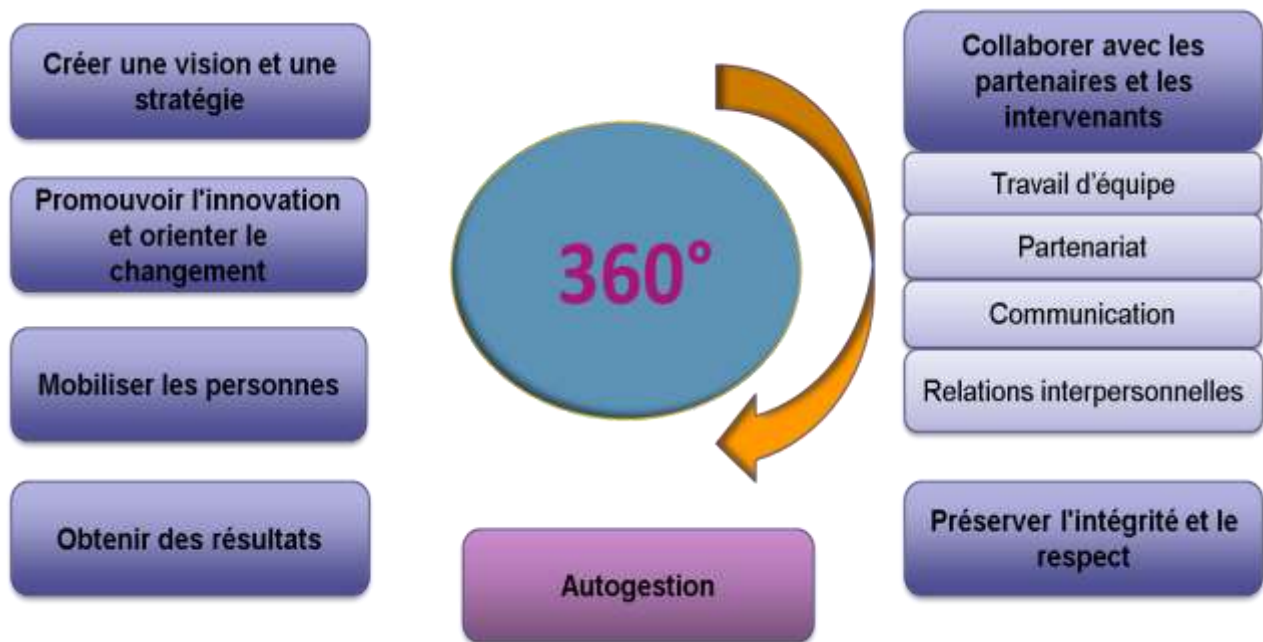
Introduction

OBJECTIF

Le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique offre aux organismes fédéraux des instruments et des services de rétroaction à 360 degrés depuis de nombreuses années. Le rapport de groupe à 360 degrés utilise les résultats combinés de tous les participants qui ont reçu une évaluation à 360 degrés individuelle dans votre ministère. Ce rapport a donc comme objectif de fournir une vue d'ensemble des forces significatives de cette cohorte, ainsi que des éléments à considérer pour le développement.

COMPÉTENCES

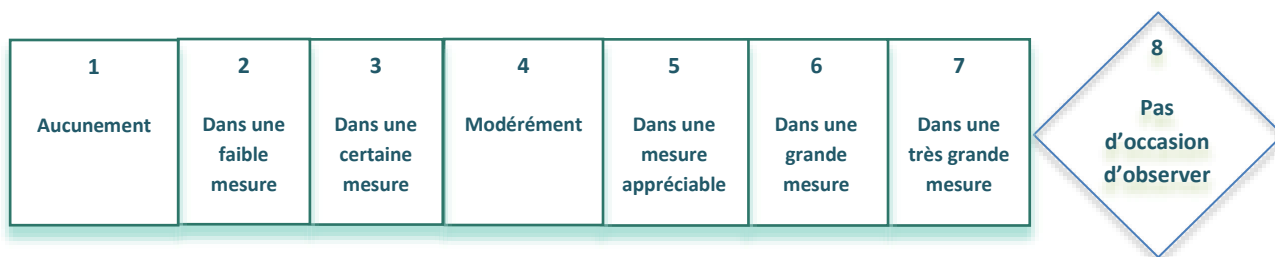
Les rapports de rétroactions individuels et de groupes sont fondés sur la démonstration des **compétences clés en leadership de la fonction publique**. Les définitions de ces compétences se trouvent à l'annexe A du rapport.



L'échelle de cotation

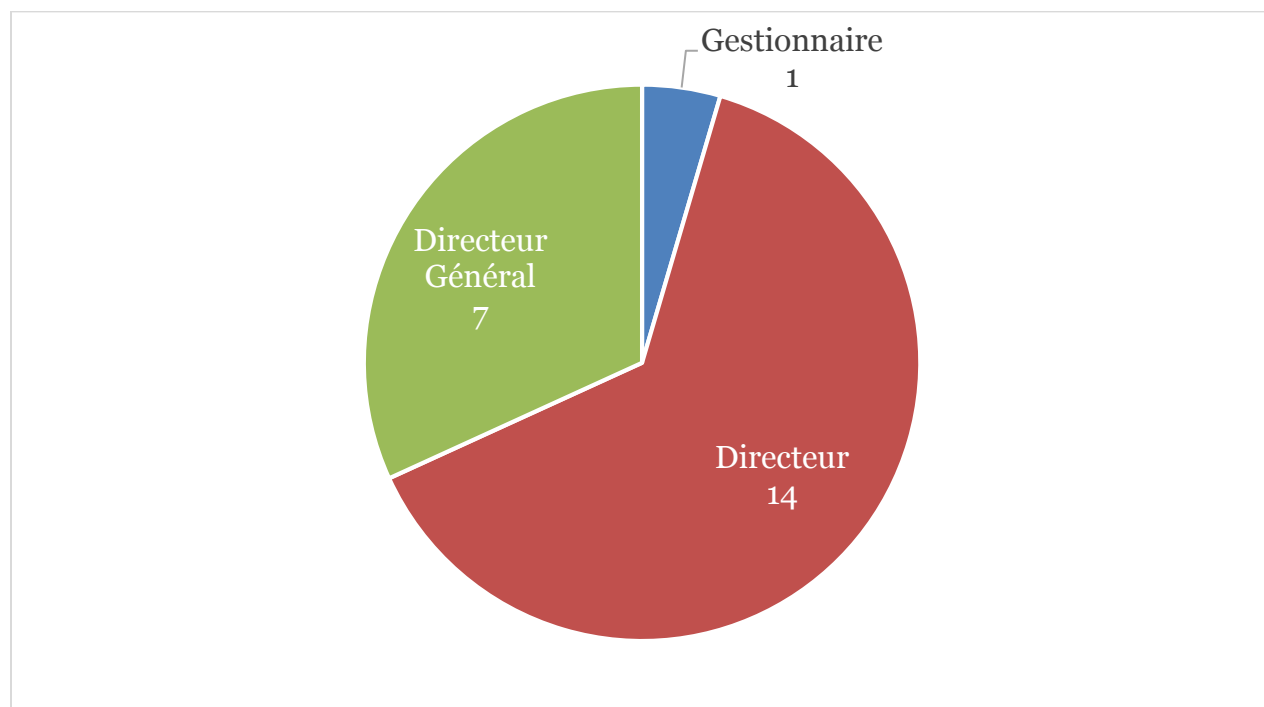
Le rapport de groupe 360 se concentre sur des comportements concrets et observables liés aux compétences. Le questionnaire 360 complété par les participants lors de leur évaluation individuelle comprend 57 comportements efficaces à démontrer et 22 comportements inefficaces à éviter. Pour chaque comportement, les participants doivent répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure **le participant** démontre-t-il le comportement décrit?



Résultats du groupe

Composition du groupe



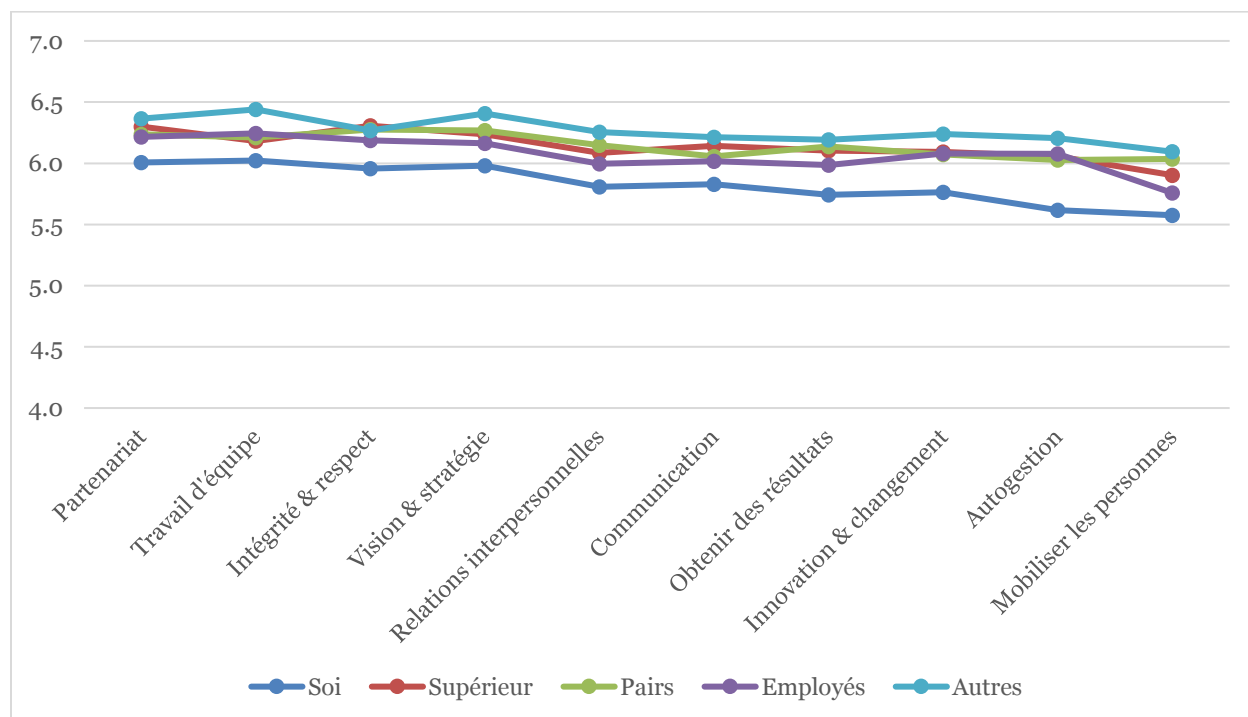
Total N =22

Considérations clés lors de la revue des résultats

- **Observez les différences entre les résultats attribués par les diverses catégories d'évaluateurs. Quelles catégories ont donné les résultats les plus forts/faibles? Est-ce que les résultats attribués par une catégorie d'évaluateurs particulière se démarquent davantage? Qu'est-ce qui pourrait expliquer ces différences?**
- **Est-ce que les diverses catégories d'évaluateurs sont en accord quant aux forces et éléments à considérer pour le développement au niveau des compétences? des comportements particuliers? Sinon, qu'est-ce qui pourrait expliquer ces différences?**
- **À quel point est-ce que les forces perçues et les éléments à considérer pour le développement sont pertinents au contexte et aux objectifs organisationnels actuels?**

Profil de compétences

Ce graphique présente les moyennes des cotes attribuées à chaque compétence par catégorie d'évaluateurs. Les compétences sont présentées dans l'ordre de leur rang relatif les unes aux autres, en débutant avec la compétence qui est perçue globalement par le groupe comme étant la plus forte.



Ce tableau présente encore une fois les moyennes des cotes attribuées à chaque compétence par catégorie d'évaluateurs, tout en soulignant les compétences qui sont perçues par chaque catégorie d'évaluateurs comme étant des forces significatives (en vert) et des éléments à considérer pour le développement (en rouge).

Cette approche nous permet d'identifier quelles compétences se démarquent selon chacune des catégories d'évaluateurs indépendamment des valeurs des résultats ainsi que comment celle-ci se compare aux résultats des autres catégories d'évaluateurs.

Compétences	Soi	Supérieur	Pairs	Employés	Autres*	Moyenne des Autres	Moyenne de tous les Évaluateurs
Partenariat	6.01	6.30	6.24	6.22	6.36	6.28	6.22
Travail d'équipe	6.02	6.18	6.21	6.24	6.44	6.27	6.21
Intégrité & respect	5.96	6.31	6.28	6.19	6.27	6.26	6.21
Vision & stratégie	5.98	6.24	6.27	6.16	6.41	6.27	6.20
Relations interpersonnelles	5.81	6.09	6.15	6.00	6.25	6.12	6.05
Communication	5.83	6.14	6.06	6.02	6.21	6.11	6.05
Obtenir des résultats	5.74	6.10	6.14	5.99	6.19	6.10	6.02
Innovation & changement	5.76	6.09	6.07	6.08	6.24	6.12	6.01
Autogestion	5.62	6.06	6.03	6.08	6.20	6.09	5.99
Mobiliser les personnes	5.58	5.90	6.03	5.76	6.09	5.95	5.86
Moyenne générale	5.83	6.14	6.15	6.07	6.27	6.16	6.08

*72% des participants avaient des répondants dans la catégorie 'Autres'.

Résultats des indicateurs de comportement

La prochaine section présente les forces significatives ainsi que les éléments à considérer pour le développement en utilisant les indicateurs de comportement pour chaque compétence. À travers toutes les compétences, les forces significatives et les éléments à considérer pour le développement selon chaque catégorie d'évaluateur sont identifiés avec la légende suivante :

Forces clés	
Forces potentielles	
Modérées	
Éléments potentiels à considérer pour le développement	
Éléments clés à considérer pour le développement	

Préserver l'intégrité et le respect

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Soutient les possibilités qui favorisent le bilinguisme et la diversité					
Agit de manière honnête et fait preuve de principes et d'éthique					
Décèle et adresse les conflits d'intérêts possibles					
Intègre les valeurs et l'éthique de la fonction publique dans les pratiques					
Favorise l'instauration de la confiance et respecte les principes des autres					
Refuse de reconnaître ou déprécie les efforts de son entourage (I)					
Essaie de cacher les erreurs (I)					

Créer une vision et une stratégie

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Comprend les répercussions qu'ont les grandes tendances sur l'organisation					
Intègre l'information provenant de sources variées					
Contribue une expertise et perspectives dans l'élaboration de stratégies organisationnelles					
Détermine les interdépendances dans les projets					
Établit des objectifs stratégiques et opérationnels tenant compte d'un contexte organisationnel élargi					
Demande des éclaircissements et des orientations de son supérieur, au besoin					
Démontre un manque de conscience des changements, des problèmes ou des plans de l'organisation (I)					
Permet aux problèmes quotidiens d'entraver la planification à long-terme (I)					
Agit sans tenir compte des grands enjeux (I)					

Promouvoir l'innovation et orienter le changement

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Assure des pratiques solides de gestion du risque					
Encourage l'expérimentation afin de maximiser le potentiel pour l'innovation					
Appui l'apprentissage provenant des échecs et erreurs					
Mobilise et appuie les employés afin qu'ils s'adaptent à la portée et à la cadence du changement					
Identifie les obstacles à l'innovation et appuie la créativité					
Élabore des stratégies et conçoit des initiatives permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle					
Favorise les contributions créatives du personnel					
Laisse les employés à eux-mêmes dans les périodes de changement ou consacre trop peu de temps à répondre à leurs inquiétudes (I)					
Met en œuvre le changement sans structure cohérente, ajoutant de la confusion à l'égard des priorités et des échéances (I)					
Résiste au changement, même si les méthodes en vigueur sont inadéquates (I)					

Collaborer avec les partenaires et les intervenants: Relations interpersonnelles

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Faire preuve de persuasion et de diplomatie afin de gérer les intérêts antagonistes					
Favorise un climat de travail positif					
Fait preuve de tact pour gérer efficacement les relations avec des groupes divers					
Favorise des rapports harmonieux entre les gens qui ont des opinions et intérêts divergents					
Donne suite à ses engagements et ses promesses					
Comprend les problèmes pour les cadres supérieurs et anticipe leurs réactions					
Exécute ses décisions sans tenir suffisamment compte des besoins et des attitudes des gens concernés (I)					
N'a pas d'égard ni de respect pour les intérêts légitimes de son entourage (I)					

Collaborer avec les partenaires et les intervenants: Communication

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Transmet l'information à divers auditoires de manière claire et concise					
Transmet efficacement les messages stratégiques clés					
Encourage des communications ouvertes					
Communique clairement ses intentions et ses attentes					
Communique les informations organisationnelles avec clarté et détermination					
Demande la contribution d'autrui					
Utilise les mêmes moyens de communication pour tous les auditoires (I)					
Ne tient pas compte du point de vue des autres (I)					

Collaborer avec les partenaires et les intervenants: Travail d'équipe

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Reconnaît les interdépendances propres à l'organisation (DIR) / Partage le pouvoir selon les besoins, en vue d'obtenir des résultats (DG)					
Collabore à travers et au-delà des échelons					
Promeut la collaboration					
Partage efficacement l'information avec les membres de son équipe					
S'approprie tous les mérites de l'équipe (I)					
Tient à travailler seul et évite la collaboration (I)					

Collaborer avec les partenaires et les intervenants: Partenariat

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Établit des rapports avec les intervenants-clés dans divers secteurs de l'organisation					
Équilibre les demandes concurrentes qui proviennent des divers secteurs de l'organisation					
Travaille efficacement avec les partenaires et clients de l'extérieur					
Renégocie ou change ses rapports avec les intervenants ou les clients si nécessaire					
Tient compte des besoins de son organisation au détriment des partenaires externes (I)					
Refuse d'avoir recours à des ressources externes lorsque nécessaire (I)					

Obtenir des résultats

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Recentre les plans et approches de manière à les adapter aux objectifs changeants					
Donne une orientation claire lors d'affectation de responsabilités					
Adopte de nouvelles méthodes quand elles sont efficaces et réorganise le travail au besoin					
Agit promptement aux occasions et aux risques					
Établit des attentes claires et utilise les ressources de manière productive					
Établit des objectifs stimulants et réalistes et contrôle les progrès					
Favorise un climat organisationnel qui perpétue le statu quo (I)					
Fait de la micro-gestion (I)					
Hésite à prendre les décisions ou les mesures nécessaires (I)					

Mobiliser les personnes

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Appuie l'apprentissage continu des employés					
Gère les points forts et les faiblesses de l'équipe ou de l'organisation					
Surveille et s'occupe du bien-être en milieu de travail					
Offre de l'encadrement, des défis et des possibilités de croissance					
Assure adéquatement les besoins futurs en ressources humaines					
Reconnaît et souligne le mérite des autres					
Règle les problèmes de rendement					
Ne fournit pas aux membres du personnel les outils dont ils ont besoin pour travailler de façon efficace (I)					
Accepte du travail sans considérer la charge de travail et le bien-être de ses employés (I)					

Autogestion

	Soi-même	Supérieur	Pairs	Employés	Autres
Entretient son bien-être et un rendement efficace durant les périodes très chargées	Red	Red	Red	Grey	Red
Maintient une attitude positive et axée sur la recherche de solutions en dépit des pressions qui s'accroissent	Green	Grey	Grey	Green	Grey
Gère efficacement son propre stress	Red	Grey	Red	Grey	Red
Fait face à la critique ou à l'échec de façon constructive	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Est d'humeur égale	Grey	Grey	Green	Dark Green	Grey
Poursuit les objectifs avec ténacité	Grey	Green	Dark Green	Green	Green
Se montre imprévisible ou peu fiable (I)	Green	Grey	Grey	Grey	Grey

Annexe A:

Compétences clés en leadership dans la Fonction publique du Canada mesurées par le 360

Créer une vision et une stratégie

Les dirigeants définissent l'avenir et tracent la voie à suivre. Ils comprennent et communiquent le contexte avec la plus grande aisance, en tenant compte de l'environnement économique, social et politique. Agiles sur le plan intellectuel, ils mettent à contribution leurs connaissances vastes et approfondies, s'inspirent de différentes idées et perspectives, et dégagent un consensus sur les visions convaincantes. Les dirigeants assurent l'équilibre entre les priorités organisationnelles et pangouvernementales, et contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens.

Promouvoir et orienter le changement

Les dirigeants ont le courage et la résilience nécessaires pour remettre en question les idées conventionnelles. Ils créent un environnement propice aux idées audacieuses, à l'expérimentation et à la prise de risques en toute connaissance de cause. Ils perçoivent les revers comme une bonne occasion de comprendre et d'apprendre. Les dirigeants s'adaptent au changement en harmonisant et en modifiant les jalons et les objectifs afin de maintenir leur dynamisme.

Collaborer avec les partenaires et les intervenants

Les dirigeants cherchent à obtenir, de façon délibérée et ingénieuse, le plus grand éventail possible de perspectives. Ils font preuve d'ouverture et de souplesse afin de parvenir à un consensus et d'améliorer les résultats. Ils apportent une perspective pangouvernementale à leurs interactions. Lorsqu'ils négocient pour en arriver à des solutions, ils n'excluent pas les solutions de rechange et gèrent les attentes avec compétence. Les dirigeants partagent la reconnaissance avec leurs équipes et partenaires.

Communication

Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle. Adapter les communications à l'auditoire et au forum. Déterminer et interpréter l'information essentielle ou nécessaire pour les supérieurs ou les subalternes. Utiliser divers véhicules de communication pour favoriser la communication au sein du secteur.

Relations interpersonnelles

Gérer les dynamiques interpersonnelles afin de favoriser un climat de travail positif et harmonieux. Reconnaître les relations difficiles et les adresser de façon sensible. Faire preuve de tact, persuasion et de diplomatie.

Travail d'équipe

Constitue des équipes solides ayant des forces complémentaires. Promouvoir la coopération et la collaboration. Recherche des solutions synergiques plutôt que des compromis. Donner l'exemple d'une approche coopérative dans leurs relations et lors de participation aux projets inter-fonctionnels.

Partenariat

Reconnaît les occasions d'améliorer les résultats grâce à des partenariats. Détermine les alliances avantageuses pour leur secteur. Maintien des relations harmonieuses avec les partenaires afin d'assurer l'avancement de projets conjoints.

Obtenir des résultats

Les dirigeants mobilisent et gèrent les ressources afin de réaliser les priorités du gouvernement, d'améliorer les résultats et d'apporter une valeur ajoutée. Ils tiennent compte du contexte, des risques et des renseignements organisationnels dont ils disposent afin d'appuyer la prise de décisions de qualité élevée en temps opportun. Ils anticipent, planifient, suivent les progrès et apportent des correctifs au besoin. Les dirigeants assument la responsabilité personnelle à l'égard de leurs actions et des résultats de leurs décisions.

Mobiliser les personnes

Les dirigeants inspirent et motivent les personnes qu'ils dirigent. Ils gèrent le rendement, offrent de la rétroaction constructive et respectueuse pour encourager et rendre possible l'excellence en matière de rendement. Ils donnent l'exemple en se fixant des objectifs pour eux-mêmes qui sont plus exigeants que ceux qu'ils fixent pour les autres.

Préserver l'intégrité et le respect

Les dirigeants donnent l'exemple sur le plan des pratiques éthiques, du professionnalisme et de l'intégrité personnelle. Ils créent des environnements de travail empreints de respect et de confiance, où les conseils judicieux sont valorisés. Ils encouragent l'expression d'opinions et de perspectives différentes, tout en favorisant la collégialité. Les dirigeants ont une conscience de soi et recherchent les occasions d'épanouissement personnel.

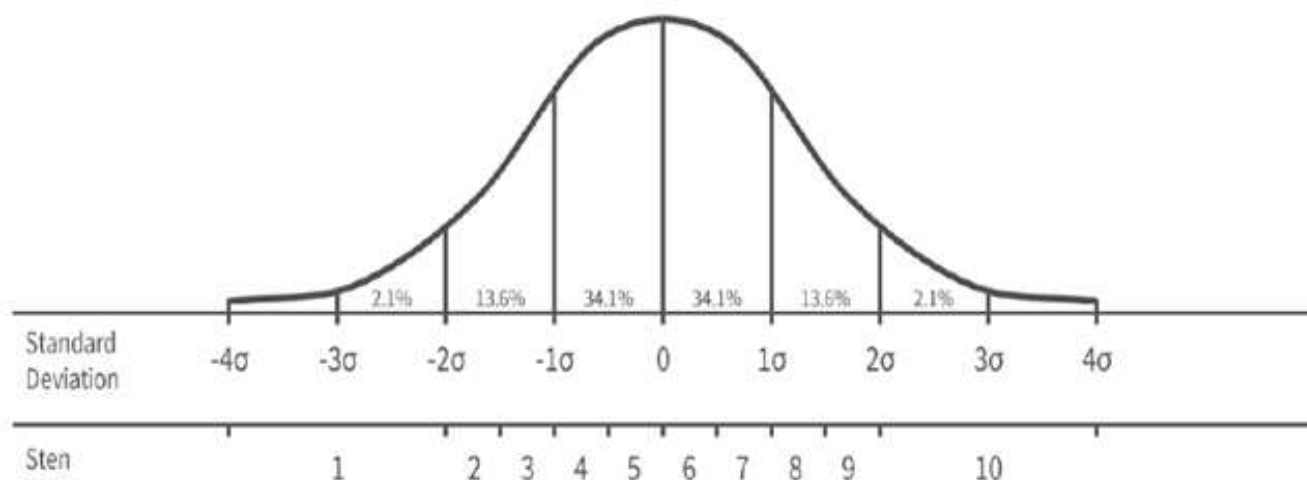
Autogestion

Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements. Encourager et faciliter le dialogue sur le stress en milieu de travail et les stratégies permettant d'y faire face efficacement. Concevoir un jugement sûr et une solide capacité de prise de décision dans des situations exigeantes ou stressantes. Assumer la responsabilité du travail de leur unité. Remettre en question le statu quo. Demander des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou le changement. Appuyer et défendre les intérêts de leurs employés au besoin et s'il y a lieu.

Annexe B: Méthodologie

Afin de déterminer quelles compétences ou indicateurs de comportements devraient être identifiés en tant que forces perçus ou considérations pour le développement, nous avons utilisé un type de score standardisé appelé un score Sten. Les scores standardisés sont utilisés dans le but d'indiquer le rang d'un score particulier par rapport à l'ensemble du groupe. L'analyse des scores Sten nous permet d'identifier les cotes ou moyennes qui se différencient considérablement des autres cotes attribuées par une catégorie particulière d'évaluateurs.

Les Stens permettent de répartir les résultats selon une échelle de dix unités de mesure. Chaque unité représente 0.5 d'une déviation standard, à l'exception de l'unité la plus haute (Sten 10) qui s'étend jusqu'à 2 déviations standard au-dessus de la moyenne, ainsi que l'unité la plus basse (Sten 1) qui s'étend jusqu'à 2 déviations standards en dessous de la moyenne.



Méthodologie des résultats par compétence

Dans les **tableaux des moyennes par compétence**, nous avons identifié les moyennes représentant un score Sten de **8 à 10** en tant que **forces**, et les moyennes représentant un score Sten de **1 à 3** en tant qu'éléments **à considérer pour le développement**.

Méthodologie pour les résultats par indicateurs de comportements

Au niveau des comportements spécifiques, nous discriminons de façon plus précise, comme suit:

Sten 1-2	Sten 3	Sten 4-7	Sten 8	Sten 9-10
Comportements efficaces				
Éléments clés à considérer pour le développement	Éléments potentiels à considérer pour le développement	Modérés	Forces potentielles	Forces clés
Comportements inefficaces				
Forces clés	Forces potentielles	Modérément	Éléments potentiels à considérer pour le développement	Éléments clés à considérer pour le développement