

CYCLES D'ÉVALUATION

Mener à bien ses entretiens

Fil conducteur
chefs



senler



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Mener un entretien	7
Entretien de fonction	13
Entretien de planification	16
Entretien de fonctionnement.....	23
Entretien d'évaluation	28
Entretien en équipe	33
Gérer les connaissances dans son équipe	36

Cette brochure constitue le fil conducteur qui vous permet d'aborder en confiance les différents entretiens qui ponctuent les Cycles d'évaluation.

Elle contient une série de chapitres décrivant le but de chaque entretien, la manière de s'y préparer, le résultat escompté et les techniques à utiliser pour un résultat optimal.



Introduction

Pourquoi les Cycles d'évaluation?

Les Cycles d'évaluation sont un outil essentiel qui favorise la collaboration entre chef et collaborateurs.

L'objectif des Cycles est de faciliter la réalisation des résultats souhaités et de susciter la motivation de chacun, et ce, grâce au coaching du chef et aux accords conclus entre lui et ses collaborateurs.

Ces accords concernent les attentes du chef (en lien avec celles de l'organisation) sur les activités et sur les compétences génériques et techniques des collaborateurs (aptitudes, attitudes et connaissances). De plus, les collaborateurs perçoivent ainsi clairement la teneur de l'entretien d'évaluation, au cours duquel une mention est attribuée à chaque collaborateur. Cette mention impacte la carrière.

Enfin, les Cycles d'évaluation font en sorte que chaque collaborateur contribue personnellement à la réalisation des objectifs de l'équipe et de l'organisation.

Cette brochure prête aussi une attention spécifique au soutien des collaborateurs avec un handicap lors des entretiens.

Le logo suivant permet de visualiser cet aspect:



Plus d'informations : Brochure Accueil et intégration d'un collaborateur avec un handicap ou une maladie chronique publiée sur www.diversite.belgium.be.

Nous avons opté pour l'utilisation de termes génériques tels que «collaborateur» ou «chef». Il va de soi qu'ils s'appliquent aux genres féminin et masculin.

Différentes étapes

A la base : la description de fonction

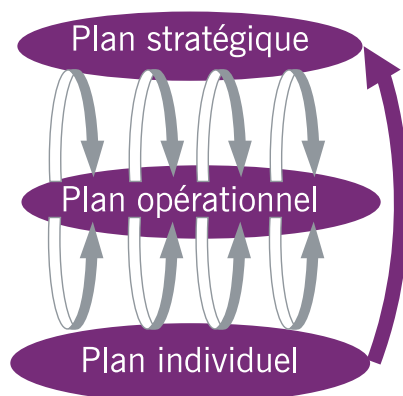
La description de fonction en ce compris les profils de compétences constitue la base de tout entretien. Le collaborateur y trouve des informations sur ce qu'on attend de lui et sur les compétences dont il a besoin pour pouvoir exercer correctement sa fonction. Pendant l'**entretien de fonction**, vous parcourez avec votre collaborateur toutes les rubriques de la description de fonction, y compris les profils de compétences. En agissant de cette manière, vous clarifiez éventuellement certains aspects et vous pouvez y ajouter des éléments spécifiques.

Formuler des objectifs

• Quel est le but de l'organisation ?

Les présidents, les fonctionnaires dirigeants et les directeurs généraux fixent les objectifs généraux de l'organisation dans les plans de management, de gestion ou les contrats d'administration. Ces plans stratégiques sont ensuite traduits en plans opérationnels à tous les niveaux de l'organisation. Ces objectifs en cascade déterminent les objectifs de votre équipe, qui ont eux-mêmes une influence directe sur la définition des objectifs individuels de chaque collaborateur.

Réussite et développement de l'organisation



Réussite, satisfaction et développement du collaborateur

- **Quelle peut être la contribution de l'équipe ?**


Lors du lancement de chaque cycle, il est recommandé de discuter des objectifs opérationnels de votre service avec votre équipe. La cascade des objectifs devient ainsi également claire pour les membres de l'équipe et ils peuvent déterminer ensemble les objectifs prioritaires pour l'équipe.

- **Quelle peut être la contribution individuelle du collaborateur ?**

Au début de chaque cycle, vous déterminez avec votre collaborateur quels seront ses objectifs individuels pour le cycle. Votre point de départ est sa description de fonction et, plus spécifiquement, les rôles dans lesquels ses responsabilités quotidiennes sont décrites.


La collaboration et l'orientation client sont également à prendre en compte lors de la détermination des objectifs ainsi que les objectifs de votre équipe et de l'organisation.

Cet entretien s'appelle un **entretien de planification**.

Face à un collaborateur avec un handicap, il est nécessaire de parler de l'intégration au sein de l'équipe et de l'environnement de travail. Il ne faut pas attendre le moment de l'évaluation ou une situation de crise pour le faire. L'entretien de planification se révèle être le moment idéal. 

Au cours de cet entretien, vous concluez des accords avec votre collaborateur sur base des critères suivants :

- **Les objectifs de prestation tant qualitatifs que quantitatifs** : il s'agit d'objectifs qui ont trait aux résultats que le service veut atteindre dans le travail quotidien et qui doivent être réalisés à la fin du cycle.
- **Le fait que les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction soient développées** : il s'agit d'objectifs de développement personnels qui ont trait aux compétences, tant techniques que génériques, que le collaborateur doit ou veut continuer à développer. Il peut s'agir d'objectifs à court terme comme par exemple acquérir la connaissance d'un outil logiciel ou développer plus avant la compétence «analyser l'information» mais aussi d'objectifs de développement à plus long terme en fonction de la carrière future souhaitée. L'ensemble des objectifs de développement individuels alimente le Plan Global de Développement (PGD) de votre organisation.
- **La contribution aux prestations de l'équipe** : il s'agit de voir comment le collaborateur fonctionne au sein de l'équipe. Quel est son rôle ? Comment s'implique-t-il pour contribuer aux prestations de l'équipe. Des objectifs de prestation et de développement pourront être formulés.
- **La disponibilité à l'égard des usagers du service (internes ou externes)** : il s'agit de voir comment le collaborateur entretient ses relations avec les usagers, comment il communique avec eux et s'il répond aux attentes de ceux-ci. Des objectifs de prestations et de développement pourront être formulés.

Tâchez de formuler, avec le collaborateur, des objectifs réalistes, qui soient néanmoins suffisamment ambitieux (cf. Entretien de planification - Formuler des objectifs SMART). Intégrez ces objectifs dans un planning et prenez en compte le handicap  éventuel du collaborateur.

Suivre et rectifier

Durant l'ensemble du cycle, veillez, avec votre collaborateur, à maintenir le cap, à aborder les points sensibles, à rectifier le tir en cas de changements importants, etc.

A cet égard, il est bon de prendre le temps d'organiser un **entretien de fonctionnement** formel au moins une fois par an. Lors de cet entretien, vous établissez un bilan intermédiaire sur les objectifs de prestation et de développement et concluez les accords nécessaires pour corriger la situation si le besoin s'en fait sentir. Une communication ouverte et efficace constitue l'essence même de la réussite des Cycles d'évaluation. Déterminez avec votre collaborateur le type d'accompagnement dont il a besoin pour atteindre les meilleurs résultats. Et assurez-vous que votre style de communication, de leadership convienne. Ce bilan intermédiaire peut aussi être discuté en équipe.

Evaluer

L'**entretien d'évaluation** proprement dit a lieu à la fin du cycle. Vous menez avec votre collaborateur un entretien ouvert sur la réalisation des objectifs de prestation et de développement au cours de la période écoulée: Qu'est-ce qui a été atteint et qu'est-ce qui n'a été atteint que partiellement ? Quelles en sont les causes et comment pouvons-nous veiller à ce que cela se passe mieux à l'avenir ? Le collaborateur a-t-il évolué au cours de la période écoulée ? Quelle a été sa contribution aux prestations de l'équipe ? Comment a-t-il été disponible pour les usagers du service ? Quels sont les nouveaux objectifs éventuels pour l'année suivante ?

A partir de ces éléments de conclusions, vous pourrez attribuer une des quatre mentions finales :

- Répond aux attentes
- A améliorer
- Insuffisant
- Exceptionnel

Et, vous pourrez, par la suite, à nouveau, déterminer avec votre collaborateur de nouveaux accords pour le cycle suivant.

Rôle de votre service d'encadrement P&O ou votre service du personnel

- Développe et explique la mise en œuvre des Cycles d'évaluation dans votre organisation
- Fournit des informations sur les quatre types d'entretien
- Organise des ateliers d'information et des sessions d'intervention
- Organise des formations pour les chefs et leurs collaborateurs
- Met à disposition des outils de soutien du processus comme des templates et l'application informatique Crescendo
- Offre soutien, accompagnement, voire médiation, et conseil à la demande également en ce qui concerne les possibilités de carrière et de développement
- Met à disposition des accompagnateurs d'atelier ou des coachs
- Suit les Cycles d'évaluation au sein de l'organisation au niveau quantitatif et qualitatif et les améliore si nécessaire
- Rapporte au management de manière régulière sur l'évolution des Cycles au sein de votre organisation.

Plus d'informations

- sur les Cycles d'évaluation, adressez-vous prioritairement à votre service d'encadrement P&O ou au service du personnel de votre organisation.
- sur Fedweb : www.fedweb.belgium.be et via info@p-o.belgium.be

Mener un entretien

Pourquoi mener un entretien?

Les entretiens prévus dans le cadre des Cycles d'évaluation sont un outil de management et de motivation. Ils constituent un moment d'**échange privilégié** centré sur le collaborateur dans son environnement professionnel.

Ces entretiens permettent au collaborateur de préciser le contenu de sa fonction, de fixer des objectifs, de les planifier et de se sentir soutenu dans son fonctionnement individuel et de trouver sa place dans l'équipe.


Ils permettent en outre au chef de comprendre plus facilement le travail journalier de son collaborateur.

Enfin, ils contribuent à renforcer et à optimiser la communication entre les collaborateurs et au sein de toute l'organisation.

Ces entretiens constituent donc des moments-clés tant pour le collaborateur que pour le chef. La règle principale consiste bien entendu à aborder ces échanges avec sérénité.

Rôle respectifs

Vous, en tant que chef

- Préparez chaque entretien et veillez au moment de l'entretien à un contexte favorable, un climat propice à un échange constructif (éventuellement adapté au handicap  du collaborateur)
- Êtes ouvert à un entretien constructif
- Êtes objectif et conscient de l'aspect subjectif propre à chacun d'entre nous qui influence notre manière de penser et d'agir et évitez ainsi les propos émotifs
- Stimulez, soutenez et accompagnez le collaborateur pour atteindre les objectifs prévus et mettez des moyens à sa disposition
- Vous vous remettez en question sur votre rôle de dirigeant vis-à-vis de votre collaborateur
- Donnez du feedback sur le fonctionnement et les compétences du collaborateur sur base de faits concrets et des comportements observés
- Relevez les aspects positifs
- Stimulez le collaborateur pour qu'il participe activement aux entretiens en créant un climat de confiance.

Votre collaborateur

- Prépare chaque entretien
- Prend l'initiative de demander du feedback sur son travail
- Ecoute le point de vue du chef
- Fait connaître ses besoins pour mieux fonctionner
- S'occupe de son développement personnel et de sa carrière
- Se remet régulièrement en question et fait l'analyse de ses compétences fortes et à développer
- Parle de ce qui va bien et de ce qui peut être amélioré au niveau de l'équipe et du déroulement des tâches, des processus.

Il est clair qu'un bon déroulement des entretiens relève de la responsabilité tant du chef que du collaborateur.

Préalable à l'entretien


Préparation

Le déroulement de l'entretien sera facilité par une préparation adéquate et minutieuse, tant du point de vue de l'organisation du contenu (méthode post-it, flipschart, beamer ou non, etc.) que du déroulement de l'entretien.

La préparation revêt ici toute son importance : répertoriez, recherchez des faits et non des impressions, tenez compte de compétences et comportements relevés sur l'ensemble d'une période.

Etablissez également votre check-list qui reprend les différentes étapes de l'entretien ainsi que les points à traiter. Cette check-list vous permet de procéder de manière structurée, de ne rien oublier et de reprendre le cours de votre entretien en cas de déviation de l'objectif (cf. Check-list de chaque entretien).

Modalités pratiques

- Invitez votre collaborateur suffisamment longtemps à l'avance en mentionnant clairement dans l'invitation le type d'entretien prévu et toutes les données pratiques : date, heure, lieu de l'entretien, éventuellement les documents qu'il doit apporter ou la préparation que vous attendez de votre collaborateur.
- Préparez les documents nécessaires et veillez à adapter les aspects pratiques. Par exemple, si le collaborateur présente un handicap  ou une maladie, contactez-le au préalable afin d'organiser au mieux l'entretien.
- Réservez une salle dans laquelle vous pourrez mener votre entretien en toute tranquillité. Si l'entretien se déroule dans votre bureau, faites dévier vos appels téléphoniques et éteignez votre gsm.
- Prévoyez les moyens nécessaires pour une prise de notes correcte, pour vous et votre collaborateur.
- Ayez sous la main les documents relatifs au collaborateur (description de fonction, profils de compétences, autres documents inclus dans son dossier), ainsi que le plan opérationnel, les objectifs d'équipe, votre agenda, éventuellement les formulaires des entretiens précédents et ceux à remplir (cf. Crescendo).
- Installez confortablement le collaborateur : invitez-le à se placer à la table de réunion afin qu'il se sente plus à l'aise. Evitez de vous asseoir en face de lui.
- Tenez compte de tout élément environnemental qui pourrait constituer un facteur additionnel d'appréhension ou de stress pour le collaborateur ou pour vous-même (par exemple, évitez d'être dérangés par le soleil).

Déroulement de l'entretien

Introduction

A l'arrivée de votre collaborateur, permettez-lui d'abord de s'acclimater; l'efficacité de l'entretien en sera renforcée. Par exemple, proposez-lui une boisson, exprimez-lui une remarque sympathique.

Rassurez votre collaborateur et veillez à son confort. L'accueil est primordial. En effet, quelle que soit la nature de l'entretien, il s'agit toujours d'une situation génératrice de stress.

Contenu

Vous abordez ici l'essence même de l'entretien. Les objectifs de chaque entretien sont replacés dans le cycle global des Cycles d'évaluation. Référez-vous à votre check-list élaborée au préalable.

Chaque type d'entretien comporte des spécificités, des finalités différentes et un mode de déroulement propre.

• L'entretien de fonction

Parcours de la description de fonction et des profils de compétences et clarification de ce qui est attendu du collaborateur en termes de contenu des tâches ou de mission spécifique. Recherche d'un consensus. Le temps de parole est relativement équivalent pour les deux interlocuteurs.

• L'entretien de planification

Détermination d'objectifs de prestation et de développement, formulation de moyens à mettre en oeuvre, d'échéances, etc. Afin d'arriver à un consensus sur la formulation des objectifs SMART, un partage du temps de parole est indispensable.

• L'entretien de fonctionnement

Entretien de suivi relatif aux objectifs, au contenu des tâches, au fonctionnement global du collaborateur au sein de son équipe, et à ses attentes. Le collaborateur s'exprime sur son fonctionnement, les points problématiques, ses demandes. Le temps de parole accordé au collaborateur sera privilégié. Il sera encouragé à expliciter largement ses prestations et son vécu.

• L'entretien d'évaluation

Au terme du cycle, bilan final donné au collaborateur sur son mode de fonctionnement individuel et au sein de son équipe. Analyse qualitative de son fonctionnement au cours de la période écoulée et des perspectives d'avenir et attribution d'une mention finale (Répond aux attentes, A améliorer, Insuffisant, Exceptionnel).

Clôture

Clôturez tout entretien par une synthèse des éléments abordés durant l'entrevue, des accords concrets conclus suite aux échanges, des actions de développement envisagées. Invitez votre collaborateur à formuler lui-même des conclusions.

Invitez votre collaborateur à formuler lui-même sa vision des choses.

Informez votre collaborateur que vous vous chargez de remplir le formulaire adéquat et que vous le lui transmettez pour signature.

Rappelez-lui quelle sera l'étape suivante dans le cadre des Cycles d'évaluation.

Prenez congé de votre collaborateur.

Rapport

Suite à l'entretien, vous rédigez un compte rendu qui reprend l'essentiel du contenu et les conclusions de l'entretien, ainsi que les accords concrets conclus entre le collaborateur et vous.

Cette synthèse est consignée dans les formulaires prévus à cet effet. Elle peut servir de support pour la suite des entretiens prévus dans le cadre des Cycles d'évaluation.

Pièges de l'entretien

- Evitez que cet entretien ne devienne un interrogatoire: Pourquoi ? Comment se fait-il que ? Etc. Abordez cette communication sous un mode participatif et interactif.
- Evitez que les entretiens ne deviennent un rituel inutile où l'on parle de tout et de rien sans se concentrer sur l'objectif de l'entretien. Gardez en mémoire les sujets à parcourir en fonction du type d'entretien.

- Evitez de passer trop rapidement les derniers points lorsque vous êtes proches de la fin de la réunion. Préférez conclure la première partie posément et planifiez un autre rendez-vous avec votre collaborateur.
- Evitez d'émettre des erreurs de jugement sur la base d'interprétations lorsque vous êtes amené à apprécier, juger d'autres personnes.

Erreurs de jugement

Erreurs de jugement les plus fréquentes

- **Préjugés** : le collaborateur n'est pas jugé sur ce qu'il fait, mais sur base de caractéristiques que l'on attribue au groupe auquel il appartiendrait.
- **Effet de primauté** : l'information initiale dont dispose le chef est utilisée pour catégoriser un collaborateur. Ensuite, le chef recherche l'information susceptible de confirmer son jugement premier et ignore toute information et contradiction avec celui-ci.
- **Effet de récence** : le chef ne tient pas compte du fonctionnement d'un collaborateur pendant toute une période et se base uniquement sur l'information disponible immédiatement avant l'entretien ; et, cela a d'autant plus d'impact lors de l'entretien d'évaluation.
- **Effet de halo ("Halo-effect")** : un collaborateur est jugé comme positif dans son ensemble sur base d'un seul point positif ou d'une seule prestation exceptionnelle (risque de surestimation du rendement).
- **"Horn-effect"** : le "Horn-effect" est le contraire de l'effet de halo. Un seul point négatif est généralisé au fonctionnement général du collaborateur (risque de sous-estimation du rendement).
- **Erreur d'indulgence** : le collaborateur est jugé de manière trop positive. Cette erreur est notamment commise lorsque le chef souhaite maintenir une bonne entente ou motiver le collaborateur.
- **Erreur de sévérité** : le chef fournit systématiquement un commentaire défavorable, peu importe les caractéristiques et le rendement du collaborateur. Cette erreur est souvent commise par des chefs inexpérimentés, qui tentent d'impressionner les collaborateurs.
- **Projection de soi** : le chef a tendance à attribuer au collaborateur ses propres caractéristiques, motifs et ambitions (caractéristiques personnelles moins favorables ou propres points forts).
- **Surestimation/sous-estimation du collaborateur** : certaines caractéristiques du collaborateur sont surestimées ou sous-estimées lorsque le chef qui pose le jugement possède lui-même ces caractéristiques dans une large mesure et entend insister sur ce point ou, au contraire, trouve qu'elles vont de soi ou alors ne possède pas lui-même ces caractéristiques et admire le collaborateur qui les détient ou, au contraire, trouve ces caractéristiques inutiles.
- **Surestimation de la fonction** : de manière générale, le collaborateur qui exerce une fonction plus lourde (supérieure) est souvent jugé plus favorablement que les autres collaborateurs et il est souvent comparé à des collègues, même s'ils exercent une fonction tout à fait différente.
- **"Psychologiser"** : sur la base d'un seul aspect du fonctionnement d'un collaborateur, le chef porte un jugement sur sa personnalité et le collaborateur reçoit souvent à tort une "étiquette".

Comment éviter ces erreurs ?

- Posez votre jugement sur la base de données objectives réparties sur la totalité de la période (collectez des données pertinentes sur l'ensemble de la période).
- Lorsque vous vous faites une idée au sujet d'un collaborateur, demandez-vous d'où vient cette idée.
- Equilibrez toujours votre jugement sur base du poids de la fonction exercée par le collaborateur.
- Soyez conscient de vos propres erreurs de jugement, de manière à pouvoir les limiter.
- Connaissez bien votre propre cadre de références et vos propres valeurs et normes.
- Basez vous au maximum lors des entretiens sur le comportement concrètement observable.

Check-list

- **Déterminez ce à quoi vous voulez aboutir grâce à l'entretien.**
- **Préparez l'entretien :**
 - Quels sont les points que vous souhaitez aborder ?
 - Quelles sont vos attentes par rapport au collaborateur ?
 - Comment allez-vous procéder lors de l'entretien ?
- **Demandez au collaborateur d'en faire autant.**
- **Considérez le collaborateur comme un interlocuteur placé sur un pied d'égalité avec vous.**
- **Veillez à libérer suffisamment de temps et à être entièrement disponible (transférez momentanément vos appels téléphoniques, éteignez votre gsm).**
- **Veillez à écouter activement le collaborateur.**
- **Tenez compte du fait qu'un collaborateur avec un handicap est la personne qui connaît le mieux sa situation, tout en évitant un comportement trop paternaliste vis-à-vis de celui-ci.**
- **Structurez l'entretien :**
 - Entamez l'entretien avec les objectifs et les points inscrits à l'ordre du jour.
 - Invitez le collaborateur à formuler ses attentes.
 - Précisez ensuite quelles sont vos attentes.
 - Donnez la parole à votre collaborateur pour amener ce qu'il a préparé.
 - Partagez votre opinion et pensez à commencer et à terminer par un point positif.
 - Laissez réagir le collaborateur aux points amenés par vous.
 - Ne cherchez pas de solution "à la place" du collaborateur mais plutôt ensemble.
 - Traduisez lorsque c'est nécessaire ces solutions en actions concrètes.
 - Arrivez à un consensus.
 - Evitez les erreurs de jugements
 - Assurez-vous que chaque terme utilisé soit clair et que les accords ont été bien compris.
 - Tenez compte du fait que le collaborateur doit se sentir propriétaire des actions à mener.
 - Concluez par une synthèse.
- **Motivez et stimulez le collaborateur.**
- **Respectez l'opinion et les sentiments du collaborateur.**
- **Endossez votre rôle de coach et d'accompagnateur.**
- **Complétez le document de l'entretien et faites le signer par le collaborateur.**

Entretien de fonction

Qu'est-ce qu'un entretien de fonction ?

Un entretien de fonction est un entretien se déroulant entre le collaborateur et son chef. Ils parcourent ensemble la **description de fonction**, y compris les **profils de compétences**.

L'entretien de fonction offre au collaborateur la possibilité d'avoir une vision claire de ce que l'on attend de lui dans le cadre de sa fonction nouvelle ou modifiée.

L'entretien de fonction est aussi l'occasion de compléter la description de fonction par les domaines de travail et tâches spécifiques.

Pourquoi un entretien de fonction ?

- Il favorise la communication entre le collaborateur et vous.
- Le collaborateur comprend clairement ce que l'on attend de lui.
- Vous vous formez une image des intérêts et des attentes du collaborateur.
- Le collaborateur obtient ainsi une vision de la manière dont ses propres tâches s'inscrivent dans le cadre des objectifs de l'organisation.
- L'entretien de fonction constitue la base de toutes les étapes suivantes des Cycles d'évaluation.

Qui et quand ?

L'entretien de fonction a lieu à votre initiative, en tant que chef. Toutefois, il y a toujours une interaction entre vous et le (nouveau) collaborateur.

Un entretien de fonction sera mené lors de l'entrée en service d'un nouveau collaborateur ou au début du premier cycle d'évaluation mais aussi lors de l'exercice d'une nouvelle fonction ou lorsque la fonction connaît des changements significatifs (par mutation, mobilité, promotion ou changements importants dans la mission, la vision et la stratégie de l'organisation, etc.).

Un entretien de planification peut éventuellement être directement lié à l'entretien de fonction.

Cet entretien peut se faire également en équipe.

Phases de l'entretien

Préparation

Chaque entretien doit être bien préparé. Commencez en relisant attentivement la description de fonction et en déterminant vos attentes par rapport au collaborateur. Inscrivez ces attentes de préférence dans le cadre des objectifs stratégiques de l'organisation et des objectifs opérationnels de l'équipe.

Consultez également les observations apparues lors de l'entretien de sélection. Vous aurez ainsi un premier aperçu des compétences fortes/à développer et des intérêts du (nouveau) collaborateur. Il s'agit donc d'un excellent outil pour déterminer les tâches spécifiques.

Invitez les membres de l'équipe à temps afin qu'ils puissent également se préparer à l'entretien.

Construction et contenu

Commencez par expliquer au collaborateur l'objet et le déroulement de l'entretien. Parcourez avec lui les points inscrits à l'ordre du jour.

Demandez-lui comment il se voit dans sa (nouvelle) fonction, quelles sont ses attentes et ses objectifs.

Parcourez la description de fonction et mettez l'accent sur les domaines de résultat et sur le profil de compétences. Veillez à ce que tout soit clair pour le collaborateur. Donnez si nécessaire des explications supplémentaires.

Vous pouvez ensuite préciser quelles sont vos propres attentes par rapport au collaborateur en ce qui concerne les domaines de résultat et le contenu précis de ses tâches. Cadrez ces attentes dans un ensemble plus vaste et tenez compte des attentes que le collaborateur a indiquées au début de l'entretien et des observations de la sélection. Veillez à ce que le collaborateur ait la possibilité de donner son opinion à ce sujet afin de personnaliser son travail.

L'objectif est d'aboutir à un **consensus** entre le collaborateur et vous.

A la fin de l'entretien, résumez les conclusions par domaines de résultat spécifiques et les tâches s'y référant.

Indiquez quelles seront les étapes suivantes : un entretien de planification et plus tard un entretien de fonctionnement éventuellement.

Concluez l'entretien en demandant au collaborateur ce qu'il en a pensé, comment il l'a vécu.

Évaluation

Déterminez pour vous-même ce que vous avez pensé du déroulement de l'entretien et quelles améliorations éventuelles vous pourriez y apporter.

Réfléchissez également au contenu de l'entretien et établissez éventuellement des liens avec les domaines de résultat et les tâches des autres collaborateurs.

Demandez-vous si vous êtes un bon leader et quelles seraient les éventuelles améliorations à apporter sur ce point.

Rapport

Complétez la description de fonction par les domaines de résultat et les tâches spécifiques du collaborateur, et faites signer le document par le collaborateur. Ce document constitue la **base pour tous les autres entretiens du cycle**.

Check-list

Un premier aspect de la préparation consiste à inventorier les tâches et les responsabilités de votre collaborateur : Dans quel projet est-il impliqué ? Quel est le contenu et les particularités de sa fonction ? Quel temps consacre-t-il à chacune de ses tâches ? Etc. Vous vous replongez ainsi dans le contexte de travail de votre collaborateur et vous aborderez l'entretien en ayant bien à l'esprit son fonctionnement journalier.

- **Veillez à ce que le collaborateur reçoive un exemplaire de la description de fonction, y compris les profils de compétences :**
 - Qu'est-il précisé dans la description de fonction générale ?
 - Quelles sont les compétences prioritaires pour ce cycle ? Quelles dimensions et indicateurs de comportement sont importants ?

- **Structurez l'entretien :**
 - Entamez l'entretien avec les objectifs et les points inscrits à l'ordre du jour.
 - Invitez le collaborateur à formuler ses attentes.
 - Précisez ensuite quelles sont vos attentes.
 - Formulez ensemble les domaines de résultat et les tâches spécifiques.
 - Ne cherchez pas de solution "à la place" du collaborateur mais plutôt ensemble.
 - Assurez-vous que les domaines de résultat ont été bien compris.
 - Concluez par une synthèse.

Entretien de planification

Qu'est-ce qu'un entretien de planification ?

Un entretien de planification est une concertation entre le collaborateur et son chef destinée à traduire les finalités et les tâches spécifiques décrites dans la description de fonction en **objectifs de prestation** concrets. Par exemple, traiter quotidiennement 8 dossiers au lieu de 7 sans que la marge d'erreur n'augmente.

Par ailleurs, développer les compétences du collaborateur permet d'augmenter ses connaissances dans des matières spécifiques, améliorer la manière de se comporter ou encore travailler sur son fonctionnement et optimiser ainsi ses prestations.

Des **objectifs de développement** peuvent être formulés à partir des profils de compétences repris dans la description de fonction comme étant prioritaires dans le cadre des objectifs de prestation mais également dans le cadre du développement de la carrière du collaborateur. L'ensemble des objectifs de développement individuels alimente le Plan Global de Développement (PGD) de votre organisation (cf. Chapitre Entretien de planification – Phases de l'entretien).

Tant les objectifs de prestation que les objectifs de développement personnel s'inscrivent toujours dans le cadre des objectifs opérationnels de l'équipe et des objectifs stratégiques de la direction générale ou de l'organisation.

Au cours de cet entretien sont également fixés les échéances pour atteindre les objectifs, les moyens à mettre en oeuvre pour les réaliser et les indicateurs de performance.

Dans l'entretien de planification, il est tenu compte, d'une part, des exigences de la fonction et, d'autre part, des attentes tant du chef que du collaborateur. Le **consensus** est toujours privilégié.

Pourquoi un entretien de planification ?

- Il favorise la communication entre le collaborateur et vous.
- La conclusion d'accords clairs (prestation et développement) facilite le travail.
- Il stimule le développement du collaborateur.
- Le collaborateur est davantage motivé s'il participe à la détermination des objectifs.
- Il contribue à réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels.
- Il permet de situer ses propres tâches par rapport aux objectifs de l'organisation.
- Cet entretien facilite l'évaluation et la rend plus objective et mesurable.

Qui et quand ?

En tant que chef, vous prenez l'initiative de l'entretien de planification. Il s'agit néanmoins d'un entretien où les deux partenaires apportent une contribution égale. Imposer des objectifs est une méthode qui ne fonctionne pas, il est dès lors très important que le collaborateur se sente "propriétaire" des objectifs formulés.

L'entretien de planification est surtout important au début d'un nouveau cycle et peut se tenir immédiatement après l'entretien de fonction.

Bien qu'il soit conseillé de distinguer l'entretien de planification de l'entretien d'évaluation proprement dit, ces deux entretiens pourront être intégrés pour des raisons d'ordre pratique (cf. Entretien d'évaluation).

Cet entretien peut se faire également en équipe.

Phases de l'entretien

Préparation

Chaque entretien doit être bien préparé (cf. Chapitre Mener un entretien).

Commencez en prenant connaissance de la description de fonction, des profils de compétences et en examinant les objectifs et les conclusions spécifiques du cycle précédent (entretien d'évaluation). Vérifiez aussi quels sont les objectifs stratégiques, opérationnels et d'équipe. Les objectifs de prestation du collaborateur sont harmonisés à ces objectifs.

Vous vous préparez sur base de **2 axes principaux** :

- Les **tâches** : indiquez autour de quelles finalités le collaborateur travaille actuellement et quelles sont les tâches s'y référant. Veillez à avoir une idée précise de cet ensemble de tâches (en termes de contenu et d'investissement en temps).
- Les **compétences** : examinez ensuite sur quels points vous souhaitez que votre collaborateur continue à se développer et comment vous souhaitez qu'il y parvienne.

Dans le cadre de l'établissement des objectifs de développement, prenez les profils de compétences (générique et technique) de la description de fonction et analysez la situation : pour chaque compétence du profil, demandez-vous si la compétence existe chez votre collaborateur (et si oui, est-elle à améliorer ou est-elle forte ?) ou si elle est absente. Aidez-vous pour cela des documents mis à votre disposition tels que la définition et les indicateurs de comportement de chaque compétence, les rapports d'entretiens précédents des Cycles d'évaluation, les éventuels rapports de sélection, les éventuels rapports de development center, les éventuels rapports d'entretiens de feedback, les éventuels rapports de résultats du X° feedback ou tout autre document vous éclairant sur les compétences actuelles de vos collaborateurs (plus d'informations auprès de votre service P&O).

Une fois ce bilan réalisé, il est important d'indiquer de manière prioritaire vos attentes, vos souhaits en termes de développement qui doivent, bien entendu, avoir un lien avec les objectifs du service. Cette priorisation est indispensable car il n'est, en effet, pas possible au cours d'un cycle de planifier le développement de toutes les compétences à améliorer/à renforcer. Pensez à reprendre les objectifs fixés dans le Plan Global de Développement (PGD) de l'organisation qui pourraient concerner certaines fonctions de votre équipe.

Selon les moments de la vie du collaborateur, le développement des compétences sera abordé de manière différente (par exemple, au début d'une carrière, l'apprentissage de compétences techniques et savoir travailler en équipe sont prioritaires ou en fin de carrière, la formalisation des connaissances et le coaching de collègues moins expérimentés deviennent prioritaires).

Pour chaque compétence identifiée comme étant à développer au cours du cycle, pensez aux moyens possibles ainsi qu'aux délais de réalisation et aux indicateurs pour mesurer la progression des développements.

Lors du choix des moyens de développement, tenez compte du mode d'apprentissage de votre collaborateur, du budget disponible, des actions de développement possible en interne, du rapport investissement temps/charge de travail, du délai d'attente pour la mise en oeuvre du moyen. L'apprentissage et donc le développement de la compétence sera de meilleure qualité.

N'oubliez pas que les compétences fortes peuvent être exploitées au sein de votre service voire de votre organisation pour, notamment, partager les expériences ou formaliser les connaissances.

Indiquez enfin pour vous-même quelles modifications vous voudriez éventuellement voir apparaître dans cet ensemble de tâches et quels peuvent être, selon vous, les objectifs de prestation et de développement possibles pour le collaborateur.

Invitez les membres de l'équipe à temps afin qu'ils puissent également se préparer à l'entretien par exemple en lisant leur description de fonction ou en travaillant sur une ébauche d'objectifs.

Construction et contenu

Commencez par expliquer au collaborateur l'objet et le déroulement de l'entretien. Parcourez avec lui les points inscrits à l'ordre du jour.

Expliquez au collaborateur, sur base des plans de management, les objectifs stratégiques qui peuvent avoir une influence sur le fonctionnement du service et précisez quelles conséquences cela peut avoir sur la détermination de ses propres objectifs de prestation et de développement personnel.

Expliquez également au collaborateur les éventuels objectifs de développement émanant du PGD et quelles conséquences cela a pour ses objectifs de développement.

Invitez ensuite le collaborateur à parler des objectifs de prestation et de développement qu'il souhaite se fixer pour la période à venir et de la manière dont il va s'y prendre pour les atteindre.

Lorsque le collaborateur a abordé tous les éléments, vous pouvez préciser quelles sont vos propres attentes. Indiquez précisément ce que vous attendez de lui et cadrez ces attentes dans un ensemble plus vaste.

Tâchez d'aboutir à un **consensus** entre les objectifs du collaborateur et les vôtres. Soyez également en accord avec le choix des moyens de développement.

Le collaborateur responsable de la réalisation des objectifs doit lui-même porter ses objectifs. Il est donc indispensable d'aboutir à un consensus entre le collaborateur et vous.

Veillez à ce que ses objectifs cadrent avec la fonction, les objectifs de l'équipe et ceux de l'organisation.

A la fin de l'entretien, résumez ce qui a été dit et assurez-vous que les objectifs soient bien formulés selon la **méthode SMART**.

Concluez des accords concrets concernant le suivi (par exemple, fixer une date pour un entretien de fonctionnement).

Fixez des indicateurs, des échéances et des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs et motivez le collaborateur à élaborer lui-même un plan d'action pour chacun des objectifs.

Gardez toujours à l'esprit que planifier des objectifs n'a du sens que si l'on peut ensuite assurer le suivi de la mise en oeuvre. Essayez par conséquent de limiter le nombre d'objectifs de prestation et de développement.

Indiquez quelles seront les étapes suivantes : éventuellement, un entretien de fonctionnement et, à la fin du cycle, un entretien d'évaluation.

Concluez l'entretien en demandant au collaborateur ce qu'il en a pensé, comment il l'a vécu.

Évaluation

Déterminez pour vous-même ce que vous avez pensé du déroulement de l'entretien et quelles améliorations éventuelles vous pourriez y apporter.

Réfléchissez également au contenu de l'entretien et établissez éventuellement des liens avec les entretiens menés avec d'autres collaborateurs.

Demandez-vous si vous êtes un bon leader et quelles seraient les éventuelles améliorations à apporter sur ce point.

Rapport

Mettez sur papier les objectifs convenus avec votre collaborateur, rédigés suivant la méthode SMART et faites signer le document par le collaborateur.

Ce document simplifie le suivi lors de l'entretien de fonctionnement et d'évaluation proprement dit.

Formuler des objectifs SMART

Pourquoi formuler des objectifs SMART ?

Dans le cadre des Cycles d'évaluation, la notion d'objectif est fréquemment rencontrée. Un objectif est une situation à maintenir ou souhaitée qui doit être atteinte dans un délai déterminé et qui décrit un résultat final.

Lors de l'entretien de planification, des objectifs de prestation et des objectifs de développement personnel et/ou d'équipe sont formulés. Ils serviront de fil conducteur et peuvent être ajustés à l'occasion des entretiens de fonctionnement et d'évaluation.

La notion d'objectifs revient également souvent dans les plans de management, les fiches de projet et les formations.

Cette notion n'est pas à confondre avec la notion de tâches qui est une activité à exécuter. La confusion vient du fait que l'exécution d'un ensemble de tâches mène à la réalisation d'un objectif.

La formulation d'objectifs utilisables est donc la base d'un travail "orienté résultats" appelé management par prestations.

Préparation

La formulation d'objectifs n'est pas aussi évidente qu'elle n'y paraît à première vue, la préparation prend donc toute son importance. Tout l'art consiste à formuler des objectifs réalisables mais aussi suffisamment ambitieux et motivants. C'est pourquoi, il est essentiel qu'ils se situent dans la sphère d'influence du collaborateur et/ou de l'équipe et qu'ils puissent être atteints au moyen d'un effort acceptable.

Afin de formuler les objectifs sous une forme concrète et motivante, le recours à la méthode SMART semble approprié.

SMART signifie :

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**cceptable
- **R**éaliste
- **T**emporel

Construction et contenu

Spécifique

Les objectifs doivent être simples c'est-à-dire compréhensibles par tous rapidement et formulés de manière spécifiques c'est-à-dire sans ambiguïté et avec précision. L'énoncé d'un objectif est à formuler sans négation.

Questions pour vous aider à vérifier si l'objectif est Spécifique :

- Le résultat escompté est-il clair pour le collaborateur ?
- Le collaborateur sait-il précisément ce qu'il doit mettre en oeuvre ?
- Le collaborateur sait-il qui d'autre (personne/service) est concerné ?

Mesurable

Afin de pouvoir examiner, de manière transparente, si les objectifs sont atteints, ceux-ci doivent être mesurables c'est-à-dire basés sur des éléments concrets.

Des indicateurs doivent être établis. Ces indicateurs doivent être observables et se baser sur des critères ; ils se traduisent sous la forme de notions de quantité (nombre, délai, quantité, etc.), de qualité (plus objectivement, plus concis, plus collaborant, par l'observation de, etc.), de temps (durée, etc.), de coût (budget, etc.).

Ils sont par définition vérifiables et suivent donc des procédures d'enregistrement, de contrôle.

Ils facilitent ainsi la communication interne et externe, l'évaluation des politiques et leur consolidation illustre la performance de l'organisation.

Questions pour vous aider à vérifier si l'objectif est Mesurable :

- Comment savez-vous si l'objectif a été atteint ?
- Que voulez-vous mesurer quantitativement et/ou qualitativement ?
- Comment allez-vous visualiser le résultat ?

Acceptable

Les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur, l'équipe, l'organisation, les clients, etc. Il est également important qu'ils s'inscrivent dans la vision et la mission de l'organisation et naturellement dans le cadre de la fonction.

Lors de la formulation d'objectifs de développement, leur caractère acceptable peut s'inscrire dans un cadre plus large que celui de la fonction actuelle. Ces objectifs peuvent, en effet, être déterminants pour la construction de la carrière du collaborateur à moyen et à long terme.

Questions pour vous aider à vérifier si l'objectif est Acceptable :

- Avez-vous tenu compte des situations qui ne sont pas dans la sphère d'influence du collaborateur ?
- De quel côté penche l'objectif ? Du côté motivant ou inhibant pour le collaborateur ?
- Pouvez-vous rattacher l'objectif à une des missions de l'organisation ?

Réaliste

Les objectifs doivent être réalistes c'est-à-dire disposés de moyens nécessaires (budget, matériel IT, coaching, formation, temps, matériel de travail, description de processus, collaboration avec tel service, etc.). La détermination de ces moyens fait prendre en considération l'importance de l'analyse.

Questions pour vous aider à vérifier si l'objectif est Réaliste :

- Avez-vous déterminé les moyens nécessaires pour réaliser l'objectif ?
- Avez-vous pris en compte les risques de manque de moyens ou de retard dans l'objectif ?
- Vous êtes-vous assuré de la disponibilité des nouveaux moyens ?

Temporel

Les objectifs doivent être déterminés dans le temps c'est-à-dire avoir une échéance à laquelle ils doivent être atteints. Une ligne du temps peut éventuellement être tracée sur laquelle sont placés des objectifs intermédiaires. Les objectifs pour des tâches récurrentes n'ont pas de délai c'est-à-dire qu'ils sont continus.

Questions pour vous aider à vérifier si l'objectif est Temporel :

- Avez-vous déterminé un délai clair pour le collaborateur ?
- Avez-vous pris en compte les moyens mis à la disposition du collaborateur ?
- Avez-vous pensé à fragmenter le planning, surtout dans le cadre de nouveaux projets ?

Check-list

Cette check-list peut vous aider lors de la préparation de l'entretien, au cours de l'entretien mais aussi lors de l'élaboration du formulaire. Référez-vous également aux éléments du Chapitre Mener un entretien.

Pour déterminer la mention finale, vous devez tenir compte, lors de l'évaluation, des critères suivants :

- La réalisation des objectifs de prestation
- Le fait que les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction ont été développées
- La contribution aux prestations d'équipe
- La disponibilité à l'égard des usagers du service.

Pour pouvoir observer les critères et avoir suffisamment d'informations afin d'attribuer cette mention finale, il est nécessaire de définir des objectifs pendant l'entretien de planification.

• Objectifs de prestation

- Tenez compte des objectifs du plan opérationnel (eux-mêmes issus du plan stratégique) auquel votre collaborateur doit collaborer.
- Tenez compte de la description de fonction. Avez-vous traduit en objectifs les tâches que votre collaborateur exercera pendant le cycle ?
- Prévoyez un objectif pour tous les projets dans lesquels votre collaborateur est impliqué.
- Formulez les objectifs de manière suffisamment spécifique et claire, afin que votre collaborateur sache clairement ce qui est attendu de lui. Vous pouvez facilement vérifier ceci en demandant explicitement au collaborateur ce qu'il entend par chaque objectif.
- Fixez pour chaque objectif un ou plusieurs indicateur(s) clair(s), qui permettent de mesurer sans ambiguïté si l'objectif a été atteint.
- Réfléchissez, pour chacun de ces indicateurs, à la façon dont vous pouvez les mesurer.
- Définissez pour chaque indicateur une date à laquelle l'objectif doit être atteint. Il est souvent intéressant d'avoir des dates butoir différentes pour les différents indicateurs d'un objectif. Ceci permet de travailler en phases et de réaliser ensuite une évaluation nuancée.

• Compétences nécessaires pour exercer la fonction

- Analysez toutes les compétences des profils de compétences génériques et techniques du collaborateur qui concernent sa fonction.
- Évaluez pour chacune de ces compétences si elles sont suffisamment développées. Demandez si nécessaire du feedback à un collègue ou à d'autres personnes. Faites ceci bien à l'avance, de manière à disposer d'assez de temps pour recueillir toutes les informations.
- Formulez un objectif de développement pour les compétences qui ne sont pas encore assez développées.
- Vérifiez quels objectifs de développement sont prioritaires pour pouvoir réaliser les objectifs de prestation.
- S'il y a trop de compétences à développer en un seul cycle, vous devez définir les priorités avec le collaborateur et intégrer pour certaines compétences la date butoir de réalisation dans le cycle d'évaluation suivant.
- Prévoyez des alternatives pour les actions de développement formulées.
- Consacrez une attention spéciale aux compétences clés "Travailler en équipe" et "Agir de manière orientée service".

• Contribution aux prestations de l'équipe

- Réfléchissez à l'avance avec votre équipe à ce que signifie pour celle-ci 'apporter une contribution aux prestations de l'équipe' ? Utilisez éventuellement les compétences génériques telles que "Travailler en équipe", "Faire preuve de fiabilité" et "Faire preuve d'engagement".
- Réfléchissez aux accords nécessaires sur la collaboration au sein de l'équipe et entre collègues.
- Formulez un objectif. Vérifiez s'il y a un rapport avec les objectifs de prestation. Analysez si celui-ci requiert une amélioration de la part de votre collaborateur. Dans l'affirmative, vous pouvez formuler un objectif de développement.

• Disponibilité à l'égard des usagers du service

- Réfléchissez à l'avance avec votre équipe à ce que signifie pour celle-ci 'être disponible pour les usagers du service'. Utilisez éventuellement la compétence générique "Agir de manière orientée service".
- Réfléchissez aux accords nécessaires sur la disponibilité pour les usagers du service.
- Formulez un objectif. Vérifiez s'il y a un rapport avec les objectifs de prestation. Analysez si ceci requiert une amélioration de la part de votre collaborateur. Dans l'affirmative, vous pouvez formuler un objectif de développement.

Les réunions qui précèdent les entretiens sont utiles pour déterminer avec vos collaborateurs les objectifs d'équipe et pour être sûr qu'ils sont clairs pour chacun. Pendant ces réunions, vous pouvez aussi expliciter vos attentes concernant les deux derniers critères : la contribution aux prestations de l'équipe et la disponibilité du collaborateur à l'égard des usagers.

Entretien de fonctionnement

Qu'est-ce qu'un entretien de fonctionnement ?

Un entretien de fonctionnement est un **entretien de suivi** entre le collaborateur et son chef dans le cadre duquel peuvent être discutés tant les progrès par rapport aux objectifs que les problèmes éventuels, la collaboration mutuelle, l'esprit qui règne au sein de l'équipe, etc.

L'entretien de fonctionnement offre au collaborateur et au chef la possibilité d'aborder toutes les questions qui présentent un intérêt direct ou indirect dans le fonctionnement du collaborateur.

En outre, il est également possible d'aborder à cette occasion le développement du collaborateur dans sa fonction et ses perspectives de carrière.

Aucune mention n'est donnée au cours de l'entretien de fonctionnement mais les accords qui résultent de l'entretien sont consignés afin de pouvoir facilement en assurer le suivi.

Pourquoi un entretien de fonctionnement ?

- Il favorise la communication entre le collaborateur et vous.
- Un feedback mutuel formel est mis en place.
- Il stimule le développement du collaborateur.
- Il accroît la motivation du collaborateur.
- Il contribue à améliorer la qualité des résultats.
- Il vous donne la possibilité de corriger votre propre fonctionnement.
- Les besoins du collaborateur et de l'organisation sont alignés les uns sur les autres.
- Il permet de s'adapter à l'évolution du contexte de travail et au changement stratégique et opérationnel.
- Le planning initial peut être corrigé.
- Il offre la possibilité d'étayer l'entretien d'évaluation proprement dit.

Qui et quand ?

Tant vous-même (en tant que chef) que votre collaborateur, pouvez prendre l'initiative de demander un entretien de fonctionnement. Il s'agit d'un entretien avec un apport égal des deux intéressés. Il est primordial de discuter ensemble de ce qui va bien et des problèmes éventuels.

D'une part, vous endossez le rôle d'accompagnateur, en stimulant le collaborateur à formuler ses pensées et à exprimer ses sentiments. D'autre part, vous jouez un rôle actif dans la recherche de solutions à d'éventuels problèmes.

Un entretien de fonctionnement peut être mené chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Afin d'assurer un bon suivi de vos collaborateurs, nous vous conseillons d'avoir au moins 1 fois par an un tel entretien avec vos collaborateurs.

Cet entretien peut se faire également en équipe.

Phases de l'entretien

Préparation

Chaque entretien doit être bien préparé (cf. Chapitre Mener un entretien).

Commencez en prenant connaissance des rapports de précédents entretiens de fonctionnement et d'évaluation ou d'autres feedback et en relisant la description de fonction, les profils de compétences et les objectifs de prestation et de développement qui ont été fixés.

Consultez également les plans de management et les éventuelles adaptations qui ont un impact sur votre service.

Elaborez un aperçu des réalisations de l'équipe au cours de la période écoulée : ce qui s'est bien passé et ce que vous souhaitez conserver, ce qui s'est moins bien passé, les principaux points à améliorer au sein de l'équipe.

Déterminez quels sont les points que vous souhaitez aborder (points sensibles, éléments positifs, résultats obtenus après avoir suivi une formation, collaboration au sein de l'équipe, souhaits et possibilités de carrière du collaborateur, etc.).

Invitez les membres de l'équipe à temps afin qu'ils puissent également se préparer à l'entretien.

Construction et contenu

Commencez par expliquer au collaborateur l'objet et le déroulement de l'entretien. Parcourez avec lui les points inscrits à l'ordre du jour.

Invitez ensuite le collaborateur à parler de son propre fonctionnement et des éventuelles difficultés qu'il rencontre dans son travail. Tâchez de bien écouter et posez des questions complémentaires. Veillez à bien comprendre ce dont il s'agit. Recherchez ensemble des solutions aux problèmes éventuels et traduisez ces solutions par des points d'action concrets. Soyez ouvert à la critique.

Lorsque le collaborateur a abordé tous les points problématiques, vous pouvez soumettre vos propres points à la discussion. Donnez votre opinion sur les aspects positifs et négatifs. Exprimez par ailleurs brièvement ce que vous pensez des réalisations au cours de la période écoulée et faites éventuellement référence aux entretiens que vous auriez eu en équipe.

Ensuite, indiquez quels sont, selon vous, les points d'attention et d'amélioration. Adoptez une attitude ouverte et honnête et soyez concret. Veillez à ce que votre collaborateur comprenne bien ce dont il s'agit. Écoutez le collaborateur et respectez ses sentiments. Recherchez ensemble des solutions et traduisez-les à nouveau par des points d'action concrets.

Demander au collaborateur comment il se voit évoluer dans sa **fonction** ou dans sa **carrière**.

A la fin de l'entretien, résumez ce qui a été dit en répétant les accords convenus. Eventuellement, de nouveaux objectifs de prestation et de développement peuvent être formulés.

Indiquez quelles seront les étapes suivantes : une nouvelle date peut être fixée pour un prochain entretien de fonctionnement, un entretien d'évaluation.

Concluez l'entretien en demandant au collaborateur ce qu'il en a pensé, comment il l'a vécu.

Évaluation

Déterminez pour vous-même ce que vous avez pensé du déroulement de l'entretien et ce que vous changeriez lors d'un prochain entretien.

Réfléchissez également au contenu de l'entretien et établissez éventuellement des liens avec les entretiens menés avec d'autres collaborateurs.

Demandez-vous si vous êtes un bon leader et quelles seraient les éventuelles améliorations à apporter sur ce point.

Rapport

Rédigez les conclusions de l'entretien et les accords concrets et faites signer le document par le collaborateur. Le document est un **excellent outil de suivi** pouvant être consulté à l'occasion de futurs entretiens.

Check-list

Cette check-list peut vous aider lors de la préparation de l'entretien, au cours de l'entretien mais aussi lors de l'élaboration du formulaire. Référez-vous également aux éléments du Chapitre Mener un entretien.

Partez des accords conclus dans l'entretien de planification basés sur les critères suivants :

- La réalisation des objectifs de prestation
 - Le fait que les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction soient développées
 - La contribution aux prestations de l'équipe
 - La disponibilité envers les utilisateurs du service
- **Objectifs de prestation**
 - Echangez sur l'état d'avancement des projets et activités liés aux objectifs fixés lors de l'entretien de planification.
 - Echangez sur les difficultés rencontrées par le collaborateur pour atteindre ses objectifs, relevez également les aspects positifs.
 - En cas de difficulté, proposez des moyens pour aider le collaborateur à atteindre ses objectifs.
 - Adaptez/Ajoutez des objectifs sur d'autres tâches éventuellement pour les activités qui ne sont pas couvertes dans les objectifs fixés.
 - Évaluez si les délais fixés restent réalistes pour le collaborateur et adaptez si nécessaire.
 - **Compétences nécessaires pour exercer la fonction**
 - Echangez sur l'état d'avancement des objectifs de développement fixés.
 - Vérifiez si le collaborateur rencontre des difficultés dans le développement d'une ou de plusieurs compétence(s), notez également les points positifs.
 - Vérifiez si les moyens de développement (prioritaires) proposés lors de l'entretien de planification sont mis en œuvre par le collaborateur.
 - Vérifiez si les moyens de développement proposés sont pertinents et revoyez-les si nécessaire.
 - Proposez de nouveaux moyens de développement si nécessaire.
 - Adaptez/Ajoutez des objectifs si nécessaire.
 - Évaluez si les délais fixés sont atteignables pour le collaborateur et adaptez si nécessaire.
 - **Contribution aux prestations de l'équipe**
 - Echangez sur l'état d'avancement des objectifs fixés.
 - Vérifiez si le collaborateur rencontre des difficultés pour atteindre les objectifs fixés pour évaluer la contribution à l'équipe, notez également les points positifs.
 - Vérifiez si le collaborateur est bien intégré dans l'équipe et si il a de bons contacts avec ses collègues.
 - Proposez des pistes pour aider le collaborateur en cas de difficulté pour atteindre un objectif.
 - Invitez le collaborateur à vous communiquer les tâches éventuelles qu'il effectue et qui contribuent à la réalisation des objectifs d'équipe.
 - Adaptez/Ajoutez des objectifs si nécessaire.
 - **Disponibilité à l'égard des usagers du service**
 - Echangez sur l'état d'avancement des objectifs fixés.
 - Vérifiez si le collaborateur rencontre des difficultés pour atteindre les objectifs fixés pour évaluer la disponibilité aux usagers, notez également les points positifs.
 - En cas de difficulté, proposez des pistes pour aider le collaborateur à atteindre un objectif.

- Invitez le collaborateur à vous communiquer comment il se rend déjà disponible à l'égard des usagers du service.
- Adaptez/Ajoutez des objectifs si nécessaire.

- **Réalisation et qualité des évaluations**

Si votre collaborateur est aussi chef, vous devez aussi l'évaluer sur la réalisation et la qualité des entretiens prévus par le cycle d'évaluation.

- Les évaluations et les autres entretiens du cycle d'évaluation sont-ils planifiés ?
- Si des entretiens ont déjà été réalisés, comment ceux-ci se sont-ils déroulés (délais, qualité, procédures) ?
- L'évaluateur a-t-il rencontré des difficultés dans la réalisation des entretiens ? Quels sont les moyens qui pourraient l'aider le cas échéant ?
- Si les entretiens n'ont pas été réalisés, quelles en sont les raisons ?

Entretien d'évaluation

Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation ?

Un entretien d'évaluation est un entretien que le chef mène avec son collaborateur à la fin du cycle d'évaluation.

L'objectif de l'entretien est de dresser un **bilan final du fonctionnement** du collaborateur au cours de la période écoulée. Le chef indique si les accords, conclus lors de l'entretien de planification, ont été respectés selon lui et donne du feedback sur le fonctionnement du collaborateur en général.

Le chef termine son bilan en attribuant une des **quatre mentions** (Répond aux attentes, A améliorer, Insuffisant, Exceptionnel).

Outre la mention attribuée par le chef, le collaborateur exprime également la manière dont il perçoit la réalisation de ses objectifs et son propre fonctionnement.

Pourquoi un entretien d'évaluation ?

- Il favorise la communication entre le collaborateur et vous.
- Le collaborateur reçoit un bilan sur ce que vous attendiez de lui et sur la façon dont vous considérez ses compétences fortes et à développer.
- Les besoins de développement sont clairement confirmés.
- Les prestations iront en s'améliorant.
- La mention attribuée se base sur l'ensemble de la période du cycle.

Qui et quand ?

En tant que chef, vous prenez l'initiative de mener un entretien d'évaluation à la fin de chaque cycle.

Cet entretien peut se faire également en équipe.

Phases de l'entretien

Préparation

La préparation de l'entretien d'évaluation commence dès le début du cycle d'évaluation. Pendant l'ensemble du cycle, vous concluez des accords, vous collectez des informations et vous commentez les progrès de vos collaborateurs (via des entretiens formels et informels tels que réunions d'équipe, entretiens de fonctionnement, etc.), ce qui vous aide pour l'entretien d'évaluation proprement dit.

Chaque entretien doit être bien préparé (cf. Chapitre Mener un entretien).

Commencez en parcourant les objectifs de prestation et de développement qui ont été fixés dans l'entretien de planification et les rapports des entretiens de fonctionnement menés au cours de ce cycle. Vous examinez aussi encore une fois la description de fonction, y compris les profils de compétences.

Pensez aussi qu'il peut être intéressant de recueillir des informations auprès d'autres personnes (un responsable de projet, le responsable d'un service auquel le collaborateur apporte parfois son aide, les clients, etc.). Notez vos réflexions dans un rapport provisoire de sorte que l'entretien se déroule de manière structurée.

Invitez les membres de l'équipe à temps afin qu'ils puissent également se préparer à l'entretien par exemple en faisant un bilan final sur la période écoulée.

Construction et contenu

Commencez par expliquer au collaborateur l'objectif et le déroulement de l'entretien d'évaluation. Précisez qu'aucun élément nouveau ne sera abordé, qu'un **bilan final** de fonctionnement ainsi qu'une mention seront établis et que vous examinerez ensemble comment continuer à travailler et quelles sont les possibilités de développement.

Au cours de l'entretien, montrez au collaborateur que vous êtes ouvert et intéressé par son développement et ses progrès.

Dans un premier temps, laissez au collaborateur le soin d'exposer les principaux éléments de sa préparation. Ne l'interrompez pas, laissez-le parler à son aise et soutenez-le en posant des questions complémentaires.

Vous donnez ensuite vous-même du **feedback** au collaborateur. Afin d'éliminer toute tension, vous pouvez commencer par donner une impression générale sur le fonctionnement pour approfondir ensuite les résultats atteints. Discutez tant des résultats atteints pour les objectifs de prestation que pour les objectifs de développement.

Pour les objectifs qui portent sur les compétences génériques et techniques, évaluez ceux-ci également uniquement sur la base du comportement observé et tenez compte des erreurs de jugement éventuelles. (cf. Chapitre Mener un entretien - Erreurs de jugement).

Donnez ensuite à votre collaborateur l'opportunité de réagir aux éléments que vous avez avancés. Veillez toutefois à ne pas aboutir à un jeu de oui et de non !

A la fin de l'entretien, résumez les principaux éléments.

Indiquez quelles seront les étapes suivantes : un entretien de planification.

Concluez l'entretien en demandant au collaborateur ce qu'il en a pensé, comment il l'a vécu.

Évaluation

Déterminez pour vous-même ce que vous avez pensé du déroulement de l'entretien et ce que vous changeriez lors d'un prochain entretien. Posez-vous la question de savoir si vous avez agi en bon chef et quels sont les éventuels points à corriger.

Réfléchissez également au contenu de l'entretien et établissez éventuellement des liens avec les entretiens menés avec d'autres collaborateurs.

Demandez-vous si vous êtes un bon leader et quelles seraient les éventuelles améliorations à apporter sur ce point.

Rapport

Rédigez un rapport dans lequel vous décrivez les résultats atteints (totalement – partiellement – pas du tout) tant au niveau des prestations que du développement des compétences ainsi qu'au niveau de son fonctionnement.

Le rapport d'évaluation se conclut par une mention finale pour chaque collaborateur (Répond aux attentes, À améliorer, Insuffisant, Exceptionnel).

Transmettez le document de l'entretien d'évaluation, faites-le lire et signer par le collaborateur (dans les 20 jours ouvrables qui suivent l'entretien).

Check-list

Cette check-list peut vous aider lors de la préparation de l'entretien, au cours de l'entretien mais aussi lors de l'élaboration du formulaire. Référez-vous également aux éléments du Chapitre Mener un entretien.

Basez votre évaluation sur les accords conclus dans l'entretien de planification et l'entretien de fonctionnement fondés sur les critères suivants :

- La réalisation des objectifs de prestation
 - Le fait que les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction soient développées
 - La contribution aux prestations de l'équipe
 - La disponibilité envers les utilisateurs du service
- **Objectifs de prestation**
 - Échangez sur la réalisation complète (100% des objectifs de prestation atteints) ou partielle des objectifs de prestation fixés :
 - Les objectifs (non) réalisés étaient-ils tous d'importance égale ?** *Un collaborateur n'a pas réalisé quelques objectifs, mais ceux avec le plus de poids – les principaux – l'ont bel et bien été. Parfois, tous les objectifs n'ont pas la même importance dans un cycle d'évaluation. Si un collaborateur a bien atteint les principaux, le chef peut juger que c'est suffisant.*
 - Quels objectifs ont été pratiquement réalisés ?** *Un collaborateur a pratiquement réalisé quelques objectifs et ce, pour différentes raisons. En fonction de ces raisons de (presque) non-réalisation, ces objectifs pèsent plus lourd dans l'évaluation.*
 - Le collaborateur a-t-il dépassé certains objectifs ?** *Un collaborateur peut dépasser les attentes relatives à un ou plusieurs objectifs. Ceci peut influencer la réalisation d'autres objectifs.*
 - Pourquoi certains objectifs n'ont-ils pas été réalisés ?** *Le suivi intermédiaire du collaborateur grâce aux entretiens de fonctionnement est essentiel pour connaître les difficultés que celui-ci rencontre lors de la réalisation des objectifs. Il arrive parfois, malgré ces entretiens, que la raison pour laquelle un objectif n'a pas pu être réalisé ne soit pas évidente : seul le collaborateur peut en apporter l'explication.*
 - Le collaborateur a-t-il personnellement fait des propositions pour adapter certains objectifs ?** *Un collaborateur se rend compte, au cours de son cycle d'évaluation, que certains objectifs ou indicateurs ne peuvent être atteints dans le délai prévu. Il peut le signaler et proposer d'adapter l'objectif.*
 - Les objectifs étaient-ils assez clairs et le collaborateur les a-t-il suffisamment compris ?** *Il faut poser ces questions et y répondre durant et après l'entretien de planification et l'entretien de fonctionnement. Vous pouvez encore contrôler la bonne compréhension des objectifs lors de l'évaluation de ceux-ci. Le collaborateur est lui aussi bien entendu responsable et il doit aborder le sujet si quelque chose ne lui semble pas limpide.*
 - Le collaborateur disposait-il des moyens dont il avait été convenu pour réaliser les objectifs ?** *Un collaborateur avait besoin de certains moyens pour atteindre ses objectifs mais il ne les a finalement pas eus et n'a dès lors pas pu réaliser tous les objectifs. Le fait qu'il n'y soit pas parvenu est par conséquent partiellement dû à des raisons indépendantes de sa volonté.*

Le délai était-il réalisable ? La date à laquelle un objectif doit être atteint peut paraître réalisable au début du cycle d'évaluation mais il peut s'avérer, au fil du temps, que cela ne soit plus le cas avec, pour conséquence, la non-réalisation ou la réalisation partielle d'un objectif.

L'indicateur était-il clair ? Le collaborateur savait-il à quoi vous alliez faire attention, en tant que chef, pour déterminer si un objectif est réalisé ou non ? Un collaborateur doit clairement savoir ce que l'on attend de lui et quand ses objectifs sont réalisés ou non. Si les indicateurs de ses objectifs manquent de clarté, cela peut influencer la réalisation de ceux-ci.

Les priorités du collaborateur ont-elles changé durant le cycle d'évaluation ? Au début de son cycle d'évaluation, un collaborateur a reçu une série d'objectifs mais ses priorités ont changé pendant son cycle (il s'est vu attribuer d'autres tâches, il a collaboré à de nouveaux projets...) et il n'a par conséquent pas pu réaliser certains objectifs. Si les objectifs du collaborateur n'ont pas été adaptés au cours du cycle d'évaluation, vous devez en tenir compte.

Le contexte de la fonction/du service/de l'organisation a-t-il été modifié, faisant ainsi en sorte que la réalisation des objectifs n'était pas possible ? Après avoir attribué les objectifs au collaborateur, certains collègues ont quitté le service ou l'organisation, par exemple. Le travail a dès lors dû être effectué par moins de personnes, ce qui peut influencer la réalisation des objectifs.

• Compétences nécessaires à l'exercice de la fonction

- Échangez sur les compétences du collaborateur :
 - Le collaborateur a-t-il les compétences nécessaires pour exercer sa fonction de manière satisfaisante ?
- Si des objectifs de développement ont été fixés, échangez sur leur réalisation complète (100% des objectifs atteints) ou partielle :
 - Quels objectifs ont été pratiquement réalisés ?
 - Le collaborateur a-t-il dépassé certains objectifs ?
 - Pourquoi certains objectifs n'ont-ils pas été réalisés ?

• Contribution aux prestations de l'équipe

- Échangez sur la réalisation des objectifs relatifs à la contribution aux prestations de l'équipe :
 - Au début du cycle d'évaluation, des accords ont-ils été conclus dans l'équipe sur la contribution aux prestations de l'équipe ?
 - Le collaborateur respecte-t-il ces accords ?
 - Le collaborateur participe-t-il activement aux réunions d'équipe ?
 - Comment le collaborateur se comporte-t-il durant les réunions d'équipe ?
 - Le collaborateur communique-t-il les informations importantes à l'équipe ?
 - Quel rôle le collaborateur joue-t-il au sein de l'équipe ? Le collaborateur apporte-t-il de nouvelles idées ? Est-il doué pour évaluer des documents et des propositions ? Inspire-t-il les autres ? Accorde-t-il beaucoup d'importance à la qualité ?
 - Le collaborateur émet-il des suggestions pour améliorer les prestations de l'équipe ?
 - Le collaborateur s'implique-t-il dans le développement des compétences de l'équipe ?
 - Le collaborateur offre-t-il son aide à ses collègues ?
 - Le collaborateur collabore-t-il avec ses collègues dans des projets en dehors de son domaine ?
 - Le collaborateur partage-t-il ses connaissances avec ses collègues ?
 - Le collaborateur entretient-il des rapports respectueux avec ses collègues ?
- Utilisez éventuellement les indicateurs de la compétence générique "Travailler en équipe" pour évaluer ce critère.

- **Disponibilité envers les usagers du service**

- Échangez sur la réalisation des objectifs relatifs à la disponibilité envers les usagers du service (internes ou externes) :
 - Les objectifs (non) réalisés avaient-ils tous la même importance ?
 - Quels objectifs ont été pratiquement réalisés ?
 - Le collaborateur a-t-il dépassé certains objectifs ?
 - Pourquoi certains objectifs n'ont-ils pas été réalisés ?
 - Le collaborateur a-t-il personnellement émis des propositions pour adapter certains objectifs ?
 - Les objectifs étaient-ils suffisamment clairs et le collaborateur les a-t-il suffisamment compris ?
 - Le collaborateur disposait-il des moyens dont il avait été convenu pour réaliser les objectifs ?
 - Les priorités/objectifs du collaborateur ont-elles/ils changé durant le cycle d'évaluation ?
 - Le contexte de la fonction/du service/de l'organisation a-t-il été modifié, faisant ainsi en sorte que la réalisation des objectifs n'était pas possible ?
- Utilisez éventuellement les indicateurs de la compétence générique "Agir de manière orientée service" pour évaluer ce point :
 - Le collaborateur se montre-t-il disponible vis-à-vis des usagers du service ?
Quelques exemples : en tant qu'agent d'accueil, accueillir les visiteurs, en tant que collaborateur du service communication, fournir des conseils sur une communication efficace, en tant que collaborateur RH, répondre aux questions des membres du personnel de l'organisation et leur offrir un accompagnement approprié.
 - Le collaborateur traite-t-il les demandes des usagers en regard des objectifs quantitatifs fixés ?
 - Le collaborateur répond-il aux usagers dans les délais fixés ?
 - Le collaborateur répond-il de manière correcte aux demandes des usagers ?
 - Y a-t-il un retour des usagers sur les prestations du collaborateur ?
 - Des plaintes ont-elles déjà été formulées à l'égard du collaborateur ?
 - Le collaborateur entretient-il des rapports courtois avec les usagers ?

- **Autres questions qui peuvent vous apporter des éléments supplémentaires pour vous aider à évaluer le fonctionnement de votre collaborateur :**

- Comment le collaborateur réagit-il face aux nouvelles tâches ou missions ?
- Le collaborateur vous donne-t-il à vous, en tant que chef, du feedback sur son style de communication/de management ?
- Le collaborateur cherche-t-il lui-même du feedback sur son fonctionnement ?
- À quel point le collaborateur est-il impliqué dans son travail ?
- Comment le collaborateur se comporte-t-il par rapport à vous, en tant que chef ?

- **Réalisation et qualité des évaluations**

Si votre collaborateur est aussi chef, vous devez aussi l'évaluer sur la réalisation et la qualité des entretiens prévus par le cycle d'évaluation.

- Les évaluations et les autres entretiens du cycle ont-ils été réalisés ?
- Si les entretiens n'ont pas été réalisés, quelles en sont les raisons ?
- L'évaluateur a-t-il rencontré des difficultés dans la réalisation des entretiens ?
- Comment se sont déroulés les entretiens (délais, qualité, procédures) ?

Entretien en équipe

Qu'est-ce qu'un entretien en équipe?

Un entretien en équipe est une concertation entre le chef et tous les collaborateurs de l'équipe qu'il s'agisse de l'entretien de fonction, de planification, de fonctionnement ou de l'entretien d'évaluation.

Ces entretiens en équipe offrent au chef la possibilité de prendre des **accords avec l'ensemble de l'équipe**.

Cela favorise considérablement le travail en équipe et la communication.

La formulation des objectifs en équipe est une des étapes de la cascade des objectifs opérationnels.

Les entretiens d'équipe complètent mais surtout préparent les entretiens individuels.

Pourquoi un entretien en équipe ?

- Il renforce l'esprit d'ouverture et la confiance au sein de l'équipe.
- Il aide à mieux comprendre sa description de fonction.
- La formulation en commun des objectifs de prestation et de développement a un effet stimulant.
- Les membres de l'équipe sont plus motivés lorsqu'ils sont associés à la formulation des objectifs du service.
- Les membres de l'équipe apprennent à se connaître et à s'apprécier.
- Il renforce l'esprit de groupe.

La planification en équipe est essentielle pour les équipes qui doivent **collaborer** de manière intensive et où les collaborateurs dépendent les uns des autres pour atteindre un résultat commun. Les entretiens en équipe sont particulièrement utiles pour les équipes qui exercent des tâches complexes et connexes.

Pour toutes les autres équipes, les entretiens en équipe sont également un outil intéressant.

Qui et quand ?

En tant que chef, vous prenez l'initiative d'organiser un entretien en équipe. Ne perdez toutefois pas de vue qu'il s'agit d'un entretien auquel vous et les membres de l'équipe apportez une contribution équivalente. La recherche d'un consensus entre les membres de l'équipe et vous est indispensable. Par exemple, les objectifs sont voués à l'échec lorsqu'ils sont imposés; il est donc très important que les membres de l'équipe se sentent "propriétaires" des objectifs formulés.

Vous décidez personnellement si vous souhaitez organiser l'entretien d'abord en équipe ou d'abord individuellement avec chaque collaborateur.

Phases de l'entretien

Préparation

Comme tous les entretiens individuels, les entretiens en équipe doivent être bien préparés (cf. Chapitre Mener un entretien). Réfléchissez à ce que vous voulez obtenir grâce à cet entretien et demandez-vous si cet entretien est l'outil le plus approprié.

Vous pouvez vous préparer à l'entretien en équipe en recherchant votre description de fonction et les profils de compétences qui y sont associés, vos objectifs ou tout autre élément que vous avez discuté lors de votre entretien (individuel ou en équipe) avec votre propre chef.

Si les entretiens individuels ont déjà eu lieu, puisez-y des informations utiles pour l'entretien en équipe. Veillez toutefois à ne pas soumettre au groupe des informations personnelles ou purement individuelles : garder une approche de groupe est essentiel.

Il n'est pas si simple de mener un entretien en équipe lorsqu'on veut y contribuer personnellement sur le plan du contenu. C'est pourquoi il est parfois indiqué de faire appel à un intervenant extérieur pour accompagner les entretiens. Prenez contact, bien à temps, avec un accompagnateur d'atelier ou un coach pour préparer l'entretien en détail.

Et avant de vous lancer, demandez-vous pourquoi vous souhaitez un entretien en équipe.

Si les entretiens individuels n'ont pas encore eu lieu, votre préparation à l'entretien d'équipe est d'autant plus importante, par exemple, bien avoir intégré les descriptions de fonction de chacun de vos collaborateurs ou avoir préparé vous-même les objectifs de prestations et de développement que vous presentez pour votre équipe.

Invitez les membres de l'équipe à temps afin qu'eux aussi puissent se préparer à l'entretien par exemple en lisant leur description de fonction ou en travaillant sur une ébauche d'objectifs.

Basez-vous sur la partie préparation de l'entretien individuel concerné pour prendre en compte tous les éléments de cette préparation.

Construction et contenu

Commencez par expliquer à l'équipe l'objectif et le déroulement de l'entretien. Parcourez les points de l'agenda qui feront l'objet de la discussion commune.

Ces points peuvent faire l'objet d'une discussion globale au sein de l'équipe. Donnez l'occasion aux collaborateurs de citer des points qui leur paraissent importants dans le cadre du fonctionnement de l'équipe.

Considérez-vous comme l'un des membres de l'équipe et qu'il soit clair que vous contribuerez personnellement à la réalisation des objectifs.

Fixez les priorités avec l'équipe au grand complet et tâchez d'aboutir à un **consensus**.

Ensuite, les objectifs peuvent être développés un par un avec l'équipe entière.

Chaque membre de l'équipe est en partie responsable de la réalisation de l'objectif. Un objectif peut éventuellement, être divisé en sous-objectifs, les tâches étant réparties entre les membres de l'équipe. Ainsi chacun sait à quelle part il contribue à la réalisation de l'objectif et quelle est clairement l'interaction avec ses autres collègues. Le lien avec les processus gérés par l'équipe est aussi fondamental.

Pendant l'entretien, veillez à ce que chacun s'exprime et soyez attentif aux réactions non verbales de vos collaborateurs.

A la fin de l'entretien, résumez les accords conclus et expliquez clairement comment vous et l'équipe en assurerez le suivi.

Indiquez quelles seront les étapes suivantes en termes d'entretien individuels et/ou d'équipe.

Concluez l'entretien en demandant aux collaborateurs ce qu'ils en ont pensé, comment ils l'ont vécu.

Basez-vous sur la partie construction et contenu de l'entretien individuel concerné pour prendre en compte tous les éléments de cette construction.

Evaluation

Déterminez pour vous-même ce que vous avez pensé du déroulement de l'entretien et quelles améliorations éventuelles vous pourriez y apporter.

Réfléchissez également au contenu de l'entretien et établissez éventuellement des liens avec les domaines de résultat.

Demandez-vous si vous êtes un bon leader et quelles seraient les éventuelles améliorations à apporter sur ce point.

Rapport

Pour faciliter le suivi, il est indiqué de rédiger un bref compte rendu de l'entretien.

Les documents peuvent mais ne doivent pas suivre le schéma des entretiens des Cycles d'évaluation. Ils peuvent donc rester des comptes rendus de réunions d'équipe et être utilisés comme base pour les entretiens individuels.

Gérer les connaissances dans son équipe

Qu'est-ce que le Knowledge Management ?

Chaque jour, tout manager ou tout collaborateur travaille en exploitant ses connaissances : il crée des documents électroniques et les conserve sur le disque dur de son ordinateur ou sur un disque réseau, il classe des documents papier, il répond aux questions de collègues ou de citoyens, il recueille des avis, il échange des expériences. Le plus souvent, il fait tout cela spontanément, sans méthode particulière.

Le Knowledge Management (gestion des connaissances ou KM) consiste à mettre en place les méthodes et les processus qui aident à mieux **utiliser et développer ses connaissances**. La gestion des connaissances concerne chaque travailleur et intervient dans le travail quotidien de chaque équipe. Une équipe attentive à la façon dont elle gère ses connaissances améliore l'efficacité de son travail et se prépare à répondre aux nouveaux défis, comme les départs à la pension de plus en plus nombreux ou la prise en compte des fonctions critiques.

L'outil 'Gérer les connaissances dans son équipe'

L'outil 'Gérer les connaissances dans son équipe' peut servir de support à une discussion de groupe à propos de la façon dont votre équipe gère ses connaissances. Il vous aidera à repérer des opportunités d'amélioration et à établir ensemble un plan d'action.

Tout entreprendre en même temps est impossible ! Limitez raisonnablement vos ambitions: prévoyez quelques actions d'amélioration bien ciblées, mettez-les en oeuvre, évaluez les résultats.

Plus tard, reprenez l'outil 'Gérer les connaissances dans son équipe' afin d'estimer les progrès réalisés en matière de gestion des connaissances et sélectionnez de nouvelles initiatives à entreprendre.

A qui est-il destiné ?

L'outil est destiné aux équipes qui, dans la poursuite de leurs objectifs communs, sont prêtes à remettre en question leur façon de travailler et disposent de l'autonomie nécessaire pour entreprendre des actions d'amélioration.

Quand l'utiliser ?

L'outil sera utilisé comme préparation à l'**entretien de planification** et/ou lors des **entretiens de fonctionnement** en équipe.

Comment se présente-t-il ?

L'outil est basé sur un questionnaire d'actions concrètes correspondant aux différentes facettes de la gestion des connaissances au sein d'une équipe. Il est complété par une application électronique qui facilite le traitement des résultats ainsi que leur visualisation. De plus, la liste d'actions aide à formuler un ou des objectifs de prestation et sert également à détecter des besoins en développement.

Comment se procurer l'outil ?

Vous pouvez télécharger l'outil et accéder à l'application informatique à partir du portail du personnel fédéral www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances'). Un exemplaire imprimé de l'outil peut également être obtenu en envoyant un mail à KM@p-o.belgium.be.

En savoir plus ?

N'hésitez pas à vous adresser à la Direction générale Communication interne et Gestion des connaissances du Service public fédéral Personnel et Organisation. km@p-o.belgium.be.

CYCLES D'EVALUATION



Mener à bien ses entretiens
Fil conducteur chefs



SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
info@p-o.belgium.be
www.fedweb.belgium.be