

CYCLES D'ÉVALUATION

Mener à bien ses entretiens

Fil conducteur
collaborateurs



scalen



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Entretien de fonction	7
Entretien de planification	9
Entretien de fonctionnement.....	14
Entretien d'évaluation	16

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 important qui favorise la collaboration entre votre chef et vous.

L'objectif des Cycles est d'atteindre les résultats souhaités et de rester motivé dans l'exercice de votre fonction, et ce, grâce à des accords efficaces conclus avec votre chef et grâce à son coaching.

Vous aboutissez à des accords clairs avec votre chef sur les activités et sur ses attentes mais aussi sur le développement futur de vos compétences génériques et techniques (aptitudes, attitudes et connaissances). Le chef termine le Cycle d'évaluation en attribuant une des 4 mentions (Répond aux attentes, A améliorer, Insuffisant, Exceptionnel). Cette mention impacte la carrière.

De plus, vous percevez ainsi clairement la teneur de l'entretien d'évaluation.

Enfin, les Cycles d'évaluation vous permettent d'avoir un meilleur aperçu de votre contribution aux objectifs de votre équipe et de l'organisation.

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. Vous y trouvez des informations sur ce qu'on attend de vous et sur les compétences dont vous avez besoin pour pouvoir exercer correctement votre fonction. Pendant l'entretien de fonction, vous parcourez avec votre chef toutes les rubriques de la description de fonction, y compris les profils de compétences. Vous avez l'occasion de demander des éclaircissements et des éléments spécifiques peuvent y être ajoutés.

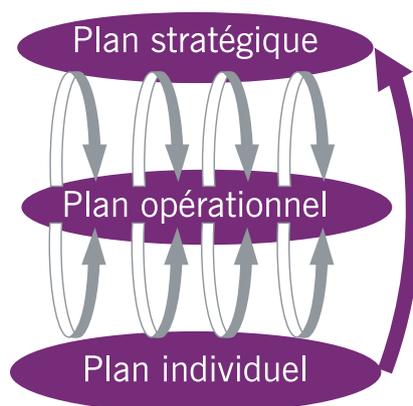
Formuler des objectifs

• Quel est le but de l'organisation ?

Les fonctionnaires dirigeants (les présidents, les directeurs généraux, etc.) 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 de vos objectifs individuels.

Réussite et développement de l'organisation



Réussite, satisfaction et développement du collaborateur

- **Quelle peut être la contribution de votre équipe ?**

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

- **Quelle peut être votre contribution individuelle ?**

Au début de chaque cycle, vous déterminez avec votre chef quels seront vos objectifs individuels pour le cycle. Votre point de départ est votre description de fonction et, plus spécifiquement, les rôles dans lesquels vos 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 ceux de l'organisation. Cet entretien s'appelle un **entretien de planification**.

Au cours de cet entretien, vous concluez des accords avec votre chef 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 donc avoir été 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 personnel qui ont trait aux compétences, tant techniques que génériques, que vous devez ou voulez 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 votre carrière future souhaitée. L'ensemble des objectifs de développement individuels alimente le Plan Global de Développement (PGD) de votre organisation. Tâchez de formuler des objectifs réalistes, qui soient néanmoins suffisamment ambitieux.
- **La contribution aux prestations de l'équipe** : il s'agit de voir comment vous fonctionnez au sein de l'équipe. Quel est votre rôle ? Comment vous impliquez-vous 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 vous entretenez vos relations avec les usagers, comment vous communiquez avec eux et si vous répondez aux attentes de ceux-ci. Des objectifs de prestations et de développement pourront être formulés.

Suivre et rectifier

Durant l'ensemble du cycle, veillez, avec votre chef, 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'avoir 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 chef le type d'accompagnement dont vous avez besoin pour atteindre les meilleurs résultats.

Ce bilan intermédiaire peut aussi être discuté en équipe.

Evaluer

L'entretien d'évaluation proprement dit a lieu à la fin du cycle. Vous avez avec votre chef un entretien ouvert sur la réalisation de vos objectifs de prestation et de développement au cours de la période écoulée : Qu'est-ce qui a été atteint, pas 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 ? Avez-vous évolué au cours de cette période ? Quelle a été votre contribution aux prestations de l'équipe ? Comment avez-vous été disponible pour les usagers du service ?

A partir de ces éléments de conclusions, votre chef pourra vous attribuer une des quatre mentions finales :

- Répond aux attentes
- A améliorer
- Insuffisant
- Exceptionnel

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

Rôles respectifs

Vous, en tant que collaborateur

- Préparez chaque entretien
- Prenez l'initiative de demander du feedback constructif sur votre travail
- Ecoutez le point de vue du chef
- Faites connaître vos besoins pour mieux fonctionner
- Vous occupez de votre développement personnel et de votre carrière
- Vous remettez régulièrement en question et faites l'analyse de vos compétences fortes et à développer
- Parlez de ce qui va bien et de ce qui peut être amélioré au niveau de l'équipe et du déroulement des tâches, des processus.

Votre chef

- Prépare chaque entretien et veille au moment de l'entretien à un contexte favorable, un climat propice à un échange constructif
- Est ouvert à un entretien constructif
- Est objectif et conscient de l'aspect subjectif propre à chacun d'entre nous qui influence notre manière de penser et d'agir et évite ainsi les propos émotifs
- Vous stimule, vous soutient et vous accompagne pour atteindre les objectifs prévus et met des moyens à votre disposition
- Vous donne du feedback sur votre fonctionnement et vos compétences sur base de faits concrets et des comportements observés
- Vous stimule pour que vous participiez activement aux entretiens en créant un climat de confiance.

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 sessions d'information et éventuellement, des interventions
- 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 également sur les possibilités de carrière et de développement
- Met à disposition des accompagnateurs d'atelier ou des coaches
- 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 chef, ensuite 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

Entretien de fonction

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

L'entretien de fonction est un entretien entre votre chef et vous, centré sur votre **description de fonction**. Cette description reprend un aperçu des tâches possibles qui se présentent dans l'exercice de votre fonction et vos **profils de compétences**.

Au cours de l'entretien, cette description est parcourue et complétée par des informations sur les tâches spécifiques que vous accomplissez et le domaine dans lequel vous travaillez.

L'objectif de l'entretien de fonction consiste à obtenir une image claire de ce que l'on attend de vous et à conclure des accords entre votre chef et vous sur la manière dont vous assumerez votre fonction.

Pourquoi un entretien de fonction ?

- Il favorise la communication entre votre chef et vous.
- Vous obtenez une vision claire de ce que l'on attend de vous et comment vos tâches s'inscrivent dans le cadre des objectifs de l'organisation.
- Votre chef se forme une image de vos attentes et de vos besoins.
- L'entretien de fonction constitue la base de toutes les étapes suivantes des Cycles d'évaluation.

Qui et quand ?

C'est votre chef qui vous invite à cet entretien. Toutefois, il y a toujours une interaction entre vous et votre chef.

Le premier 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

La préparation

Il est important de bien vous préparer à chaque entretien. Vous pouvez le faire en relisant attentivement votre description de fonction et en mettant sur papier vos questions éventuelles en la matière.

En outre, vous pouvez réfléchir à ce que vous attendez précisément de votre fonction et quels sont les domaines de résultat que vous désirez aborder dans votre travail. Par exemple, comment aimeriez-vous assumer votre fonction ?

Examinez également vos profils de compétences de manière à bien comprendre les interactions entre vos tâches et les connaissances exigées.

L'entretien proprement dit

Votre chef vous explique l'objectif de l'entretien et son déroulement. Vous pouvez ensuite indiquer vous-même ce que vous attendez de votre (nouvelle) fonction et ce que vous voulez réaliser. Indiquez également quels sont les domaines dans lesquels vous ne vous sentez actuellement pas encore assez compétent.

Votre chef parcourt ensuite, avec vous, votre description de fonction, y compris vos profils de compétences. Posez des questions si quelque chose ne vous paraît pas clair. Il vous dira également quelles sont ses attentes vis-à-vis de vous et comment vous pouvez contribuer selon lui aux résultats de l'équipe.

Sur la base de vos intérêts et des attentes de votre chef, vous concluez des **accords concrets** en ce qui concerne le contenu de votre fonction. Vous définissez ensemble ce que seront précisément vos tâches et quelles sont les possibilités de donner une touche personnelle à votre travail. Tenez compte du fait que le contenu de votre fonction est également influencé par les objectifs de l'ensemble de l'équipe et de l'organisation dans laquelle vous travaillez.

Les accords conclus sont ajoutés par le chef à votre description de fonction et sont signés par vous. Ceci est le document qui constitue la **base de tous les autres entretiens des Cycles d'évaluation**. Veillez dès lors à ce que tous les accords conclus soient clairs pour vous et n'hésitez pas à demander des explications complémentaires à votre chef.

Check-list

- **Préparez-vous à l'entretien:**
 - Lisez attentivement votre description de fonction, y compris vos profils de compétences et notez les questions éventuelles.
 - Qu'attendez-vous de votre fonction ?
 - Quelles sont vos compétences fortes et à développer ?
- **Ecoutez les propositions et les attentes de votre chef et posez des questions ouvertes (comment ? quoi ? pourquoi ? etc.).**
- **Tenez compte du fait que l'exercice de votre fonction doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de l'équipe et de l'organisation dans laquelle vous travaillez.**
- **Veillez à libérer suffisamment de temps et à être entièrement disponible (transférez momentanément vos appels téléphoniques, éteignez votre gsm).**
- **Veillez à écouter activement votre chef.**

Entretien de planification

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

Un entretien de planification est une concertation entre votre chef et vous au cours de laquelle vous allez fixer des **objectifs concrets** pour le prochain cycle. Ces objectifs peuvent avoir trait tant aux résultats que vous devez obtenir (par exemple, traiter quotidiennement 8 dossiers au lieu de 7 sans augmenter la marge d'erreur) qu'à votre développement personnel (par exemple, se préparer à une procédure de promotion prochaine et suivre à cet effet une formation).

Pour déterminer ces **objectifs de prestation et de développement**, il faudra tenir compte d'une part des exigences liées à votre fonction, des objectifs de votre équipe et de l'organisation et, d'autre part, de vos propres attentes.

Lors de l'entretien de planification, les échéances auxquelles les différents objectifs seront atteints ainsi que les moyens dont vous avez éventuellement besoin pour les réaliser seront également examinés.

Des objectifs de développement peuvent être formulés à partir des profils de compétences repris dans votre description de fonction comme étant prioritaires dans le cadre des objectifs de prestation mais également dans le cadre du développement de votre carrière.

Développer vos compétences permet d'augmenter les connaissances dans des matières spécifiques, améliorer la manière de vous comporter ou encore travailler sur son fonctionnement et optimiser ainsi ses prestations.

Votre développement permet également au service, et donc in fine à l'organisation de suivre l'évolution du contexte de travail, de s'adapter au changement stratégique et opérationnel et d'atteindre ses objectifs.

Pourquoi un entretien de planification ?

- Il favorise la communication entre votre chef et vous.
- Des accords clairs (prestation et développement) facilitent le travail et vous savez ce que l'on attend de vous.
- Vous participez à la manière dont votre fonction est constituée et aux résultats à atteindre.
- Vous contribuez à situer vos propres tâches par rapport aux objectifs de l'équipe et de l'organisation.
- Vous avez l'opportunité de prendre vous-même des initiatives quant à votre développement personnel.

Qui et quand ?

C'est votre chef qui vous invite à l'entretien de planification. Il s'agit d'un entretien durant lequel vous avez tous les deux un apport équivalent. Il est donc important que vous vous fixiez des objectifs dont vous discuterez par après avec votre chef.

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

La préparation

Il est important que vous vous prépariez bien à cet entretien de planification.

Commencez en parcourant votre description de fonction et vos profils de compétences et en examinant les objectifs et les conclusions spécifiques du cycle précédent (entretien d'évaluation).

Réfléchissez sur base de **2 axes principaux** :

- Les **tâches** : celles que vous exécutez actuellement et ce que vous voudriez éventuellement modifier. Par exemple, quelles sont les tâches auxquelles vous voudriez consacrer plus de temps à l'avenir. Tenez également compte d'éventuelles modifications des objectifs du service ou des effectifs.
- Les **compétences** : celles que vous désirez continuer à développer et réfléchissez à comment vous voulez y parvenir.

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 (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^e feedback ou tout autre document vous éclairant sur vos compétences.

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 vous concerner.

Selon les moments de la vie, le développement de vos 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 de votre mode d'apprentissage, 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 seront 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, pour vous, les objectifs de prestation et de développement possibles.

L'entretien proprement dit

Votre chef vous explique d'abord le déroulement de l'entretien et les points dont il aimerait discuter avec vous. Il donne également plus d'informations sur les changements éventuels dans l'organisation qui peuvent être importants pour vos tâches et le développement de vos compétences.

Parlez à votre chef des objectifs de prestation et de développement que vous voulez vous fixer pour la période à venir et de ce dont vous pensez avoir besoin pour les atteindre. C'est le moment idéal pour avancer vos besoins en matière de développement.

Votre chef aborde ensuite ses propres attentes par rapport à vous et à votre fonction. Assurez-vous de les avoir bien comprises. Et veillez à ce que les objectifs de développement cadrent bien avec votre fonction, (et cadrent avec ceux de votre équipe et ceux de l'organisation), avec les nécessités d'apprentissage compte tenu des objectifs de prestation à atteindre ainsi qu'avec vos souhaits à évoluer dans la carrière.

L'objectif est d'**aboutir à un consensus** entre vous et votre chef et de formuler des objectifs, avec des accords concrets en matière de suivi. Avec votre chef, formulez ces objectifs selon la **méthode SMART**.

Assurez-vous que la signification de chaque terme utilisé soit claire pour votre chef et pour vous-même. Les indicateurs, les délais et les moyens doivent être parfaitement compris. Établissez ensuite pour chaque objectif un plan d'action concret : Comment allez-vous y parvenir ? De quoi avez-vous besoin ?

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'il 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**ceptable
- **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 spécifique 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 vous ?
- Savez-vous précisément ce que vous devez mettre en oeuvre ?
- Savez-vous 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 votre carrière 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 votre sphère d'influence ?
- De quel côté penche l'objectif ? Du côté motivant ou inhibant pour vous ?
- Pouvez-vous rattacher l'objectif à une des missions de l'organisation ?

Réaliste

Les objectifs doivent être réalistes c'est-à-dire tenir compte des 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 ?
- Avez-vous pris en compte les moyens mis à votre disposition ?
- Avez-vous pensé à fragmenter le planning, surtout dans le cadre de nouveaux projets ?

Check-list

• Préparez-vous à l'entretien :

- Relisez votre description de fonction.
- Quelles tâches exécutez-vous actuellement ?
- Sur quels points voulez-vous continuer à vous développer et comment voulez-vous y parvenir ?
- Quelles sont les compétences génériques et techniques reprises dans votre description de fonction ?
- Quelles compétences sont indispensables à la réalisation de vos tâches pour ce cycle ?
- Quels sont les moyens de développement que vous pouvez proposer à votre chef ?
- Dans quelle direction souhaitez-vous vous développer ? Quelles perspectives de carrière voyez-vous pour vous ?

• Indiquez les objectifs que vous voulez atteindre et comment vous voulez les réaliser.**• Tenez compte du fait que vous devez vous sentir "propriétaire" des objectifs tant de prestations que de développement.****• Ecoutez attentivement les attentes de votre chef et essayez d'aboutir à un consensus.****• Veillez à ce que les objectifs finaux soient formulés selon la méthode SMART.**

Entretien de fonctionnement

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

Un entretien de fonctionnement est un entretien entre votre chef et vous au cours duquel peuvent être discutés tant les progrès vis-à-vis des objectifs (cf. chapitre Entretien de planification) que les problèmes éventuels, la collaboration interne, l'ambiance, etc.

Il s'agit d'un **entretien de suivi** qui vous permet d'aborder tous les points qui sont liés directement ou indirectement à votre travail.

En outre, l'entretien est également destiné à parler des aspects que vous voulez continuer à développer et de vos perspectives de carrière.

L'entretien de fonctionnement ne vise pas à donner une mention. Toutefois, les accords conclus sont notés afin de pouvoir facilement en assurer le suivi.

Pourquoi un entretien de fonctionnement ?

- Il favorise la communication entre votre chef et vous.
- Il stimule votre développement.
- Vous donnez et recevez du feedback.
- Il aide à obtenir de meilleurs résultats.
- Vos besoins et ceux de l'organisation sont mis en concordance.
- Le planning initial peut être corrigé.

Qui et quand ?

L'initiative d'un entretien de fonctionnement peut être prise tant par votre chef que par vous. Il peut avoir lieu chaque fois que l'un de vous l'estime utile. Il s'agit d'un entretien durant lequel vous avez tous les deux un apport équivalent. Il est primordial de discuter ensemble de ce qui va bien et des problèmes éventuels.

Cet entretien peut se faire également en équipe.

Phases de l'entretien

La préparation

Vous pouvez vous préparer à l'entretien de fonctionnement en lisant encore une fois attentivement votre description de fonction, vos profils de compétences et les objectifs spécifiques de l'entretien de planification. Déterminez quels points vous désirez discuter (problèmes, éléments positifs, résultats réalisés, collaboration au sein de l'équipe, aspirations professionnelles, points de développement, etc.).

L'entretien proprement dit

Votre chef commence l'entretien en vous donnant un aperçu de son déroulement et des points dont il veut discuter avec vous.

Votre chef et vous-même discutez ensuite de **l'état d'avancement des objectifs de prestation et de développement** et surtout de ceux qui posent problème dans leur réalisation. Le cas échéant, les objectifs peuvent être adaptés d'un commun accord.

Vous avez également l'opportunité de parler de votre propre fonctionnement et des difficultés que vous rencontrez dans votre situation de travail. Votre chef peut vous aider à rechercher des solutions aux problèmes et à y lier des actions concrètes.

Ensuite, votre chef aborde les points liés à votre fonctionnement. Ici encore l'objectif est d'aboutir ensemble à une solution ou à déterminer des initiatives de développement.

Enfin, vous avez l'occasion de parler de la façon dont vous vous voyez évoluer dans votre **fonction actuelle** et dont vous envisagez votre **carrière ultérieure**.

Check-list

- **Préparez-vous à l'entretien :**
 - Parcourez votre description de fonction, vos profils de compétences et vos objectifs.
 - Y a-t-il des problèmes dont vous voulez discuter ?
 - Avez-vous des besoins de développement ?
 - Y a-t-il des points particulièrement positifs dans votre travail ?
- **Parlez à votre chef des objectifs qui n'avancent pas comme il faut dans leur réalisation.**
- **Parlez à votre chef de la façon dont vous ressentez votre propre fonctionnement et des problèmes éventuels.**
- **Recherchez des solutions et des actions concrètes avec votre chef.**
- **Donnez du feedback à votre chef sur vos attentes dans votre accompagnement, votre coaching.**
- **Soyez ouvert au feedback que vous recevez de votre chef.**
- **Communiquez à votre chef la façon dont vous vous voyez évoluer dans votre fonction et votre carrière.**

Entretien d'évaluation

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

Un entretien d'évaluation est un entretien entre votre chef et vous, au cours duquel une sorte de **bilan final** de fonctionnement est dressé. Votre chef indique si, selon lui, les accords conclus lors de l'entretien de planification et ensuite également lors de l'entretien de fonctionnement ont été respectés et donne du feedback sur votre fonctionnement en général.

L'entretien d'évaluation est donc principalement orienté vers le feedback donné par le chef, mais vous avez également, au cours de cet entretien, l'occasion d'exprimer votre propre opinion sur votre fonctionnement et de revenir sur les éléments évoqués par votre chef.

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

Pourquoi un entretien d'évaluation ?

- Il favorise la communication entre votre chef et vous.
- Vous obtenez un bilan de votre chef.
- Vous obtenez une image claire de vos compétences fortes et à développer.
- Vous recevez l'opportunité de continuer à vous développer et vous pourrez améliorer vos prestations.
- La mention attribuée se base sur l'ensemble de la période du cycle.

Qui et quand ?

C'est votre chef qui vous invite à l'entretien d'évaluation à la fin du cycle.

Phases de l'entretien

La préparation

Il est important que vous prépariez bien cet entretien d'évaluation. Le but est de réfléchir à votre propre fonctionnement au cours de la période écoulée. Quels étaient les objectifs convenus avec votre chef ? Dans quelle mesure les avez-vous atteints ? Quel feedback avez-vous reçu de la part de votre chef, des citoyens ou des clients internes. Y a-t-il eu des conflits ou des plaintes ? Avez-vous reçu des e-mails élogieux ? Quels sont vos points forts et vos points à développer en termes de compétences ? Dans quelle matière voulez-vous continuer à vous développer ?

Vous pouvez éventuellement demander un complément de feedback à vos collègues, à vos collaborateurs, mais, dans ce cas, insistez pour que ces personnes soient franches avec vous et soyez ouvert à la critique, c'est une source importante d'enseignement. Si cette démarche vous pose un problème, mieux vaut y renoncer.

Cette préparation vous permet de contribuer plus activement et positivement à l'entretien d'évaluation.

La préparation à l'entretien d'évaluation **se base sur les axes suivants** :

- Votre fonctionnement général
- La réalisation de vos objectifs de prestation et de développement
- Vos compétences (aptitudes, attitudes et connaissances)
- Votre contribution aux prestations de l'équipe
- Votre disponibilité à l'égard des usagers du service (internes et externes).

L'évaluation de vos compétences est plus difficile. Ne vous inquiétez pas si vous n'y parvenez pas d'emblée. Considérez cette démarche comme faisant partie du processus d'apprentissage et réessayez ultérieurement. Il y a plusieurs façons d'évaluer vos propres compétences.

D'une part, vous pouvez reprendre les profils de compétences liés à votre fonction et parcourir les indicateurs de comportement par compétence. Pour chaque compétence, indiquez si vous vous reconnaissez dans ce comportement ou pas et pourquoi.

Vous pouvez utiliser plus spécifiquement les indicateurs de comportement des deux compétences suivantes : Travailler en équipe et Agir de manière orientée service.

D'autre part, vous pouvez indiquer sur une feuille, en deux colonnes, vos points forts et vos points à développer en termes de compétences en ce qui concerne l'exercice de votre fonction. Indiquez, par exemple, que vos connaissances en informatique sont un de vos points forts et que la collaboration avec vos collègues se passe moins bien. Tâchez d'illustrer chaque affirmation à l'aide d'un exemple. Ensuite, vérifiez pour chaque point dans quelle mesure ces points forts et ces points à développer ont de l'importance dans votre fonction actuelle et pourquoi il importe de développer certaines compétences.

À l'aide de toutes ces informations que vous avez réunies au sujet de la réalisation de vos objectifs et de vos compétences, vous êtes à même d'esquisser une image globale de votre fonctionnement au cours de la période écoulée.

Gardez à l'esprit que personne n'est parfait et que chacun a ses points forts et ses points à développer en termes de compétences. Soyez le plus objectif possible et tâchez de ne pas vous surestimer ni vous sous-estimer.

Cette préparation vous permettra non seulement de donner une réponse claire et argumentée lors de l'entretien d'évaluation, mais aussi de mieux comprendre le feedback que vous donnera votre chef et d'avoir une discussion constructive à ce sujet. Vous aurez ainsi une base encore plus qualitative pour fixer de nouveaux objectifs pour le Cycle d'évaluation suivant.

L'entretien proprement dit

Votre chef vous donne des informations sur la manière dont l'entretien se déroulera et sur les points qui seront abordés.

Vous pouvez alors avancer les principaux éléments de votre préparation.

Ensuite, votre chef vous donne son opinion sur votre fonctionnement. Il vous fournit du feedback sur les objectifs que vous avez atteints et sur les compétences qu'il a constatées chez vous dans l'exercice de votre travail.

Vous avez ensuite l'occasion de réagir aux points qui viennent d'être cités par votre chef. Tenez compte du fait que l'entretien est destiné à apprendre l'un de l'autre et certainement pas à déterminer qui a "raison" en fin de compte.

Lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il est souvent tentant de chercher des causes externes (manque de temps, manque de matériel, etc.) et dans certains cas avec raison.

Tâchez néanmoins de passer en revue ce que vous auriez pu faire pour atteindre malgré tout l'objectif.

A la fin de l'entretien, vous pouvez conclure ensemble des accords concrets pour l'avenir, qui vous aideront à continuer à vous développer et à améliorer vos prestations. Essayez de formuler vous-même des propositions d'amélioration.

Votre chef rédige ensuite un rapport dans lequel il décrit son feedback sur votre fonctionnement et qui se conclut par une des quatre mentions finales suivantes : Répond aux attentes, A améliorer, Insuffisant, Exceptionnel.

Check-list

- **Préparez-vous à l'entretien d'évaluation :**
 - Lisez votre description de fonction, vos profils de compétences et vos objectifs de prestation et de développement.
 - Recherchez le feedback, tant positif que négatif, pour la période écoulée.
 - Déterminez quels sont vos points forts et vos points à développer en termes de compétences.
- **Pour chaque objectif, posez-vous les questions suivantes :**
 - Avez-vous atteint l'objectif en temps voulu ?
 - Comment avez-vous atteint l'objectif ou pourquoi ne l'avez-vous pas atteint ?
 - Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
 - Avez-vous reçu/cherché de l'aide pour atteindre l'objectif ? De qui ?
 - Qu'avez-vous appris en réalisant l'objectif ?
 - Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?
- **Tenez également compte des objectifs plus particulièrement liés à votre contribution aux prestations de l'équipe et à votre disponibilité à l'égard des usagers du service : vous pouvez utiliser plus spécifiquement les indicateurs de comportement des deux compétences génériques Travailler en équipe et Agir de manière orientée service de votre profil.**
- **Discutez les principaux éléments de votre préparation avec votre chef.**
- **Soyez ouvert au feedback que vous recevez de votre chef et essayez d'en retirer des éléments constructifs pour l'avenir.**
- **Prenez une part active dans les accords concrets conclus entre votre chef et vous.**

CYCLES D'EVALUATION



Mener à bien ses entretiens
Fil conducteur collaborateurs



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