



Des **outils** pour
construire, concerter
et piloter son **plan de
formation** au sein de
son **milieu d'accueil
d'enfants**

.....





L'entretien de fonctionnement

Étapes concernées	Quand l'utiliser ?	Pour qui ?	Quel format ?
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins • Intégration dans les pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier les besoins en compétences • Pour favoriser l'intégration dans les pratiques 	<p>Le responsable et les membres de son équipe</p>	<p>Modèle</p>



Objectifs de cet outil :

- > **Aucun élément de ce document ne pourra servir à l'application de quelconques mesures disciplinaires**
- > Comprendre les objectifs de l'entretien de fonctionnement
- > Comprendre l'intérêt du cycle d'entretien de fonctionnement pour le responsable et le travailleur
- > Préparer son entretien en tant que responsable et travailleur



Comment l'utiliser ?

L'entretien de fonction ¹ implique deux parties prenantes : le travailleur et le responsable. Cet outil est donc décliné en deux parties, une pour chaque acteur, avec une partie de conclusion commune.



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

Un entretien de fonctionnement n'est pas une évaluation, mais un moment d'échange bienveillant et constructif entre un professionnel et son responsable (d'équipe ou de formation) qui permet aux deux parties d'échanger sur les objectifs, projets, missions et éventuelles difficultés du professionnel dans le cadre de son travail.

¹ L'entretien de fonctionnement peut aussi être appelé 'entretien de feedback', 'entretien de fonction', 'entretien de progression', 'entretien individuels'... Choisissez un terme qui correspond à votre milieu d'accueil et à votre culture institutionnelle.



Ce que chacun en retire :

Pour le travailleur	Pour le responsable et pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none">> Savoir ce que le responsable pense de son travail> Savoir ce que le responsable attend de lui> Mieux connaître les objectifs de son organisation et de son service> Communiquer ses difficultés> Discuter des objectifs et des moyens> Envisager son avenir professionnel	<ul style="list-style-type: none">- Savoir ce que son équipe attend de lui- Mieux connaître le fonctionnement et les besoins collectifs et individuels de l'équipe- Trouver des pistes pour une meilleure collaboration et pour toujours plus de qualité du service rendu- Discuter des objectifs et des moyens

Quel déroulé pour l'entretien ?

L'entretien en tant que tel se déroule en plusieurs étapes :

1. Le responsable introduit l'entretien en rappelle le cadre, les objectifs et l'état des lieux
2. Chaque partie communique ce qu'elle a préparé en amont : le feedback, les demandes, les besoins, les éventuelles informations à faire passer.
3. Les deux parties élabore un document commun : les conclusions de l'entretien. Que retient-on ? Quelles actions sont envisagées ? Quelle temporalité ?
 - > Le canevas de ces conclusions se trouve à la fin de ce document. Chaque partie doit posséder un exemplaire des conclusions : elles servent de document de suivi et de preuve de ce qui a été discuté et décidé.
4. Terminer l'entretien par une « météo intérieure » : comment le travailleur se sent-il suite à cet entretien ? Quelles sont les impressions de part et d'autre ?

Comment préparer l'entretien de fonctionnement ?

La préparation de l'entretien est cruciale non seulement pour le bon déroulement de l'entrevue, mais aussi pour s'assurer que tous les éléments importants auront été dit.

L'entretien de fonctionnement ne vise pas à émettre un jugement, mais à proposer un feedback constructif aux membres du personnel et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou aux compétences disponibles.

Afin d'atteindre les différents objectifs de l'entretien de fonctionnement, chaque acteur peut se préparer sur plusieurs aspects.



Pour le responsable

Faire un état de lieux

Prenez le temps de faire le point sur la situation du travailleur que vous allez rencontrer et de vous remémorer ce qui avait été décidé/discuté lors des rencontres précédentes (entretien d'évolution ou réunion de suivi plus informelles).

Reprenez pour cela la partie commune de l'entretien précédent, si vous en disposez.

- > Quelles compétences le travailleur est-il censé maîtriser sur base de sa description de fonction et sur base des différents projets en cours/à venir ? Quels indicateurs, quels critères observables ont été définis ?
- > Quels besoins ont déjà été évoqué lors du dernier entretien (ou éventuellement lors de la prise de fonction s'il s'agit d'un nouveau travailleur)? Quels objectifs avaient été fixés ?
- > Quel plan d'action avait été établi lors du dernier entretien ? Des actions formatives devaient-elles avoir lieu ? Un suivi de ces actions a-t-il été organisé ? De quelles ressources disposait le travailleur ?
- > Sur base de ce qui a été observé, le plan d'action a-t-il été mis en œuvre ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

1. Préparer le feedback

- > Qu'est ce qui a été réalisé dans la période écoulée ?
- > Quel sont les points positifs à retenir - au niveau du travail en équipe, du travail dans l'organisation, de la collaboration avec le n+1, des résultats du travailleur, des projets qu'il a menés, des compétences qu'il a mis en œuvre... ?
- > Qu'y a-t-il encore à améliorer ? Quels sont les points faibles - au niveau du travail en équipe, du travail dans l'organisation, de la collaboration avec le n+1, des résultats du travailleur, des projets qu'il a menés, des indicateurs de compétences qui n'ont pas été observés ?
- > Que mettre en place pour que ce qui n'a pas pu être réalisé le soit ?

2. Préparer les éléments à communiquer

- > Y a-t-il des annonces à faire sur l'évolution de la fonction, des projets? Des changements dans la structure ou l'équipe nécessiteront-ils des adaptations ou des nouvelles compétences ?
- > Y a-t-il des choses des messages/questions/demandes à faire passer pendant l'entretien ?



Conseils pour réussir

- > Arriver bien préparé en ayant fait le point sur la période écoulée afin d'être en mesure de répondre aux différentes questions du travailleur
- > Prévoir suffisamment de temps et choisir un endroit sécurisant sans risque d'interruption
- > Prendre le temps avant d'aborder les sujets délicats. Prendre le temps d'introduire l'entretien, de rappeler le cadre, de mettre le travailleur en confiance
- > Parler en termes de faits observables et non de jugements ou d'impressions. Eviter les termes accusateurs et éviter de parler en « tu ».
- > Laisser du temps de parole au travailleur et être dans une posture d'écoute active



- > Eviter les comparaisons avec des tiers
- > Equilibrer le feedback positif et négatif. Pour un feedback négatif, au moins deux positifs !
- > Etre concret et identifier les pistes d'amélioration

Et après ?

- > Transmettre les conclusions à la direction le cas échéant
- > Fixer le prochain entretien
- > Transmettre les demandes au responsable de la formation (le travailleur peut le faire aussi)
- > Mettre en place le plan d'actions et s'assurer que les ressources soient disponibles



Pour le travailleur

Faire un état de lieux

- > Quelles sont mes attentes par rapport à cet entretien ?
- > Est-ce que ma fonction est claire pour moi ? Quelles sont, pour moi, les missions et tâches les plus importantes de mon poste ?
- > Quelles sont les activités/projets de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?

Questions liées au passé

- > Quelles sont les activités/projets de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?
- > Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?
- > Quelles sont les missions/progrès/tâches qui me plaisent le plus dans ma fonction ?
- > Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ?
- > Quelles ont été mes difficultés liées au contexte (conjoncture, événements inattendus, changement, etc.) pour réaliser mes missions/objectifs/projets ?
- > Comment puis-je expliquer les difficultés que j'éprouve dans telle ou telle activité/tâche ? Quelle démarche ai-je entreprise pour surmonter mes difficultés ?
- > Selon moi, de quoi ai-je manqué pour atteindre mes objectifs ?
- > A quoi puis-je attribuer mes facilités pour réaliser mes missions/objectifs ?

Questions liées à l'avenir

- > Si je devais me fixer des objectifs personnellement, quels seraient-ils ?
- > Que vais-je mettre en place pour atteindre mes objectifs ?
- > Que vais-je changer pour atteindre mes objectifs ?
- > De quels moyens ai-je besoin pour gagner en efficacité ?
- > Quels sont mes délais que j'estime raisonnables pour réaliser ce projet ?
- > Quels projets de l'institution sont en lien avec le mien ?

Questions liées aux compétences

Points forts

- > Quelles sont les tâches que j'exécute avec facilité ?
- > Quelles sont les tâches qui me demandent le moins d'efforts ?
- > Ai-je des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans mon travail ? Pour notre association? Lesquelles ?
- > Quelles ont été mes principales réussites cette année ?
- > Quelles sont mes plus grandes réussites de l'année et expliquer comment je m'y suis pris concrètement ?



Points d'amélioration

- > Quelles sont les tâches dans lesquelles j'éprouve des difficultés ?
- > Quelles sont les facettes (management ? reporting ? travail d'équipe ?) de mon travail qui me posent problème ?
- > Quelle serait la solution pour résoudre tel ou tel problème dans mon travail ?
- > A quoi attribuer mes lacunes dans tel ou tel domaine ?
- > De façon globale, comment pourrais-je m'améliorer dans mon travail ?
- > Ai-je connu des échecs que je qualifierais d'importants ?
- > Est-ce que j'éprouve des difficultés d'ordre organisationnel ?
- > Quelles sont les choses qui me posent problème au quotidien (me ralentissent, me perturbent, me gênent, me contrarient) ?
- > Sur base de mon profil de compétences, quelles sont les compétences pour lesquelles j'ai le plus de difficulté ?
- > Sur base de quels éléments vais-je estimer que cela va mieux (indicateurs) ?
- > En fonction des difficultés précédemment évoquées, quels types de formations seraient susceptibles de m'aider ?
- > Y a-t-il d'autres moyens non pédagogiques à mettre en place en parallèle aux formations identifiées ?

Questions liées à la motivation

- > Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ?
- > Comment est-ce que je me vois professionnellement parlant, dans 2 ans, 3 ans, 5 ans ?
- > Ai-je le désir d'évoluer et vers quel(s) type(s) de poste/projet ? A quel horizon ?
- > Comment me vois-je évoluer dans ma fonction à terme ?
- > Quels sont les domaines sur lesquels je voudrais davantage évoluer ?
- > Comment j'estime mon degré d'implication dans le travail ?

Questions liées à mes collaborations et mon environnement

- > Comment est-ce que je me sens dans l'équipe ?
- > Comment est-ce que je juge mon attitude générale ? (comportement, disponibilité, adaptabilité...)
- > Quelles sont les grandes évolutions/changements pour notre association ?
- > Suis-je au fait des enjeux globaux de l'institution ? Quels sont-ils ?
- > Qu'est-ce que je pense de l'encadrement de mon responsable ? Quelles sont mes attentes par rapport à lui ?
- > Selon moi, des changements peuvent-ils être apportés pour améliorer la qualité de l'accueil de ma structure ?

Y a-t-il d'autres choses à propos desquelles je désire m'exprimer ?

...



Des trucs pour réussir

- > Considérer l'entretien comme un échange constructif et comme une opportunité de discuter de son métier, de son parcours professionnel et de son avenir avec son responsable
- > Arriver bien préparé en ayant fait le point sur la période écoulée et en sachant les souhaits et demandes spécifiques
- > Parler en termes de faits observables et non de jugements ou d'impressions. Eviter les termes accusateurs et éviter de parler en « tu », parler plutôt en « je »
- > Etre concret dans les dires et les demandes. Mettre en avant les points d'amélioration
- > Prendre le temps avant d'aborder les sujets délicats et chercher des intérêts communs avec l'interlocuteur
- > Laisser l'autre s'exprimer et être dans une écoute active



Et après ?



- > Fixer le prochain entretien avec le responsable et le noter dans l'agenda
- > Transmettre les éventuelles demandes au responsable de la formation
- > Mettre en place le plan d'actions, en collaboration avec le responsable, le responsable de la formation ou tout autre personne impliquée dans le plan d'actions convenu



Conclusions :

Aperçu des accords pris lors de l'entretien et plan d'actions

Version commune au travailleur et au responsable, chacun garde un exemplaire. Ce document servira de support au suivi des actions proposées.

Nom travailleur :
 Nom responsable :
 Date de l'entretien :
 Date du prochain entretien :

Points forts	Points d'améliorations	Projets – perspectives

Plan d'actions				
Points à améliorer/projets à mettre en œuvre ?	Action(s) ?	Qui agit ?	Pour quand ?	Résultat attendu concrètement ? <i>Se poser la question : comment saurons-nous que le point est amélioré ou le projet réalisé ?</i>



Signature travailleur

Signature responsable