

Conduire un entretien professionnel



Christine Schmeltz-Oscaby
40, allée Ikinoak
64210 Guethary

Tel. 06 07 51 95 97

Mel. chrismeltz@yahoo.fr

Sommaire

Les obligations institutionnelles

Les enjeux de l'entretien

<i>Définir la finalité de l'évaluation au sein de l'organisation</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<i>Entretien professionnel : finalité et contenu</i>	6
<i>Avantages de l'entretien professionnel</i>	7
<i>Freins de l'entretien professionnel</i>	8

La préparation et le déroulement de l'entretien

<i>La préparation de l'entretien</i>	10
<i>La structure de l'entretien</i>	11

La détermination des objectifs individuels

<i>Pourquoi des objectifs ?</i>	14
<i>Les types d'objectifs</i>	15
<i>La détermination des objectifs</i>	17

La démarche des objectifs collectifs

<i>La démarche de pilotage d'objectifs</i>	19
<i>La déclinaison des objectifs</i>	21
<i>Les 6 hypothèses fondatrices</i>	22
<i>3 notions à distinguer</i>	23
<i>Les grandes catégories d'objectifs :</i>	24
<i>Méthodologie de déclinaison d'objectifs d'établissement</i>	25
<i>Méthodologie de bilan de fonctionnement</i>	26
<i>Objectifs et résultats</i>	18

Les techniques et outils de l'entretien

<i>Ecoute active : aventure écoute</i>	28
<i>Les questions</i>	30
<i>Différents modes de reformulation</i>	31
<i>Synthèse</i>	32
<i>Stratégie du questionnement</i>	33
<i>La nécessité d'oser dire</i>	34
<i>Solution DESQ</i>	34

Les supports de l'entretien

<i>Quatre types d'imprimés</i>	37
<i>Bibliographie</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>



Les obligations institutionnelles

L'entretien professionnel et les obligations institutionnelles

L'entretien professionnel se substitue au dispositif d'évaluation et de notation institué par le décret du 29 avril 2002.

Il est **individuel et annuel**.

Il intègre **l'entretien de formation** qui est un des points forts de la mise en œuvre du décret relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie. L'agent devient acteur de son parcours professionnel et des évolutions qu'il souhaite dans sa carrière. Son supérieur hiérarchique l'aide à décrire ce projet et à y parvenir.

Il est lié à **la gestion des carrières et des compétences**.

Il conduit à **la rédaction d'un compte rendu** sur lequel **les appréciations sont portées à partir d'éléments factuels, concrets**. Ce « compte rendu est un acte administratif, juridiquement opposable et susceptible de recours ». Le modèle officiel de compte rendu s'applique « aux agents des corps dont l'avancement relève d'une commission administrative paritaire nationale ». Pour les autres agents « le compte rendu type peut-être adapté sous réserve d'être identique pour tous les agents d'un même corps en fonction » dans l'académie.

Il s'appuie **sur la fiche de poste de l'agent** ou lettre de mission (« liés aux référentiels métiers et aux projets de service existants »).

Il est « **mis en place à titre expérimental** » pour les années scolaires et universitaires 2007-2008, 2008-2009. **La notation est supprimée**.

L'entretien professionnel poursuit l'entretien d'évaluation et développe, dans le cadre de l'entretien de formation les aspects mobilité, perspectives professionnelles et formation. En particulier, dans cette phase il s'agit :

- **D'identifier les perspectives d'évolution professionnelle**, que ce soit en termes de projet professionnel, d'évolution de carrière ou de mobilité.
- **De définir les compétences à acquérir ou à développer**
 - pour tenir le poste et /par rapport aux objectifs fixés
 - pour aider au projet professionnel
- **D'identifier les besoins de professionnalisation et définir un plan d'action.**



Les enjeux de l'entretien



Entretien professionnel : finalité et contenu

Finalité

C'est le moment privilégié,
Pour amorcer ou renforcer un dialogue constructif et réfléchi,
Entre chaque responsable (N+1) et chacun de ses collaborateurs (N)
En vue de permettre aux agents de progresser sur le plan professionnel et de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Contenu

Il porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et sur les objectifs et perspectives de l'année à venir.

Grandes étapes

Faire le point sur l'année écoulée et repérer, du point de vue des deux partenaires, les faits marquants en terme de satisfactions et d'insatisfactions concernant le travail accompli par l'agent.

Analyser ensemble pour mieux la comprendre l'origine des insatisfactions et trouver des solutions.

Préparer l'avenir en définissant :

les objectifs de contribution et les objectifs de progrès

les perspectives d'évolution professionnelle souhaitée par l'agent.

les compétences à acquérir ou développer et les besoins de professionnalisation et d'accompagnement



Avantages de l'entretien professionnel

Pour le responsable

Disposer d'un moment privilégié pour faire le point et échanger
Réactualiser la fiche de poste
Mieux connaître ses collaborateurs
Localiser les potentiels et connaître les perspectives d'évolution de chacun
Faciliter l'animation de l'équipe et le management des personnes
Améliorer l'efficacité de l'unité et de l'organisation
Contractualiser avec chacun des objectifs
Évaluer les besoins en formation
Connaître les perspectives d'évolution de chacun
Se situer clairement en tant qu'aide et conseil pour chacun de ses collaborateurs.

Pour le collaborateur

Avoir un temps d'échange privilégié avec sa hiérarchie
Avoir le retour du «comment on est perçu»
Valoriser son travail et être valorisé par sa contribution aux résultats de l'unité ou du service
Connaître ses forces pour mieux les exploiter, ses points faibles pour les travailler
Définir des objectifs concrets pour orienter l'action et le progrès
Exprimer ses besoins de formation
Faire reconnaître et prendre en compte ses efforts, ses réussites et/ou difficultés
Exprimer ses aspirations et son projet professionnel ainsi que ses souhaits de mobilité professionnelle et/ou géographique.

Pour l'institution

Permettre la remontée de besoins d'amélioration du fonctionnement
Mettre en place un dispositif simple de détermination d'objectifs collectifs (objectifs de service) et piloter les différents projets des services
Avoir une vision en amont des projets professionnels pour mieux les anticiper et disposer de besoins de formation des agents afin d'orienter les plans de formation



Freins de l'entretien professionnel

Un entretien mal préparé ou dont la finalité est mal comprise peut générer des dérives.

Pour le responsable

Fixer des objectifs non pertinents et les imposer sans discussion ni réflexion

Mesurer de façon mécanique (au pied à coulisse) les écarts entre le prévu et le réalisé pour sanctionner ou récompenser les agents et non pour analyser avec eux les écarts et les aider à progresser

Pour le collaborateur

Mettre en place des stratégies d'évitement, de résistance consistant à :

Proposer des objectifs à la baisse

Discuter les délais

Demander toujours plus de moyens

Rejeter la faute sur les autres

Pour l'institution

Peu ou mal utilisé par l'encadrement, être décrié et tomber en désuétude

Devenir « une procédure bureaucratique de plus », consommatrice de temps et d'énergie



La préparation et le déroulement de l'entretien



La préparation de l'entretien

Quinze jours

avant le démarrage de la campagne

- ▶ **Prendre rendez-vous**
(ne pas convoquer le collaborateur sans prendre en compte ses propres contraintes)
- ▶ **Rappeler au collaborateur le but de l'entretien, ses étapes, sa durée**
(présentation possible en groupe)
- ▶ **Diffuser le guide de préparation**
- ▶ **Se munir de la fiche de poste du collaborateur**
- ▶ **Se préparer à l'aide du guide de préparation du responsable**
- ▶ **Prévoir les conditions matérielles : une heure sans être dérangé, un endroit calme et neutre si possible.**



La structure de l'entretien

5 phases

1. ACCUEIL

Plus d'une personne sur deux se sent anxieuse avant d'aborder un entretien professionnel.
Créez un bon climat dès le début de l'entretien

Montrez-vous positif et cordial afin de favoriser un climat de collaboration.
Rappelez les objectifs de l'entretien, ses étapes, sa durée.
Rappelez les objectifs fixés lors du précédent entretien et revisitez la fiche de poste.
Proposez lui de faire le point sur son travail de l'année.

2. BILAN ET ANALYSE DU TRAVAIL ACCOMPLI

Votre collaborateur fait le bilan de son année :

ce qui a marché (points forts),
ce qui moins bien marché (points à améliorer)

dans la situation de travail et au regard des objectifs fixés ensemble.

Aidez votre collaborateur à préciser sa perception.

- ▶ Il donne son point de vue sur ses points forts et ses points à améliorer.
- ▶ Aidez votre collaborateur à préciser, à argumenter son point de vue,
- ▶ Reformulez les aspects problématiques, demandez des exemples précis, demandez les solutions préconisées par la personne.
- ▶ Vous rajoutez éventuellement un domaine ou un point non évoqué par lui.
- ▶

Choisissez ensemble les points importants à aborder (les limiter pour plus d'efficacité).

Pour chaque point important, analysez ensemble les causes pour avoir une vision élargie de la situation de travail.

Recherchez en commun les moyens et les solutions pour l'amélioration des points faibles et la consolidation des points forts.

3. DETERMINATION DES OBJECTIFS

Convenez ensemble de nouveaux objectifs

Précisez les étapes pour y parvenir

Définissez les moyens à mettre en œuvre

- ▶ Assistance, délégation, formation, information, matériel, personnel..) et les indicateurs à mettre en place

Précisez

- ▶ les points d'étapes
- ▶ les dates de vos rencontres
- ▶ les modalités de suivi

4. MOBILITE PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES FORMATION

Présentez

- ▶ les orientations prévues pour l'année à venir
- ▶ l'évolution envisageable de la fonction de votre collaborateur.

Votre collaborateur formule ses vœux de mobilité géographique et/ou professionnelle, ses perspectives d'évolution professionnelle.

Vous formulez les conditions d'application et/ou de faisabilité

Faites le bilan des formations suivies

En tant que stagiaire, formateur ou tuteur et leur bilan

Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer:

- ▶ pour tenir le poste et / aux objectifs fixés
- ▶ pour aider au projet professionnel

Identifier les besoins de professionnalisation et définir un plan d'action.

5. COMPTE RENDU

Concluez en rappelant l'importance que revêt cet entretien et ce moment de change.

Rédigez le relevé de conclusion valant contrat entre les deux parties.

Co-signez le compte rendu d'entretien.

L'arrêté prévoit : « une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'agent ».

De manière synthétique:

- ▶ Reprendre les principales activités exercées dans le poste actuel.
- ▶ Mettre en avant les compétences acquises et mobilisées.
- ▶ Valoriser les capacités personnelles spécifiques.
- ▶ Préciser les axes de développement souhaitables ou envisagés.



La détermination des objectifs



Pourquoi des objectifs ?

Chaque responsable définit avec chacun de ses collaborateurs, des objectifs négociés et partagés.

Ils traduisent les résultats concrets qu'une unité ou qu'une personne se propose d'atteindre sur une période de temps donnée (en vue d'une amélioration).

Ils suppriment l'arbitraire et permet des relations claires entre les deux parties.

Ils déterminent les priorités d'action du poste, pour une période donnée. les objectifs fixés chaque année ne recouvrent pas la totalité des missions et activités du poste. Ils ne viennent pas s'ajouter aux exigences du poste (objectifs permanents). Ils en sont issus et représentent les exigences privilégiées pour la période à venir.

Ils donnent du sens au travail dans les deux acceptions du terme (contenu et orientation).



Les types d'objectifs

LES OBJECTIFS DE CONTRIBUTION

Les objectifs de contribution dans le cadre des missions et/ou des activités

Ces objectifs expriment la contribution particulière attendue à un moment donné du collaborateur dans le cadre de ses missions et/ou de ses activités.

Exemples :

- Avoir réactualisé dans l'année la brochure de sécurité
- Répondre à un appel d'offre européen auprès d'un organisme de recherche
- Rédiger avant la fin du semestre un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants de l'académie
- Organiser sur le plan logistique l'ouverture des nouvelles classes de CP...
- Organiser l'archivage de l'établissement
- Ramener le délai de paiement des factures à 30 jours
- Préparer une maquette commune au format word pour les documents de base

Les objectifs de contribution aux objectifs collectifs

Ces objectifs expriment la contribution particulière attendue à un moment donné du collaborateur dans le cadre des objectifs collectifs de son unité de travail (objectifs du service définis préalablement lors d'une réunion avec l'ensemble de l'équipe) ou d'actions prioritaires définies par l'institution.

Exemples :

- Objectif du service :** Améliorer l'accueil des étudiants au moment des inscriptions pour la prochaine rentrée universitaire
- Objectif individuel de contribution à l'objectif collectif pour une secrétaire de scolarité :** « Avoir conçu la signalétique d'accueil et d'orientation des étudiants pour la prochaine rentrée universitaire » ;
- Objectif du service :** « Améliorer les conditions d'accueil »
- Objectifs individuels de contribution :**
 - Organiser la répartition entre les activités consacrées à l'accueil et les activités consacrées à la gestion
 - Mettre en place, via le nouvel autocom, le transfert des appels téléphoniques et leur orientation vers une messagerie.

LES OBJECTIFS DE PROGRES

Les objectifs de progrès dans l'occupation du poste

Les objectifs de progrès servent à combler des lacunes ou à renforcer des compétences mais ils peuvent aussi s'appuyer sur les points forts de l'agent que l'institution souhaite mieux utiliser.

Ce sont : les progrès, les points de vigilance, les points de perfectionnement, l'amélioration des compétences, les efforts attendus du titulaire pour une meilleure occupation de son poste.

Exemples :

- Améliorer la présentation des projets
- Améliorer la rigueur et l'anticipation dans les commandes
- Formaliser des documents en utilisant excel
- Démarrer et clôturer les réunions aux horaires prévus
- Servir des menus offrant le choix de... produits frais locaux



La détermination des objectifs

Ils doivent être

PARTAGES

La définition des objectifs est le résultat d'une négociation entre les deux partenaires dans le meilleur compromis utilité/faisabilité.

MESURABLES

Les résultats sont quantifiables ou au moins observables.
Ils sont assortis d'indicateurs et accompagnés des moyens nécessaires.

ACCESSIBLES ET REALISTES

Ils ne **démotivent** pas les collaborateurs, mais sont **suffisamment ambitieux** (dose d'exigence partagée).

INDIVIDUALISES

Ce sont des **objectifs adaptés** à la personne en poste.

Moyens nécessaires et réalistes

Formation
Accompagnement
Simplification
Temps
Moyens matériels...

Moyens et suivis pour les atteindre

Aide
Soutien
Accompagnement...



Objectifs et résultats

objectifs peu clairs

causes externes :

- ▶ environnement du travail,
- ▶ organisation,
- ▶ procédures et processus,
- ▶ moyens

manque de compétence et/ou de motivation du collaborateur

La responsabilité peut provenir de 3 facteurs différents

Exemple : Diminuer le nombre de réclamations au sein d'un service accueil du public.
Analyse des causes de la non-atteinte de cet objectif.

Responsable

Moyens matériels

pas de répertoire simple sur qui fait quoi dans le service.

Environnement

Surcharge des appels pendant la période scolaire.

Environnement

Organisation

Pas de règles du jeu d'accueil instituées pour tous les membres du service.

manque de partage d'informations

Connaissance insuffisante des infos demandées et des dossiers en cours.

Collaborateur

Motivation et compétence

difficulté à gérer l'agressivité des usagers.

Prise de message incomplète.



La démarche des objectifs collectifs



La démarche de pilotage d'objectifs

SPECIFIER LES RESULTATS

Décider des objectifs collectifs

Le point de départ se situe dans les objectifs collectifs. Les objectifs principaux de chaque collaborateur n'ont de sens que dans la mesure où ils contribuent à réaliser les objectifs de l'institution (objectifs d'établissement) et à améliorer le fonctionnement du service (objectifs de développement).

Décliner ces objectifs collectifs au niveau des équipes et des collaborateurs

Cela suppose, un entretien individuel professionnel où les objectifs collectifs sont déclinés en objectifs de contribution.

PILOTER JUSQU'AUX RESULTATS

Les points clés, le long du parcours jusqu'aux résultats sont :

Les points d'étape (les réunions régulières pour faire le point),

Le devoir d'alerte, qui demande à chacun de prévenir ses partenaires dès que ce produit un incident qui peut remettre en cause le bon déroulement.

TIRER PARTI DES RESULTATS

Évaluer les résultats, collectifs et individuels

Il est essentiel de procéder à une évaluation en commun des résultats obtenus. Cela permet de repérer, ensemble les bons résultats et d'analyser ce qui n'a pas marché, de décider des actions à mener pour corriger le tir dans la période suivante. Ces ont les réunions de bilan de fonctionnement.

Il en va de même des résultats individuels dans le cadre de l'entretien professionnel.



La déclinaison des objectifs

Les axes prioritaires définissent les résultats qu'une institution doit produire en priorité sur une période donnée (son moyen terme ; de 3 à 5 ans), jalonné d'objectifs annuels.

Pour cela, les données à intégrer sont puisées à plusieurs sources:

L'exécutif qui formule les orientations politiques

Les usagers : ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas (la qualité du service rendu)

Les agents: ce qu'ils veulent (et ne veulent pas), ce qu'ils proposent concernant les moyens, les méthodes et leurs utilisations optimales.

Il s'agit ainsi de faire un diagnostic (points forts et points faibles).

Puis les axes prioritaires décidés au sommet sont déclinés, de proche en proche selon une architecture hiérarchique

Pour atteindre certains axes stratégiques, il faudra l'action combinée, convergente de plusieurs entités.

Dans un deuxième temps, au cours d'une réunion regroupant ses propres collaborateurs, chaque responsable de l'entité décline à son tour **avec ses chefs de service ou de bureau** l'objectif sur lequel il s'est engagé (**objectifs d'établissement**) et décide avec eux d'objectifs de meilleur fonctionnement (**objectifs de développement**) (**objectifs de service**).

Chaque chef de service ou de bureau va décliner l'objectif de service en contributions individuelles (**objectif individuel de contribution**) de ses collaborateurs par un travail commun avec eux.

Les objectifs collectifs regroupent:

Les objectifs établissement (la réalisation des axes stratégiques) qui sont fixés au responsable,

Les objectifs de développement que le responsable fixe avec ses collaborateurs (amélioration de la qualité des prestations et de l'accueil aux usagers, l'amélioration du fonctionnement du service, l'amélioration des difficultés et obstacles rencontrés par les collaborateurs au quotidien...)



Les 6 hypothèses fondatrices du management par objectifs

1. Tout personnel veut savoir ce qu'on attend de lui
2. Il veut participer aux décisions affectant ses activités
3. Sa performance est considérablement améliorée lorsqu'il peut influencer les résultats de l'équipe
4. Il veut du retour sur la qualité de son travail
5. Sa performance est améliorée quand son responsable manifeste de l'intérêt pour ses résultats
6. Il souhaite de la rétribution pour la contribution qu'il apporte

Une des missions du cadre est **d'aider ses collaborateurs** en les informant et en les associant aux décisions le plus souvent possible.

Ce n'est que si ses collaborateurs atteignent leurs objectifs qu'un cadre peut atteindre les siens.

Pour chaque responsable, il s'agit:

Au niveau individuel, de **responsabiliser** en **contractualisant** sur la base d'objectifs négociés et pertinents par rapport au sens et à la mission.

Au niveau collectif, d'assurer **la cohérence et la cohésion de ces décisions plurielles**, d'organiser l'action collective, de s'assurer en permanence que les actions des collaborateurs concourent à la même finalité.

Tout cela suppose de créer, voire de recréer :

Des relations de confiance suffisantes.

Un système de reconnaissance du travail qui aille du simple accusé de réception du travail réalisé au système plus élaboré d'entretien professionnel.

Un système de relation, de communication à organiser (individuel et collectif) basé sur la sécurité.

- ▶ **Au point de vue individuel**, ce sont les échanges personnels bi-latéraux de manière systématique entre le responsable et ses collaborateurs directs (entretien sur des dossiers en cours, entretien de délégation, entretien d'activités, entretien professionnel...qui peuvent aboutir sur des contrats individuels).
- ▶ **Au point de vue collectif**, c'est l'organisation des échanges d'information et de communication au sein de l'équipe: passage d'informations (règles, procédures, règlements), réunion de service, réunion de bilan de fonctionnement de l'équipe...



3 notions à distinguer

FINALITE

C'est le dessein, l'intention qui anime l'action. La finalité se situe au niveau stratégique.

Exemple :

Cette année dans notre ministère, l'axe est mis sur le développement des compétences de nos différents personnels.

BUT

C'est ce que l'on veut atteindre.

Le but se situe, comme la finalité au niveau stratégique, mais il est plus précis.

Ce sont les axes prioritaires.

Exemple : axe prioritaire du contrat quadriennal

Développer la formation des enseignants

OBJECTIF

C'est le résultat concret à atteindre dans un délai donné avec des moyens adéquats.

Il se situe au niveau opérationnel.

Exemple :

(pour une responsable de formation)

Mettre en place un plan de formation basé sur le recueil des besoins de formation.

(pour une assistante de formation)

Diminuer l'absentéisme en formation



Les grandes catégories d'objectifs collectifs:

On distingue généralement quatre types d'objectifs qui dépendent évidemment des missions et des spécificités des services

1. **Les objectifs liés à l'Établissement**

Tournés vers l'institution et la stratégie

Orientation et nature des missions et des activités, développements et/ou priorités envisagés à partir du projet d'établissement ou du projet académique

2. **Les objectifs liés à la qualité de service aux usagers**

Tournés vers les usagers et la qualité

Accueil, amélioration des prestations...

3. **Les objectifs liés aux relations avec les autres services**

Tournés vers les autres services et les relations

Amélioration des liaisons et des coopérations entre services, information du qui fait quoi....

4. **Les objectifs liés au fonctionnement du service**

Tournés vers les collaborateurs, les conditions de travail, l'organisation, les méthodes, la qualification

Polyvalence, qualification et formation, conditions de travail, aménagement et gestion du temps de travail, relations entre les différents agents du service, planification et répartition des activités, des moyens humains et techniques, restructuration de l'activité, élaboration de procédures claires, mise en place de procédures nouvelles ou manquantes, disposition des locaux....



Méthodologie de déclinaison d'objectifs d'établissement

PRESENTER LES OBJECTIFS A L'EQUIPE

Donner les motifs (les raisons pour lesquelles ils sont nécessaires, leurs enjeux), les commenter, répondre aux questions, aux objections. Le résultat est que toute l'équipe voit ce qui est attendu et son intérêt.

METTRE AU POINT AVEC L'EQUIPE LA DEMARCHE

(pour chacun des objectifs)

Se mettre d'accord sur le processus à suivre.

Soit il existe déjà et la mise au point sera facile.

Soit le processus est à créer ou à modifier.

Résultat : les processus à respecter pour atteindre les objectifs sont identifiés, ainsi que les conditions à remplir pour qu'ils fonctionnent efficacement.

PILOTER LA DECLINAISON DE CES OBJECTIFS COLLECTIFS EN OBJECTIFS INDIVIDUELS

La façon la plus simple et efficace consiste à **demander à chaque collaborateur concerné de proposer la contribution** sur laquelle il s'engage au poste qu'il occupe. Cette troisième étape peut être faite dans la même séance ou dans une séance ultérieure où vous laissez à chacun un temps de réflexion.

VALIDER LES PROPOSITIONS

Votre rôle ne se borne pas, évidemment à enregistrer les propositions. **Vous avez à les valider** en fonction de votre vision des missions de chacun et de sa responsabilité. Vous allez donc accueillir chaque proposition, la confirmer si elle convient, définir les moyens et le suivi.

Méthodologie de bilan de fonctionnement d'une équipe et détermination d'objectifs de développement



PREPARER LA REUNION

Informers les personnels : objectifs, déroulement et contenu

Leur demander de noter leurs remarques, suggestions, les activités à analyser pour un meilleur fonctionnement, centraliser ces informations et en faire une synthèse

Exemple de trame de réflexion pour l'appréciation du fonctionnement interne

Dans le fonctionnement interne du services quels sont:

nos points forts (qu'est ce qui marche?)

nos points faibles (qu'est ce qui bloque?)

les pistes d'amélioration envisagées

Exemple de trame de réflexion pour l'appréciation des relations du service avec les autres services

Quelles sont les attentes satisfaites?

Quelles sont les attentes non satisfaites?

Les pistes d'amélioration envisagées ?

ANIMER LA REUNION

Ouvrir la réunion ; rappeler les objectifs de la réunion de bilan de fonctionnement

Présenter, les points forts et les points à améliorer exposer les faits qui posent problème à l'ensemble des agents et les activités qui pourraient être analysées pour un meilleur fonctionnement (synthèse de leurs remarques et suggestions), ou les collecter lors da réunion

Choisir ensemble les points de dysfonctionnement et/ou les activités à traiter

Pour chaque point ou chaque activité inventorier les différentes causes de dysfonctionnements

Rechercher des solutions

Fixer **un ou des objectif(s) de développement**: mesurable, accessible et négocié

Faire un compte rendu



Les techniques et outils de l'entretien



Ecoute active : aventure écoute

Bien des progrès en entretien tournent autour de l'écoute !

L'écoute « bienveillante » nous rend disponible à autrui et à son univers de codes et de significations. Ainsi, l'interlocuteur se sent compris et utilise son énergie non pas à se défendre ou à attaquer mais à échanger, réfléchir et à trouver des solutions.

L'idée sous-jacente est de « faire dire plutôt que dire »

Pour cela, outre l'idée de savoir se taire (dans une proportion de 80 % du temps pour l'écoute et 20% du temps pour l'expression), les quelques grandes recommandations sont de :

Poser des questions ouvertes et ne pas «étouffer» ses questions

Souvent les questions ouvertes (pourquoi..., pour quelles raisons..., comment, de quelle manière...) sont gaspillées par de mauvais réflexes qui consistent à « coller » systématiquement et en rafale des questions fermées ou à induire dans ses questions des orientations de réponse.

Questions ouvertes :

En quoi est-ce inacceptable ?

Comment cela se manifeste-t-il ?

Comment avez-vous procédé ?

Questions suggestives :

Vous n'avez rencontré aucun problème ?

Donner des «accusés de réception» en reformulant les propos de son interlocuteur

C'est reprendre ce que vient de dire l'interlocuteur à l'identique ou sous une autre forme.

Ainsi, si celui-ci est d'accord, il approfondira ce qu'il pense et ce qu'il ressent (si j'ai bien compris..., et ensuite vous avez..., il s'est passé...).

S'il n'est pas d'accord avec la reformulation il donnera les explications qui permettront d'approfondir le sujet ou de relancer le débat.

Exemple : « Ce type de travail ne m'apporte plus rien ».

Reformulation :

« Votre travail vous semble monotone et ne vous stimule plus »

Question précision :

« Quel type d'activité vous stimulerait ? »

Construire l'entretien en synthétisant au fur et à mesure les propos

Il s'agit de faire prendre conscience de la progression effectuée depuis le début.

Ainsi, on construit l'entretien en verrouillant chaque phase sur des acquis reconnus qui reprennent les points importants.

Rester au niveau des faits, des idées -en termes concrets-spécifiques

La tentation est grande pour chacun de rester au niveau des opinions générales (eux, ils sont toujours..), des jugements (c'est important de...), des souhaits (ce serait bien si.....).

Exemple :

« Dans cette équipe, il n'y a rien qui marche ! »

« Concrètement, aujourd'hui qu'est ce qui ne marche pas ? »

Le rôle de celui qui mène l'entretien est de faire exprimer des faits (qu'est-ce qui vous indique que...) et des intentions d'action (quelles propositions nous faites-vous..).

Exemple :

« Chez nous tout le monde utilise cette méthode »

« Qui l'utilise et comment ? »

Ne pas hésiter à faire parler son interlocuteur sur ce qu'il ressent

Parler de faits qui impliquent son interlocuteur peut provoquer chez lui de l'émotion (en général de la colère, de la peur, de la tristesse, de l'enthousiasme.)

Exemples :

« Je vaudrais quand même mieux que ça ! »,

« Je crains de ne pas être à la hauteur »,

« Je me sens mal à l'aise en face de vous »

N+1 peut ainsi centrer l'entretien sur ce que ressent N plutôt que sur ce qu'il pense.

Exemples :

« Vous avez le sentiment ... »,

« Vous avez éprouvé »

« Comment ressentez-vous l'ambiance de l'équipe en ce moment? »



Les questions

Il existe différents types de questions

TYPES	A QUOI ÇA SERT ?	EXEMPLES
OUVERTE	Développer sa réponse et s'exprimer aussi librement et complètement que possible	<ul style="list-style-type: none">‣ <i>Qu'ont-ils dit ?</i>‣ <i>Comment cela se manifeste-t-il ?</i>‣ <i>En quoi est-ce inacceptable ?</i>‣ <i>Racontez-moi ?</i>‣ <i>Que pensez-vous de ?</i>
FERMEE	Faire préciser la réponse qui reste néanmoins pauvre en informations Demander une réponse par oui ou non	<ul style="list-style-type: none">‣ <i>Combien ?</i>‣ <i>Qui ?</i>‣ <i>Où ?</i>‣ <i>Quand ?</i>
ALTERNATIVE	Contraindre l'interlocuteur à faire un choix	<ul style="list-style-type: none">‣ <i>Vous voulez prendre vos congés la 1ère ou la 2ème semaine de septembre</i>
MIROIR	Faire préciser	<p><i>Reprendre un mot significatif :</i></p> <ul style="list-style-type: none">‣ <i>Je ne suis pas d'accord</i>‣ <i>Pas d'accord sur quoi ?</i>
APPROFONDISSEMENT	Faire préciser	<ul style="list-style-type: none">‣ <i>En quoi par exemple ?</i>‣ <i>C'est-à-dire ?</i>‣ <i>Dans quel domaine ?</i>‣ <i>Qu'est ce que vous entendez au juste ?</i>
SUGGESTIVES (interro-négatives)	Induire la réponse Donc à utiliser le moins possible.	<p><i>La question comprend la réponse :</i></p> <ul style="list-style-type: none">‣ <i>L'ambiance de l'équipe, vous la trouvez bonne ?</i>‣ <i>Ne croyez vous pas que nous devrions.... ?</i>



Différents modes de reformulation

REFLET OU (MIROIR)

Pour vérifier qu'on a compris et l'annoncer, on reprend, en termes équivalents, l'essentiel de ce qui vient d'être dit.

Exemple : « Si je vous ai bien compris, vous voulez dire que... »

ECHO

Pour connaître la signification donnée à ce qui paraît un « mot-clé », on le reprend.

*Exemple : « Les procédures sont obsolètes »
« Obsolètes, dites-vous ? »*

CLARIFICATION

Pour tenter de mettre en lumière ce qui est confus, épars, inorganisé, on offre une traduction des différents éléments d'information en mettant l'accent sur ce qui paraît essentiel.

*Exemple : « Le noeud du problème, dans tout ce que vous dites, c'est peut-être que vous n'êtes plus d'accord avec notre manière de travailler. Qu'en pensez-vous ? »
« Ce qui vous semble important, c'est de... » « Pour vous, l'essentiel, c'est de.... »*

INVERSEE

On traduit les propos de l'interlocuteur sous un autre point de vue en évitant les distorsions de sens.

Exemple : « Autrement dit... », « Cela revient à dire.... »

A l'extrême, pour relever l'implicite d'une formulation et provoquer un changement de point de vue, on réorganise les idées en renversant le rapport forme et fond.

*Exemple : « Ce n'est pas possible de travailler avec eux, ils ne disent jamais rien ! »
« Vous avez besoin d'informations pour être efficace ? »*

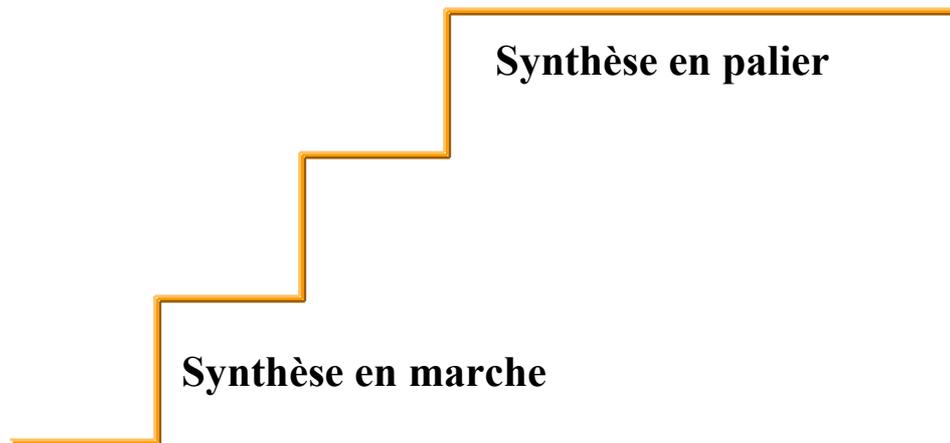


Synthèse

Il existe deux sortes de synthèse :

La synthèse en marche pour faire le point sur chaque avancée significative au cours d'une même phase.

La synthèse en palier pour verrouiller chaque phase de l'entretien et le relancer sur une autre phase.



Exemples de synthèses :

- ▶ chronologique
- ▶ thématique
- ▶ avantages/inconvénients
- ▶ faits/causes/conséquences
- ▶ problèmes/ objectifs/solutions



Stratégie du questionnement

QUESTIONS OUVERTES

on ouvre l'éventail des réponses

QUESTIONS MIROIR
APPROFONDISSEMENT
on fait préciser les points évoqués

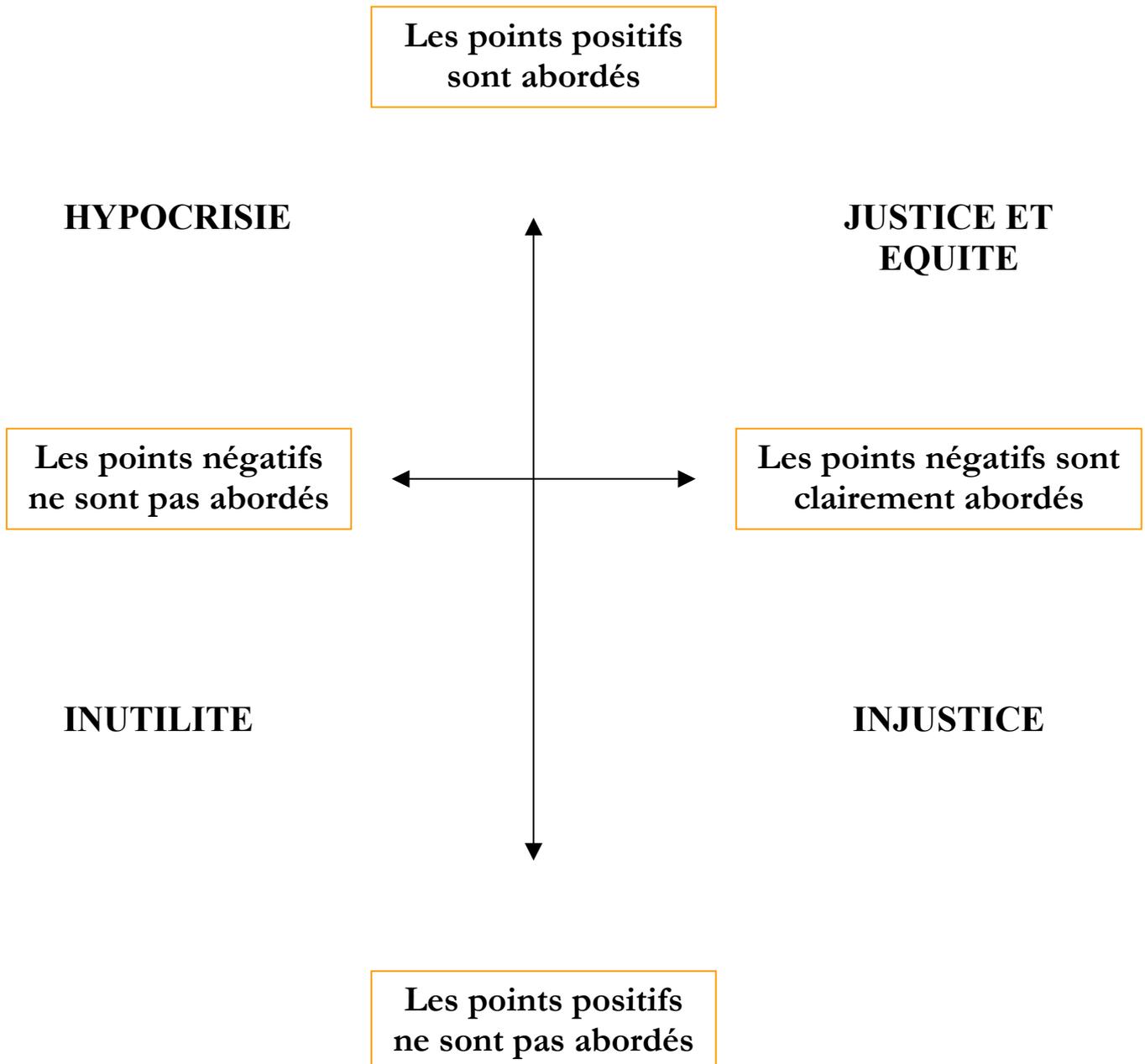
QUESTIONS FERMÉES

on recherche des informations

REFORMULATION
SYNTHÈSE



La nécessité d'oser dire





Solution DESQ

Comment exprimer un problème ?

DÉCRIRE LES FAITS ET LEURS CONSÉQUENCES

Un fait répond aux questions suivantes : Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Pourquoi et Pour quoi faire
En quoi l'écart entre le réel et le souhaitable pose problème et les conséquences sur la situation de travail

EXPRESSER SON SENTIMENT

face au problème à la 1^{ère} personne du singulier

J'ai peur de ne pas (...)
Je suis triste de ne pas (...)
Je suis en colère de ne pas (...)
Je suis contrarié de ne pas (...)

Exemple : « J'ai peur de ne pas tenir les délais... »

FORMULER LE **S**OUHAIT

Je souhaiterais pouvoir (...)

Exemple : « Je souhaiterais pouvoir les tenir.. »

POSER UNE **Q**UESTION OUVERTE

pour ouvrir le débat et la recherche de solutions

Exemple : « Comment pourrions nous faire ensemble pour que... ? »



Les supports de l'entretien



Quatre types d'imprimés

Ils servent à faciliter et cadrer l'entretien

La fiche de poste

Ce document est un préalable indispensable à la mise en place des entretiens puisqu'il sert de base de réflexion.

Lors de l'entretien, il est utile de s'y référer, pour la revisiter et éventuellement la modifier puisqu'une fiche de poste n'est jamais figée.

Le compte rendu d'entretien

Ce formulaire est rédigé par le responsable et co-signé par les deux acteurs.

Le guide de préparation destiné à N

La fiche de poste est un outil précieux de préparation. C'est un inventaire qui aide à répondre aux différentes interrogations.

Voici, par ailleurs, une liste possible de questions à donner au collaborateur pour l'aider à préparer son entretien.

Les missions ou activités auxquelles j'attache le plus d'importance ?

Qui me demandent le plus d'attention et d'effort ?
Pourquoi ?

Celles qui m'intéressent le plus ?
Celles qui m'intéressent le moins ? Pourquoi ?

Celles où je réussis le mieux, où je réussis le moins bien ?
Pourquoi? Les domaines pour lesquels j'ai besoin de plus de directives, d'expérience, d'information ou de formation?

Les difficultés rencontrées dans mon travail ? Les causes ?

Quelle évolution je vois pour mon poste?
Les activités que j'aimerais effectuer?
Celles que j'aimerais ne plus effectuer ou différemment?

Les objectifs professionnels que j'ai envie de proposer à mon responsable.

De quel appui, aide, conseil venant de n+1 aimerais-je bénéficier ?

Sur les compétences à développer et/ou à acquérir :

▶ Les compétences que je voudrais consolider ou

développer dans mon poste actuel.

- ▶ Le plan d'action que je pense mettre en œuvre pour y parvenir.
 - ▶ Les moyens dont j'ai besoin pour réussir.
 - ▶ Les formations que je voudrais suivre en lien avec ma fonction.
 - ▶ Les nouvelles fonctions qui m'intéressent et que j'aimerais occuper.
 - ▶ Les compétences que cela requiert et que je devrai développer.
-

**Le guide de
préparation
destiné à N+1**

Comme N, N+1 doit soigneusement préparer l'entretien.

Mon collaborateur connaît-il bien sa définition de poste et ce que le service attend de lui ? Les orientations académiques, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?

Est-ce que nous avons déterminé ensemble des objectifs ?
Lesquels ?

Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis atteints ?
Sinon, pourquoi ?
(Moyens disponibles, absences, organisation...)

Quelles ont été ses principales réalisations ? Quels sont les domaines, les réalisations que j'aimerais aborder avec lui ?

Quels sont les facteurs qui nuisent à ses résultats ? Que peut-il y faire ? Que puis-je y faire ? Quels sont les faits les plus importants et les plus concrets en terme de points forts et de points améliorables dans sa situation de travail ?

A-t-il des compétences qui pourraient être mieux utilisées dans le service ? Comment ?

Sa contribution au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ? Si non pourquoi ?

Comment puis-je l'aider à mieux tenir son poste actuel ?

Quelle orientation future me paraît souhaitable pour lui ?
Quel bénéfice en tirerait la structure ?
