

L'entretien de fonctionnement, un moment de feed-back riche en apprentissage

Comment le collaborateur fonctionne-t-il au sein de son équipe ? Bénéficie-t-il du soutien nécessaire ? Quelles sont ses ambitions ? Ses besoins ou ses souhaits en matière de formation ? Telles sont les questions abordées lors d'un entretien de fonctionnement.

En tant que responsable, prenez le temps de vous réunir avec votre collaborateur chaque année. Au cours de l'entretien de fonctionnement, examinez ensemble les améliorations nécessaires pour que le travailleur fonctionne de manière optimale. Il ne s'agit pas d'une évaluation du travailleur comme dans un entretien d'évaluation, mais bien d'un feed-back constructif.

À quoi sert un entretien de fonctionnement ?

L'objectif est de soutenir le salarié pour qu'il travaille plus efficacement, mais aussi d'accroître sa satisfaction au travail. Le collaborateur et le chef d'équipe réfléchissent sur le travail, les compétences acquises et les problèmes éventuels. L'évolution envisagée, les compétences à développer, les ambitions, ... sont également abordées.

Les avantages d'un entretien de fonctionnement :

- Le manager et le travailleur apprennent à mieux se connaître ;
- Une véritable concertation mutuelle a lieu, un aspect qui peut souvent être omis sur le lieu de travail ;
- Les objectifs pour l'année à venir sont plus clairs, ce qui permet au collaborateur de mieux les atteindre ;
- L'entretien de fonctionnement est l'occasion de mettre en évidence les points positifs des prestations de travail et de corriger les points plus négatifs ou les

problèmes structurels ;

- Le responsable peut évaluer son propre leadership ;
- Compte tenu de son caractère récurrent, il s'agit d'un outil permettant de collecter systématiquement des informations, telles que les besoins en formation.

Comment mener un entretien de fonctionnement ?

Meilleure est la préparation, meilleur est le résultat. Le travailleur doit savoir à l'avance à quoi s'attendre. Vous trouverez ci-dessous une liste de questions destinées à aider le travailleur à réfléchir à sa fonction, à son environnement de travail, à ses relations de travail, à ses ambitions, etc.

Huit conseils pour un entretien de fonctionnement constructif :

1. Installez-vous dans un espace calme et confortable.
2. Prévoyez suffisamment de temps et assurez-vous de ne pas être dérangé.
3. Tout d'abord, expliquez pourquoi cet entretien a lieu et comment il se déroulera. Mettez en avant les avantages auxquels tout un chacun peut s'attendre.
4. Pour éviter les dérives, suivez les objectifs et le fil de l'entretien (vous trouverez ci-dessous un **guide d'entretien de fonctionnement**). Rappelez qu'il ne s'agit pas de réprimander ou de juger. L'objectif est d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail et le développement des collaborateurs.
5. Écouter le collaborateur. Utiliser des techniques de reformulation pour l'aider à s'exprimer et éviter de provoquer des réactions émotionnelles.

6. Définir des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptables, orientés Résultats et définis dans le Temps. Les critères de réussite doivent être clairs : comment pouvons-nous objectivement voir/mesurer/confirmer que les objectifs définis ont été atteints ?

7. Concluez l'entretien en résumant les objectifs SMART. Assurez-vous que tout le monde a bien compris. Évaluez le déroulement de l'entretien et notez les décisions qui ont été conclues.

8. Préparez ensuite un rapport que vous envoyez au collaborateur pour approbation. Le rapport est signé et envoyé au service du personnel pour archivage. Le chef d'équipe et le travailleur en conservent une copie.

Outil pour le responsable :

Guide pour l'entretien de fonctionnement :

1. *Objectifs visés* : quels étaient les objectifs de l'année écoulée ? Ont-ils été atteints ? Si oui, qu'est-ce qui a contribué à leur réalisation ? Si non, pourquoi ?
2. *Fonction* : votre fonction actuelle correspond-elle encore à ce que dit la description de fonction ? Votre fonction a-t-elle changé ?
3. *Tâches et charge de travail* : avec le temps de travail, les méthodes, les outils, les ressources techniques, l'environnement et les compétences dont vous disposez actuellement, pouvez-vous accomplir toutes les tâches prévues ? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui pourrait vous aider ? Une formation supplémentaire est-elle nécessaire ?
4. *Communication et information* : disposez-vous de toutes les informations dont vous avez besoin pour bien travailler ? L'organisation et la communication

avec le supérieur hiérarchique, d'une part, et avec vos collègues, d'autre part, sont-elles transparentes ?

5. *Encadrement, coaching et soutien du responsable direct et collaboration avec les collègues* : comment votre collaboration avec votre responsable pourrait s'améliorer ? Et celle avec vos collègues ?
6. *Plan de carrière & attentes à court terme* : comment vous voyez-vous évoluer dans l'entreprise ? De quelles compétences/formations avez-vous besoin pour cela ?
7. *Objectifs pour l'année à venir* : formulez des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptables, orientés Résultats et définis dans le Temps) (voir ci-dessus).
8. *Y a-t-il d'autres points* que le collaborateur ou le responsable souhaite ajouter ? Notez également les divergences d'opinion éventuelles.

Outil pour le travailleur :

Questions préparatoires à l'entretien de fonctionnement

L'entretien de fonctionnement est l'occasion de réfléchir à l'année qui vient de s'écouler et à l'année à venir. La communication mutuelle est essentielle. Préparez-vous à l'avance en vous posant les questions suivantes :

1. Est-ce que je sais bien en quoi consistent ma fonction et mes tâches ? Quels sont les points que je souhaiterais voir clarifiés ?
2. Quelles sont les activités de l'année écoulée sur lesquelles j'ai travaillé en particulier ?

3. Quels sont les aspects de mon travail qui me donnent le plus de satisfaction ?

4. Quels sont les aspects de mon travail qui me donnent le moins de satisfaction ?

Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette situation ?

5. Comment s'est déroulé mon travail au cours des derniers mois dans les domaines suivants : activités, méthodes, collaboration interne ou externe, ressources mises à disposition (outils, temps, collègues...). Y a-t-il eu des difficultés particulières ?

6. Dans quels aspects de mon travail est-ce que j'éprouve le plus de difficultés ?

Quels sont les domaines dans lesquels j'aimerais recevoir davantage de soutien ?

Quel soutien ?

7. Qu'est-ce qui faciliterait mon travail ? Quelles formations pourraient m'aider à atteindre mes objectifs ? Que puis-je faire ? Que peuvent faire mes collègues / mon chef d'équipe / ma direction pour m'épauler ?

8. Qu'est-ce que je voudrais changer dans ma fonction et mon travail ? Quelles formations souhaiterais-je suivre moi-même (ces formations ne doivent pas nécessairement être liées à un objectif) ?

9. Y a-t-il d'autres points que je voudrais évoquer avec mon responsable ?