

# 4.1

## DESCRIPTION DE FONCTION : COMMENT POSER LES BALISES DE LA FONCTION ?

- ↘ **Public concerné** : Hiérarchie, fonction RH.
- ↘ **Objectif** : Construire une description de fonction pour poser des limites claires au travail.
- ↘ **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

La description de fonction (DF) est la synthèse des éléments qui composent un emploi ou une fonction au sein d'une organisation donnée. Elle permet de définir ce qui est attendu dans la réalisation du travail, les rôles et responsabilités liées au poste, et les compétences et capacités à mobiliser pour occuper cette fonction.

La DF circonscrit la place de la fonction dans l'organigramme et les liens hiérarchiques dont elle fait preuve. Ce document permet ainsi de «se situer» dans la structure et d'identifier alors les marges de manœuvre et zones de responsabilité dévolues à la fonction. En donnant des balises à l'action individuelle et collective, l'outil DF participe à la prévention primaire du burnout.

### 01. DIMENSIONS DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

La DF peut reprendre **8 items principaux**.

En fonction des situations de travail, d'autres items peuvent y être ajoutés

#### 1. MISSIONS PRINCIPALES

- ↘ Quelle est la raison d'être (l'utilité) de la fonction pour l'organisation ?

[Verbe d'action] .....  
Afin de [résultat attendu] .....

- ↘ Quelles sont les responsabilités principales de la fonction ?

1 — En tant que ..... (responsabilité 1)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

2 — En tant que ..... (responsabilité 2)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

3 — En tant que ..... (responsabilité 3)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

## 2. ACTIVITÉS PRINCIPALES

↘ Quelles sont les tâches générales attachées à cette fonction ?

## 3. ACTIVITÉS OCCASIONNELLES

↘ Quelles sont les tâches occasionnelles attachées à cette fonction ?

## 4. SITUATION DE LA FONCTION DANS L'ORGANISATION

↘ Quelle est la place de cette fonction dans l'organigramme ?

Communication et travail en réseau dans l'organisation			
De qui la fonction reçoit-elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?
À qui la fonction fournit elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?

### Positionnement hiérarchique

- ↘ La fonction est dirigée par : .....
- ↘ La fonction assure la direction :
  - ↘ La fonction n'assure pas de direction / assure la direction de .....
  - ↘ Combien de personnes ? .....
  - ↘ Quel niveau hiérarchique ? .....

## 5. RESPONSABILITÉ ET AUTONOMIE

↘ La fonction peut décider en autonomie au sujet de : .....

La fonction doit demander une autorisation à .....  
pour : .....

## 6. COMPÉTENCES-CLÉS ATTENDUES

➤ Quelles sont les compétences-clés nécessaires pour cette fonction ?

Une **compétence** est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable en situation nécessaire à l'exercice d'une activité (ici professionnelle).

Dans le cadre d'une DF, il ne faut pas viser l'exhaustivité des compétences attendues mais uniquement dégager les compétences-clés de la fonction. Une compétence-clé est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoirs-être **principaux** attendus pour l'exécution d'une **tâche essentielle** dans le cadre d'une fonction définie.

### Pour rédiger une compétence :

1. Formuler la connaissance à traduire en commençant par : « être capable de »
2. Ajouter un verbe d'action
3. Spécifier avec un complément qui précise la nature de l'action
4. [Optionnel] Stipuler les éléments de contexte : bénéficiaires, lieux, moment ...
5. [Optionnel] Effacer le «être capable de»

#### QUELQUES CONSEILS :

- Utiliser des verbes d'action
- Placer les compétences par ordre décroissant d'importance
- Indiquer uniquement les compétences nécessaires à la **réussite** de la fonction (il est inutile d'être exhaustif)

## 7. PROFIL D'ENTRÉE

- Diplôme et certifications : .....
- Expérience professionnelle : .....
- Connaissances particulières : .....

## 8. CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FONCTION

- De quel matériel et équipements cette fonction a-t-elle besoin pour réaliser les tâches demandées ?
- Quelles sont les spécificités de l'environnement de travail ?  
*Par exemple : horaire de nuit ou variable, bureau décentralisé ...*

Construire une DF nécessite a minima d'impliquer la hiérarchie et la personne qui occupe cette fonction actuellement.

Le processus de construction de DF étant souvent long, il peut être utile de mettre en place un projet collectif dans l'organisation pour réaliser l'ensemble des DF en même temps. Cette gestion globale du processus réduit le temps nécessaire à la construction des DF grâce aux recouvrements possibles entre les fonctions, et permet d'adopter une vision transversale de la gestion du personnel.

Ce processus comporte 4 étapes principales :

### 1. COMPOSER UN GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

Selon la taille et la structure de l'organisation, ce groupe sera composé de représentants de la direction, du service du personnel le cas échéant, ainsi que de représentants des différents services et/ou fonctions au sein de l'organisation.

Ce groupe aura pour fonction de

- Veiller à l'avancement du projet ;
- Valider le modèle de DF à utiliser ;
- Répartir la rédaction des DF entre les personnes ;
- Prévoir le recueil d'informations pour l'analyse des fonctions ;
- S'assurer que les DF soient validées par les personnes concernées.

### 2. RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LES FONCTIONS À ANALYSER

Une fois le groupe constitué, il faudra mettre en place un recueil de données sur chaque fonction à analyser. Ce recueil peut se faire via :

- Des interviews
- Des questionnaires
- Des observations directes du travail
- Des groupes de discussion
- ...

La ou les méthodes de recueil seront sélectionnées en fonction du type de travail mais aussi du type de profils qui occupent le poste à décrire.

### 3. CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT LES FONCTIONS

Après le recueil des données, le groupe d'accompagnement du projet rédigera chaque DF en remplissant systématiquement les cases du modèle. Le cas échéant, des porte-paroles de certaines fonctions pourront être invités pour la séance de travail qui concerne leur DF.

### 4. VALIDER LES DF

Chaque DF devra être validée par la personne qui occupe la fonction actuellement, ainsi que par la hiérarchie. Dans certains cas, une validation des DF via la concertation sociale sera nécessaire.

## UTILITÉ DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

Pour la personne, la description de fonction clarifie les attentes et les exigences du poste qu'il occupe. Elle lui permet également d'identifier ce qui ressort ou non de sa responsabilité dans l'exercice de ses fonctions. Pour l'organisation, la description de fonction permet une gestion transversale du personnel sur plusieurs dimensions, principalement :

- **Recrutement** : la DF permet d'identifier les capacités, qualifications et compétences nécessaires pour la fonction, ce qui facilite le processus de recrutement.
- **Organisation du travail et coordination** : la DF clarifie les liens de collaboration entre les différents membres d'une même organisation.
- **Formation** : en croisant les compétences nécessaires pour chaque poste, la DF permet de construire des plans de formation pour l'ensemble du personnel.
- **Évaluation** : la DF soutient le processus d'évaluation, en listant à la fois les savoirs, savoir-faire et savoir-être à maîtriser pour le poste.

En termes de prévention primaire du burnout, disposer de DF pour chaque poste de l'organisation **clarifie les limites** de la fonction et **prévient l'épuisement** professionnel. En effet, la DF est un outil important de la prévention primaire car elle permet de circonscrire plusieurs dimensions du travail :

- **Mission principale** : définit le sens du travail ;
- **Responsabilités** : clarifie les zones d'autonomie et leurs limites, prévient les conflits concernant les tâches à effectuer dans l'équipe (le difficile « qui fait quoi ? » dans l'équipe) ;
- **Compétences** : permet de s'assurer que la personne dispose des ressources nécessaires à l'exercice de sa fonction

## QUELQUES CONSEILS

- **Multiplier les sources d'information pour chaque poste** : interroger la personne en fonction, mais aussi ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, et varier les outils de recueil d'informations.
- **Veiller à utiliser un langage clair**, compréhensible, sans jargon (de métier ou de l'organisation) et si possible ne pouvant porter à confusion.
- **Ne pas être trop précis** (surtout pour les tâches à effectuer) au risque de rendre cet outil rigide et peu adaptatif. Préférez des catégories de tâches, ce qui permettra plus de flexibilité lorsque les tâches évoluent.
- **Ne pas utiliser la DF comme une « arme » rigide pour la négociation** : comme tout document de gestion des ressources humaines, il s'agit d'un support à l'action et non d'un cadre strict et limitatif. La DF ne doit pas être prise au sens strict, pour refuser par exemple certaines tâches qui ne sont pas strictement décrites dans le document. La DF doit être comprise dans son sens général, afin d'apporter une flexibilité nécessaire à la bonne gestion du personnel.
- **Prévoir des moments de validation** (durant le processus) **et de réévaluation des DF** après la fin du processus de construction (par exemple lors des évaluations annuelles).

### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 42](#). Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- BOBET Fiche 6.1.5. La description de fonction : pourquoi et comment la réaliser ?, Mars 2020

<b>Logo</b>	<b>Profil de fonction de :</b>	
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raisons d'être :</li> <li>➤ Responsabilités principales :</li> </ul>	
<b>Activités principales</b> ➤ ... ➤ ...	<b>Situation dans l'organisation :</b> ➤ Organigramme :  ➤ Réseau :  ➤ Positionnement :	<b>Compétences requises</b> ➤ ... ➤ ...
<b>Activités occasionnelles</b> ➤ ... ➤ ...	<b>Responsabilités et autonomie :</b> ➤ .. ➤ ..	<b>Profil d'entrée</b> ➤ Diplôme et certifications :  ➤ Expérience professionnelle :  ➤ Connaissances particulières :
<b>Contexte spécifique :</b>		

# 4.2

## MENER UN ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT ET D'ÉVALUATION

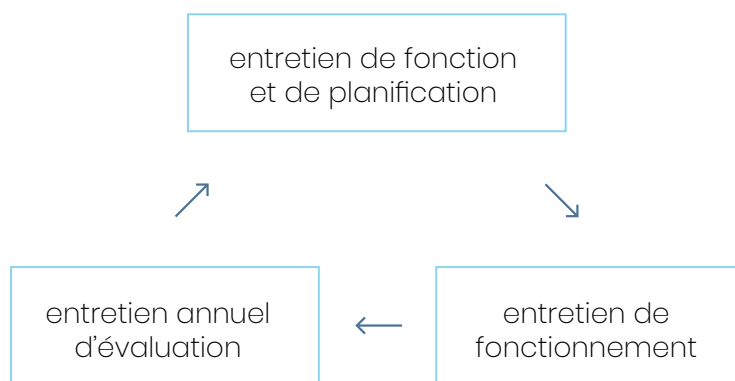
- **Public concerné** : Hiérarchie, fonction RH.
- **Objectif** : Définir les balises pour mener un cycle annuel d'évaluation.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

L'évaluation constitue un moment de partage et d'échanges entre une personne (évaluée) et son responsable hiérarchique (évaluateur). Bien mené, l'entretien d'évaluation n'est pas simplement le constat et la sanction du travail bien ou mal fait, mais plutôt un espace-temps permettant la progression de la personne dans sa fonction et l'échange autour des réussites et des difficultés rencontrées au travail. En ce sens, l'entretien d'évaluation (ou d'évolution) est un outil de prévention primaire du burnout à part entière.

### 01. LE CYCLE ANNUEL DE L'ÉVALUATION

La progression annuelle de la personne dans l'organisation peut être découpée en trois phases successives, chacune correspondant à un entretien avec son supérieur hiérarchique.

Ces trois entretiens réunissent le plus souvent la personne et la hiérarchie. Chaque personne peut éventuellement être accompagnée d'un tiers (responsable du personnel et/ou délégation syndicale).



*Le cycle annuel de l'évaluation (Hosdey, 2010, p.75)*

Ce cycle annuel de collaboration est matérialisé dans un « **plan de progression** » qui rassemble les acquis de la personne, les objectifs de travail fixés pour l'année à venir, les ressources nécessaires et les compétences à développer pour atteindre les objectifs fixés.

Au-delà de ces trois moments de rencontre formels, il est à noter qu'il existe de nombreux moments de feedback tout au long de l'année<sup>22</sup>.

22 — Cf. *Fiche 4.7. Rencontres individuelles avec le management : comment donner un feedback régulier ?*

## A.

### L'ENTRETIEN DE FONCTION ET DE PLANIFICATION

Cet entretien a lieu au moment de l'entrée en fonction de la personne et peut être réitéré lors d'un changement de fonction. Il s'agit de répondre à deux questions :

➤ **Que dois-je faire exactement dans cette fonction ?**

La DF fournit des balises claires pour répondre à cette interrogation.

➤ **Quels résultats attend-on de moi ?**

Il s'agit pour la personne et la hiérarchie de fixer ensemble des **objectifs précis** à atteindre dans la réalisation de cette fonction. Les objectifs choisis doivent être concrets, opérationnels et permettant une forme d'évaluation par la suite.

Le plus souvent, la personne nouvellement engagée ne possède pas toutes les compétences nécessaires pour la fonction. Il s'agit alors dans ce premier entretien de définir ensemble un **plan d'évolution** qui permettra à la personne d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à la bonne réalisation de ses missions.

Passé le moment de l'entrée en fonction, cet entretien de planification a lieu en même temps que l'entretien d'évaluation, une fois par an. Dans ce cas, l'entretien de planification peut aussi aborder le plan d'évolution (ou d'acquisition des compétences ou de formation).

## B.

### L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

Un entretien de fonctionnement (ou de suivi) sert à faire le point à mi-parcours. Il a lieu quelques mois (le plus souvent 6 mois) après l'entrée en fonction ou l'entretien d'évaluation.

Il vise à évaluer ensemble si la personne est sur le bon chemin, si elle atteindra les objectifs fixés précédemment (lors de l'entretien annuel ou lors du premier entretien de fonction si la personne vient d'être engagée) et si elle dispose de toutes les ressources et moyens dont elle a besoin pour ce faire.

Cet entretien peut être structuré en plusieurs questions soumises à la personne :

- Où en suis-je par rapport aux objectifs fixés ?
- Quelle évolution a eu lieu depuis l'entretien de départ ?
- De quoi ai-je besoin pour continuer ou améliorer mon fonctionnement ?
- Faut-il ajuster les objectifs fixés lors de l'entretien précédent ?

L'entretien de fonctionnement constitue un outil privilégié pour la prévention primaire du burnout, car il permet de faire le point en cours d'année sur les besoins de la personne au travail ainsi que sur son ressenti par rapport à la réalisation de ses tâches.

## C.

### L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

En fin de cycle, la personne et la hiérarchie évaluent ensemble si les objectifs ont été atteints. En cas d'écart, ils chercheront à mettre en lumière ce qui a posé problème et détermineront ensemble comment y remédier (par exemple via un plan d'action).

Plusieurs dimensions<sup>23</sup> peuvent être abordées durant ces entretiens. À titre d'exemple, l'entretien peut aborder :

- **Les relations de travail** (ambiance, collaboration, cohésion...);
- **Les responsabilités** et/ou **tâches** de la fonction : zones de plaisir et de difficulté, sentiment de sous-charge ou de surcharge ;
- **Les compétences** : celles qui ont été développées depuis le dernier entretien, celles qui constituent les points forts de la personne ainsi que les compétences à améliorer ;
- La **motivation** dans sa fonction et les perspectives d'évolution ;
- **L'environnement** de travail (locaux, équipement...);
- ...



Après l'évaluation, un nouveau cycle commence en déterminant de nouveaux objectifs à atteindre. Lorsque cela s'avère nécessaire, **un plan de progression** peut alors être conclu. Ce plan d'évolution « sur mesure » nécessite une solide analyse (un bon diagnostic) des problèmes rencontrés dans la réalisation de la fonction : s'agit-il d'une question de compétences, de clarification de la fonction, de collaboration avec les collègues, de charge de travail ? Un entretien d'évaluation bien mené offre un diagnostic solide et partagé, qui permet ensuite de construire un plan d'évolution cohérent pour la personne évaluée.

## 02. RESPECTER LES PHASES DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation est scindé en quatre parties (Guerrero, 2009) :

### 1.

#### ANALYSE DES RÉSULTATS

- **Rappeler** les évaluations antérieures et le plan de progression éventuel : Quels étaient les objectifs et résultats attendus ?
- **Analyser l'année écoulée (appréciation globale)** : les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Comment peut-on expliquer les écarts ? Quels sont les points forts et les points à améliorer ?

### 2.

#### ÉLABORATION DES OBJECTIFS FUTURS

- Analyser les **évolutions actuelles et futures** de la fonction
- Rechercher des **moyens plus efficaces et des actions correctives** pour améliorer les résultats (formations, ressources à mettre à disposition ...)

### 3.

#### SOUHAITS DE FORMATION ET/OU DE PROGRESSION

- Identifier les **formations** à court terme et moyen terme
- Évoquer les **attentes** de la personne évaluée pour le futur
- Établir un dialogue sur la **carrière** à moyen et long terme (promotion, évolution, nouveaux avantages ...)

### 4.

#### FORMALISATION DE L'ENGAGEMENT COMMUN

- Fixer les **nouveaux objectifs** pour l'année à venir
- Rédiger si besoin un **plan de progression**

---

23 — L'entretien peut notamment aborder quelques-uns des facteurs de risques psychosociaux (cf. *Fiche 11*. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout) : organisation, contenu, conditions, conditions de vie, relations interpersonnelles.

En amont de l'entretien, il est essentiel qu'une **phase de préparation** soit prévue à la fois pour la personne évaluée et pour la personne évaluatrice. Cette préparation se base sur la grille de critères qui seront ensuite utilisés pour évaluer le travail lors de l'entretien.

Chaque partie remplit sa grille de préparation (reçue en amont du moment d'évaluation). Un même outil peut être utilisé pour les deux parties, ce qui facilite par la suite l'entretien proprement dit. Ce document de préparation sert à l'échange lors de l'entretien mais ne constitue pas encore une évaluation proprement dite. Il est important que l'usage qui sera fait du document de préparation soit précisé dès le départ à la personne.

### 03. CONSTRUIRE UN GUIDE POUR L'ÉVALUATION

Afin de garantir l'objectivité du processus d'évaluation dans son ensemble, les différentes étapes et principes-clés doivent être repris dans un guide (Hosdey, 2010, p.94) **comprenant** :

- Les principes de base de l'évaluation
- Les liens avec les descriptions de fonction<sup>24</sup>
- Les différences entre l'entretien de fonctionnement et l'entretien d'évaluation
- La méthode de préparation
- Le rappel des phases de l'entretien
- Des conseils de base pour la communication
- La façon de compléter le formulaire
- La manière de fixer des objectifs
- La procédure prévue en cas de désaccord
- Le rôle du service du personnel (s'il existe)

Disposer de ce guide pour l'évaluation permet d'assurer une homogénéité des pratiques entre personnes évaluatrices tout autant que pour une même personne évaluatrice, tout au long des entretiens d'évaluation (qui peuvent parfois s'étaler sur plusieurs semaines en fonction de la taille de l'équipe).

---

24 — Cf. *Fiche 4.1*. Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 1.1*. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout
- *Fiche 4.1*. Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?
- *Fiche 4.7*. Rencontres individuelles avec le manager : comment donner un feedback régulier ?

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Guerrero, S. 2019, Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH, 4e édition, Paris : Dunod
- Hosdey, A. 2010, Pour des entretiens d'évaluation efficaces, Liège : Edipro
- SPF Emploi, 2015, Aspects psychosociaux, emploi.belgique.be

# 4.3

## METTRE EN PLACE DES PRATIQUES DE RÉINTÉGRATION

après une longue absence

- **Public concerné :** Hiérarchie, responsable bien-être.
- **Objectif :** Inscrire les pratiques de réintégration après une longue absence dans un plan global.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

**Le processus de réintégration au travail après une absence de longue durée**<sup>25</sup> consiste principalement à explorer les possibilités d'adaptation du poste de travail ou, de fournir un travail adapté ou autre, afin que la personne puisse reprendre le travail chez le même employeur. Cette réintégration fait suite à une période (prolongée) de convalescence à la suite d'une maladie ou un accident, ou aux conséquences d'un problème de santé particulier.

La réintégration suppose de prendre en compte les risques liés au travail, en particulier si l'absence est liée à la situation de travail proprement dite (risques physiques ou psychosociaux). Par exemple, lorsque l'absence est liée à un burnout, il s'agit de réduire les risques de burnout avant la réintégration de la personne pour éviter des rechutes.

Toute réintégration doit aussi prendre en compte les éventuels risques psychosociaux au sein de l'équipe de travail concernée. Ces risques sont également liés au retour de la personne absente : il s'agit d'investiguer auprès des collègues comment a été vécue son absence et comment est vécu son retour.

### 01. LES EXIGENCES LÉGALES POUR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

Le processus de réintégration peut se faire de plusieurs manières :

- la personne peut prendre contact avec l'employeur de manière informelle ;
- la personne peut demander une visite de pré-reprise du travail au conseiller en prévention/médecin du travail ;
- la personne ou l'employeur peuvent initier un processus de réintégration. Les procédures liées au processus de réintégration sont définies dans le Code du bien-être au travail dans le chapitre concernant la réintégration au travail (livre I, titre 4, chapitre VI du Code du bien-être au travail).

Pour le trajet formel de réintégration des personnes en incapacité de travail, un nouvel arrêté

royal est entré en vigueur le 1er octobre 2022, modifiant le Code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les personnes en incapacité de travail<sup>26</sup>.

Dans tous les cas, une réintégration réussie exige l'implication et la collaboration de tous les acteurs dans l'entreprise : l'employeur, la personne en cours de réintégration bien entendu, mais aussi ses collègues et sa ligne hiérarchique.

**La politique globale de réintégration** dans l'organisation peut être définie avant que le problème ne se pose pour une personne en particulier. Disposer d'une politique collective de réintégration facilitera les éventuels trajets de réintégration qui devraient être mis en place par la suite.

25 – Une absence de longue durée correspond à une absence au travail de minimum 4 semaines consécutives.

26 – Cf. Site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : [emploi.belgique.be](https://emploi.belgique.be)

## 02. CONSTRUIRE UNE POLITIQUE COLLECTIVE DE RÉINTÉGRATION

Construire une politique collective de réintégration dans une organisation se fait en **trois étapes** :

- A.** **Établir la politique de réintégration** avec le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), en collaboration avec le Conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT). Si l'organisation n'a pas de CPPT, la concertation se fera avec la délégation syndicale. S'il n'y a pas de délégation syndicale, l'employeur doit directement consulter l'ensemble du personnel.
- B.** **Identifier les éventuels constats** qui nécessitent des mesures dans d'autres domaines du bien-être (prévention des RPS, sécurité, ergonomie, ...).
- C.** **Évaluer cette politique régulièrement** et au moins une fois par an.

## 03. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION

La BOBET propose de scinder le trajet de réintégration d'une personne en 5 étapes successives.<sup>27</sup>

### Les étapes du processus de réintégration



Source : BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

Les cinq étapes peuvent être décrites comme suit (cf. Bobet, fiche 5.4) :

### 1. ENTRÉE DANS LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

L'entrée dans le trajet est initiée par le conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT) à la demande d'un des trois acteurs suivants :

- la personne (ou son médecin traitant), à tout moment de son incapacité de travail ;
- le médecin-conseil de la mutuelle ;
- l'employeur, après une période ininterrompue de minimum 4 mois d'incapacité de travail.

Dès l'introduction de la demande, le CP-MT averti immédiatement les autres parties concernées.

27 — BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

## 2.

### ÉVALUATION DE RÉINTÉGRATION PAR LE CONSEILLER EN PRÉVENTION-MÉDECIN DU TRAVAIL

Un entretien a lieu entre le conseiller en prévention-médecin du travail et la personne. Cet entretien a pour objectif de discuter des options possibles et de la possibilité d'une éventuelle réintégration. Plusieurs options existent à l'issue de cet entretien :

- La personne peut reprendre le travail à terme, avec éventuellement une période temporaire de travail adapté.
- La personne est jugée définitivement inapte (la procédure de réintégration s'arrête).
- Le CP-MT complète un formulaire d'évaluation à la fin de l'entretien, comprenant sa décision finale.

## 3.

### CONCERTATION EN VUE DE LA RÉINTÉGRATION

La concertation a lieu entre le CP-MT et différents acteurs qui peuvent apporter des informations pertinentes pour la réintégration et l'éventuelle adaptation nécessaire : médecin traitant, médecin-conseil de la mutualité, conseillers en prévention, ...

Si la concertation aboutit à une possibilité de travail adapté ou d'un autre travail, l'employeur rédige un **plan de réintégration** dans un délai de 55 jours. Dans le cas contraire, l'employeur a 12 mois pour justifier pourquoi un plan de réintégration ne sera pas établi.

## 4.

### PLAN DE RÉINTÉGRATION PAR L'EMPLOYEUR

Le plan de réintégration est défini par l'employeur en collaboration avec la personne concernée, le CP-MT, et éventuellement d'autres personnes utiles (responsable RH, responsable des formations, ...).

Ce plan doit reprendre l'ensemble des aménagements prévus (matériels et organisationnels), les formations éventuellement nécessaires ainsi que la durée de validité du plan.

## 5.

### EXÉCUTION ET SUIVI DU PLAN DE RÉINTÉGRATION

La personne peut refuser le plan de réintégration.

- Si la personne est temporairement inapte, elle reste en incapacité jusqu'à ce qu'elle soit de nouveau apte au travail ou jusqu'à un nouvel entretien de réintégration avec le CP-MT.
- Si la personne est définitivement inapte pour le travail convenu et qu'elle refuse le travail adapté ou l'autre travail qui lui est proposé, le trajet de réintégration est définitivement terminé. Dans ce cas, l'employeur peut décider de mettre fin au contrat pour force majeure médicale.

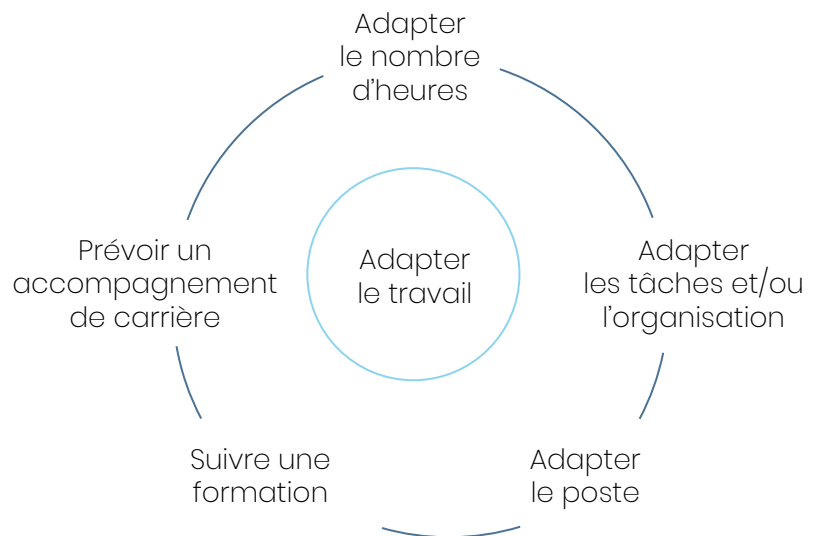
Si la personne accepte le plan de réintégration, le plan est mis en œuvre. Le suivi est assuré par le CP-MT.

## POINTS D'ATTENTION LORS DE LA MISE EN PLACE D'UN TRAJET DE RÉINTÉGRATION

- **Une bonne communication entre les différentes parties prenantes** : pour garder le contact avec la personne durant son absence, pour clarifier ce qui est possible ou non lors de son retour, pour maintenir des relations soutenantes avec les collègues.
- **Un délicat équilibre entre individualisation du trajet et équité du processus** : bien que le trajet de réintégration soit propre à la situation et aux besoins de chaque personne, un certain équilibre est à trouver pour maintenir une équité entre les différentes personnes susceptibles d'entrer dans un trajet de réintégration à un moment ou l'autre de leur carrière. Définir une politique collective de réintégration est essentiel pour maintenir cette équité.
- **Une attention particulière à la (ré)intégration dans l'équipe** : les collègues jouent un rôle de soutien primordial pour la personne dans son trajet de réintégration. Lorsque la réintégration amène la personne à changer d'équipe, une attention particulière sera portée à l'accueil lors de son retour au travail. De plus, il convient de définir avec la personne les informations qu'elle souhaite partager ou non avec ses collègues.

## 04. TYPES D'ADAPTATION DU TRAVAIL

En vue de faciliter la reprise du travail en adaptant le travail aux capacités de la personne, différentes adaptations sont possibles. Les trois premières (adapter le nombre d'heures, les tâches ou le poste) concernent un retour au travail dans une fonction identique ou similaire. La formation permet à la personne de changer de fonction. Enfin, l'accompagnement de carrière lui offre la possibilité de repenser son trajet professionnel dans son ensemble.



### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- ABBET-APEF-FeBi, Recherche-Action sur les bonnes pratiques pour le retour au travail, 2021 : [tutorats.org](https://tutorats.org)
- BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020
- Site « Reprendre le travail » : [jeuxrepandre.be](https://jeuxrepandre.be)
- Arrêté royal modifiant le code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail (11 septembre 2022) : [ejustice.just.fgov.be](https://ejustice.just.fgov.be)
- SPF Emploi : Checklists Réintégration au travail, 2023, [emploi.belgique.be](https://emploi.belgique.be)

# 4.4

## PRIORISER SES TÂCHES

- **Public concerné** : Hiérarchie, personnel.
- **Objectif** : Etablir des priorités dans les tâches quotidiennes.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

Le sentiment de surcharge peut être associé à la difficulté de prioriser ses tâches au quotidien, pour peu bien sûr qu'il y ait assez de ressources effectives pour réaliser le travail. Cette fiche propose un outil de priorisation simple, qui peut être utilisé individuellement ou pour toute une équipe de travail : la matrice d'Eisenhower.

### 01. CONSTRUIRE SA MATRICE D'EISENHOWER

La matrice d'Eisenhower est basée sur deux dimensions des tâches à effectuer :

➤ **Le degré d'urgence** : Cette tâche doit-elle être effectuée immédiatement ou peut-elle être reportée à plus tard ? Cette dimension s'évalue au regard des conséquences possibles si la tâche n'est pas effectuée rapidement.

➤ **Le degré d'importance** : Est-ce important que ce soit moi (notamment au regard de ma description de fonction) qui réalise cette tâche ou peut-elle être effectuée par une autre personne ?

Attention, la matrice Eisenhower présuppose que la délégation soit possible. Il est donc essentiel d'une part, de bien clarifier les rôles et fonction de chaque personne et d'autre part, d'échanger en équipe sur les niveaux de délégation possibles, notamment entre pairs.

Chaque tâche est évaluée selon ces deux critères, ce qui génère quatre quadrants de la matrice :

➤ **Ce qui est à la fois urgent et important** : il s'agit de tâches à faire soi-même et de suite,

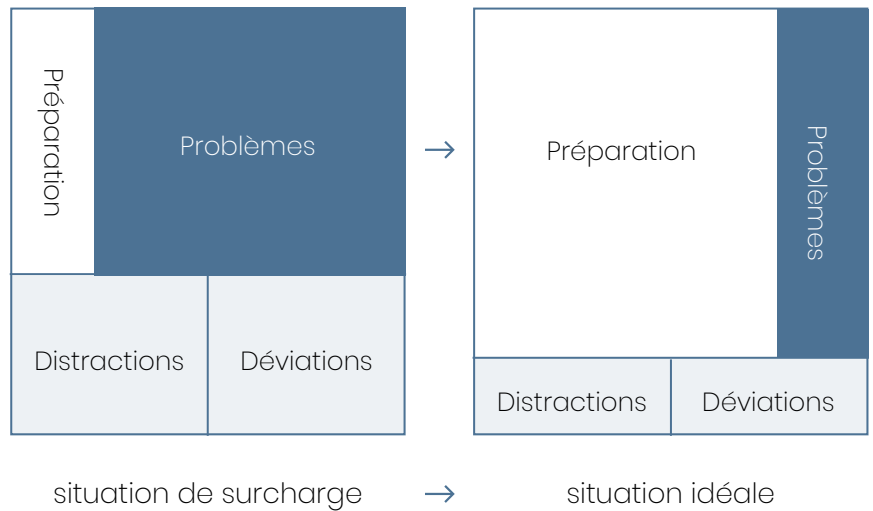
➤ **Ce qui est important mais peu urgent** : la tâche est à planifier ET à faire (un peu) plus tard,

➤ **Ce qui est peu important et non urgent** : la tâche peut être ignorée, éliminée ou éventuellement déléguée,

➤ **Ce qui est urgent mais peu important** par rapport aux priorités définies dans ma fonction (là où j'ai de la valeur ajoutée) : la tâche devrait être déléguée

→ Degré d'urgence ↓ Degré d'importance	Peu urgent	Urgent
Important	A faire plus tard = <b>PRÉPARATION</b>	Action immédiate = <b>PROBLÈMES</b>
Peu important	Ignorer, éliminer ou déléguer = <b>DISTRACTIONS</b>	Déléguer = <b>DÉVIATIONS</b>

Un sentiment de surcharge peut provenir par exemple d'un agenda réparti entre de très nombreux problèmes, de nombreuses distractions et déviations, et peu de préparation. Cela engendre une part importante du temps de travail passé à gérer les urgences, au détriment de la réflexion prospective et la préparation, et génère le sentiment de tout traiter dans l'urgence.



La situation idéale de travail est composée au contraire d'une majorité de tâches de préparation, de quelques problèmes et d'un nombre raisonnable de distractions et de déviations.

La personne peut se rapprocher de cette situation en trois temps :

1. Identifier les distractions qui peuvent être éliminées ou ignorées ;
2. Discuter avec sa hiérarchie pour trouver ensemble des solutions qui privilégient la délégation des tâches non importantes (distractions et déviations) ;
3. Ces deux premières étapes permettent de gagner du temps, qui peut ensuite être consacré à la préparation des tâches. Une meilleure préparation réduira alors le nombre de problèmes urgents à traiter dans l'urgence.

## 02. CHECK-LIST DE QUESTIONS POUR CONSTRUIRE SA MATRICE D'EISENHOWER

### ↘ Pour définir le degré d'urgence

- Quelle est l'échéance à rencontrer (date de livraison) ?
- Est-elle négociable ?
- Quel est le risque si ce délai n'est pas respecté ?
- Quelle charge de travail cela représente-t-il (durée des tâches) ?
- Quelles ressources faut-il mobiliser et quand sont-elles disponibles (délais à prévoir) ?
- Quelle est votre disponibilité réelle compte-tenu de votre charge de travail actuelle ?
- Quelle marge de sécurité faut-il se garder pour les imprévus et urgences ?

### ↘ Pour définir le degré d'importance

- Qui demande ?
- Est-ce vraiment essentiel, nécessaire, cela doit-il être fait ?
- Est-ce important par rapport à ma fonction, mes responsabilités ?
- Quelles sont les conséquences ou les impacts de ne pas le faire ?
- Quelles est la contribution à l'atteinte des objectifs de la semaine, du mois, du trimestre... ?
- Quelle est la valeur ajoutée ?



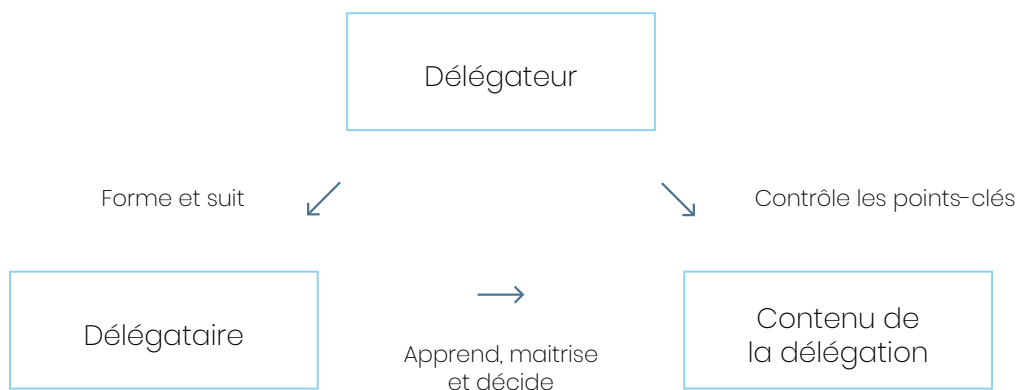
# 4.5

## DÉLÉGUER : QUELLE MARGE DE MANŒVRE POUR L'ÉQUIPE

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Définir un cadre de délégation permettant l'apprentissage.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

Dans le cadre d'un travail multitâches qui peut parfois épuiser, et d'une manière plus générale en cas de surcharge, la délégation est un outil concret de prévention primaire du burnout.

La délégation de tâches consiste à confier à une personne une mission ponctuelle ou récurrente qui fait partie habituellement des attributions de la hiérarchie.



Source: Alonso, E. (2007), *Délégez en toute sérénité*, Paris, ESF Ed.

Le **délégateur**, souvent responsable hiérarchique, transmet une **tâche** à un **délégateur**, le plus souvent un membre de l'équipe. Pour que le délégataire puisse mener à bien la tâche qui lui est confiée, le délégué le forme et l'accompagne tout en contrôlant les points-clés de la tâche déléguée. Ainsi, dans le cadre d'une délégation, la hiérarchie reste responsable des actes de la personne.

En ce sens, la délégation de tâches constitue une forme de **formation professionnelle**, à condition que cette délégation comporte une part d'accompagnement et de suivi de la part du délégué, tout en accordant une grande autonomie au délégataire dans la réalisation de la tâche confiée.

Une délégation bien cadrée permet de renforcer la motivation au travail tout en réduisant les risques d'épuisement et de burnout.

## 01. QUELLES TÂCHES PEUT-ON DÉLÉGUER ?

Pour choisir ce que l'on délègue, il faut identifier une ou plusieurs tâches qui diminueront la charge du délégateur tout en étant stimulantes et valorisantes pour le délégataire.

Cette délégation pourra devenir une opportunité d'apprentissage si l'on prend soin de :

- Nommer l'objectif poursuivi par le délégateur ;
- S'assurer que le délégataire dispose de conditions propices à la réussite de la tâche ;
- Prévoir un temps d'évaluation de l'expérience pour identifier ce qui a été facile et moins facile, en vue d'ancrer les apprentissages dans la durée.

Parmi les tâches à déléguer, choisir ce que l'on transmet à un tiers peut se faire via un outil de gestion des priorités tel que la Matrice d'Eisenhower<sup>28</sup>. Analyser sa propre charge de travail via cet outil permet d'identifier les tâches urgentes mais qui ne doivent pas nécessairement être effectuée par la personne qui souhaite déléguer. Ces tâches peuvent alors être transmises à une autre personne, qui devient le délégataire de cette tâche.

## 02. LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES LORS D'UNE DÉLÉGATION

### ➤ La délégation de corvées

La hiérarchie ne délègue que des tâches qu'elle ne veut pas assumer, parce qu'elles sont rébarbatives, peu intéressantes, ... Le délégataire ne pourra alors rien apprendre de la réalisation de ces tâches, et risque de perdre sa motivation.

### ➤ Confusion avec des instructions

la tâche est confiée avec une procédure stricte à suivre, ce qui ne laisse aucune autonomie pour la réaliser.

### ➤ Confusion avec une situation de représentation

la personne représente son délégateur dans une tâche, mais ne dispose ni d'autonomie ni de pouvoir de décision.

### ➤ Confusion avec un tutorat

la délégation consiste alors en une formation sans aucune prise de responsabilité ou d'autonomie de la part du délégataire.

### UNE BONNE DÉLÉGATION EST :

#### ➤ Motivante

- Elle constitue un challenge
- Elle permet de reconnaître les compétences du délégataire
- Elle propose une forme d'évolution personnelle

#### ➤ Légitime

- Le choix de la personne est basé sur sa compétence ou son potentiel
- Elle fait éventuellement partie d'un plan de développement personnel
- Elle peut être refusée

#### ➤ Objectivée

- Elle ne vise qu'une **mission**, qui vise un seul objectif
- Un contrôle régulier est mis en place par le délégateur
- Elle est définie par écrit

#### ➤ Accompagnée ET autonome

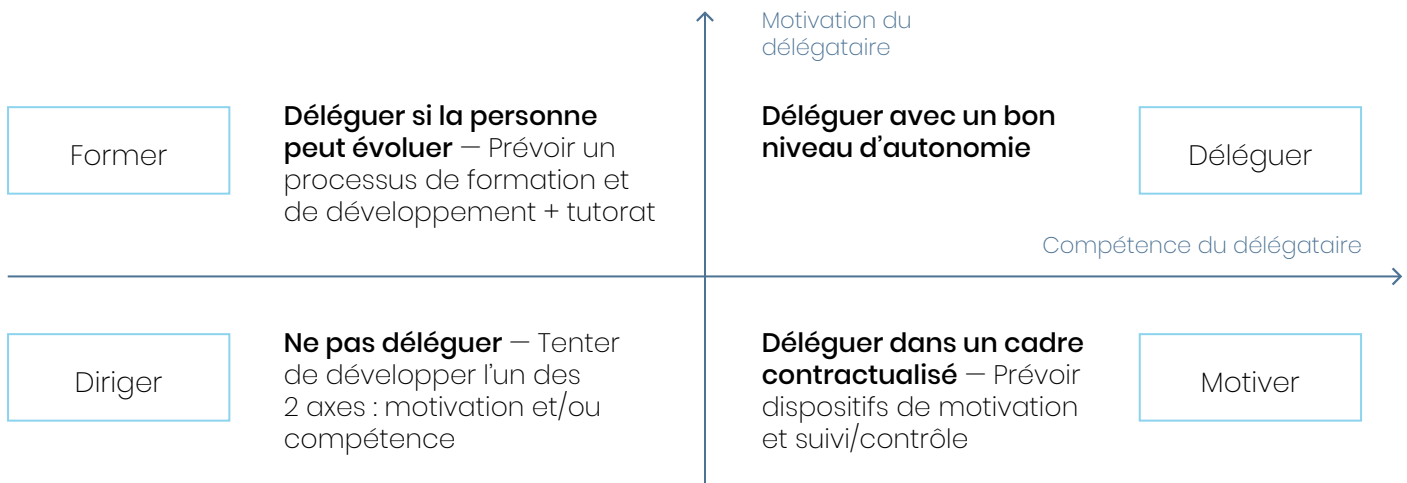
- Du temps est planifié pour le suivi du délégataire (si besoin)
- Le délégataire reçoit les ressources nécessaires (humaines et financières)
- Le délégataire a pleine autonomie sur les moyens à mettre en œuvre

### 03. COMMENT CHOISIR À QUI DÉLÉGUER ?

Trois conditions sont nécessaires pour choisir son délégataire :

- Il faut que la personne ait la **compétence** pour faire ce que la hiérarchie attend de lui
- Il faut que cette personne en ait envie (**motivation**)
- Il faut une **relation de confiance** entre délégateur et délégataire

Deux axes définissent quatre profils de personne vis-à-vis d'une tâche à déléguer :



### 04. LES FACILITANTS ET LES FREINS À LA DÉLÉGATION

#### ACCÉLÉRATEURS

- Suivre des objectifs clairs
- Pouvoir choisir sa méthode de travail
- Recevoir soutien et encouragement
- Avoir un contact compétent en cas de problème
- Obtenir des résultats concrets à diverses échéances
- Recevoir reconnaissance et récompense
- Relation de confiance et feed-back aisé

#### FREINS

- Être sans appuis
- Réaliser des tâches sans intérêt
- Devoir suivre les ordres sans aucune liberté
- Recevoir des informations partielles de contacts différents
- Exclusion des prises de décision
- Manquer de moyens
- Relation peu fluide et feed-back difficile

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 4.4](#). Prioriser ses tâches

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Alonso, E. (2010), *Délégez en toute sérénité*, Paris : ESF Ed, 2e édition
- Baheux, T. (2022), *Délégation efficace : Activez le pouvoir du collectif*. Paris : Gereso Eds.
- Lallican, J-A (2015), *L'art de déléguer. Manager dans la confiance*. Paris : Dunod
- Tonnelé, A. (2011) *65 Outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris : Eyrolles.

# 4.6

## METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ACCUEIL ADEQUAT

- **Public concerné :** Hiérarchie, service du personnel.
- **Objectif :** Mettre en place un processus d'accueil adéquat pour favoriser l'intégration des nouvelles personnes.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Depuis 2007, l'accueil des nouveaux membres du personnel fait partie de la politique du bien-être que doit mener l'employeur, selon le code du bien-être au travail<sup>29</sup>. Plusieurs obligations légales en découlent pour l'employeur :

- Fournir les informations et instructions nécessaires concernant le bien-être au travail aux nouvelles personnes. Cette information doit faire l'objet d'un document signé par l'employeur ou son représentant.
- Mettre en place un accompagnement des nouveaux membres du personnel par un personne expérimentée.

Le service de prévention doit, quant à lui, faire des propositions relatives à l'accompagnement des nouveaux membres du personnel.

En soutien à ces obligations légales, **un guide d'accueil** peut être rédigé par l'organisation. Ce guide

d'accueil peut notamment contenir les informations relatives au bien-être au travail, la fiche de poste, les principales coordonnées de contact au sein de l'entreprise ...

Au-delà des prescrits légaux, l'accueil des nouveaux constitue un moment essentiel dans l'intégration de ces personnes au sein de l'organisation et auprès de leurs collègues.

L'accueil d'une nouvelle personne est un saut dans l'inconnu et peut insécuriser la personne accueillie et l'équipe concernée. La mise en place d'un accueil et d'un accompagnement personnalisé (tutorat d'intégration) facilite et sécurise cette transition professionnelle.

### 01. ETABLIR UNE CHECK-LIST D'ACCUEIL

Il est utile de disposer d'un aide-mémoire concernant les différents points d'attention concernant l'accueil. Sur le site Competentia, différentes ressources sont disponibles : une check-list pour construire un processus d'accueil des nouvelles personnes, ainsi qu'un tutoriel vidéo pour utiliser cet outil<sup>30</sup>. Les différents rôles de chaque partie prenante de l'accueil y sont explicités<sup>31</sup>.

29 – Chapitre III du livre 1er, titre 2 du code du bien-être au travail

30 – Competentia : [competentia.be](http://competentia.be)

31 – Competentia : [competentia.be](http://competentia.be)

Dans les premiers jours de l'arrivée d'une nouvelle personne, la hiérarchie doit mener un entretien d'intégration. Celui-ci a pour but de faire le point sur l'intégration de la personne au sein de l'équipe, identifier les difficultés éventuelles et répondre aux questions que cette personne se poserait.

Cet entretien comporte plusieurs étapes :

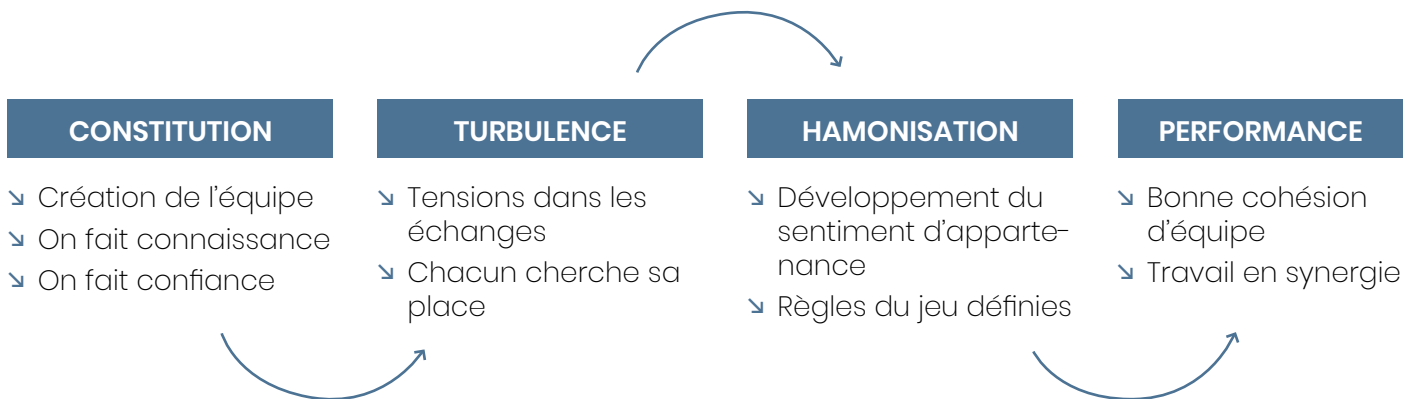
1. Faire le point sur le ressenti de la personne: Comment se sont passés ses premiers jours/semaines ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? ... Moins bien ?
2. Identifier les éventuels écarts entre le ressenti de la nouvelle personne et celui du reste de l'équipe
3. Mettre en évidence les réussites déjà observées et/ou les éventuelles difficultés
4. Déterminer les progrès prioritaires et mettre en place un plan d'action le cas échéant

En parallèle à cet entretien formel d'intégration, il est également possible de mettre en place un **entretien d'étonnement**, durant lequel la personne est invitée à parler de son ressenti durant ces premiers jours au sein de l'organisation, de ce qui l'a surpris (positivement ou non) dans ce nouveau travail. Un temps formel peut également être prévu quelques semaines après le premier entretien d'étonnement, pour faire le point avec la personne sur l'évolution de son intégration au sein de la structure.

### 03. LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

L'intégration d'une ou plusieurs nouvelles personnes au sein d'une équipe remet en question l'équilibre du groupe. Cette arrivée soulève de nouvelles questions, et peut amener un changement de mode de fonctionnement de l'équipe.

Tuckman distingue 5 stades de développement d'une équipe (Noyé, 2016). La cinquième étape étant facultative (la dissolution concerne principalement les équipes de projet qui ont une fin programmée), seuls quatre premiers stades de développement sont représentés dans le schéma ci-dessous.



Développer un processus d'accueil des nouvelles personnes favorise leur intégration dans l'équipe et facilite le développement de la maturité collective. Plus vite elles sont reconnues comme membres à part entière de l'équipe, plus vite l'équipe pourra (re)trouver son rythme de travail « performant ».

#### QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES D'INTÉGRATION :

- ↳ Accueil officiel lors de la réunion d'équipe
- ↳ Mail de bienvenue envoyé à l'ensemble du personnel
- ↳ Implication dans les projets et groupes de travail en interne

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

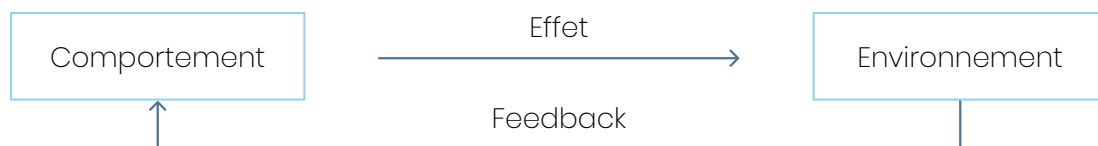
- ↳ KORDA P (2012), Réussir vos entretiens de management, Paris : Julhiet
- ↳ NOYE D (2016), Développer une équipe performante. Paris : Eyrolles.
- ↳ APEF, Guide pour le tutorat : [tutorats.org](http://tutorats.org)
- ↳ BOBET : Fiche 7.1.1. Le Tutorat
- ↳ Competentia :
  - Check List de l'accueil: [competentia.be](http://competentia.be)
  - Rôles des parties prenantes : [competentia.be](http://competentia.be)

# 4.7

## RENCONTRES INDIVIDUELLES AVEC LA HIÉRARCHIE (FEEDBACK)

- **Public concerné :** Hiérarchie.
- **Objectif :** Savoir donner un feedback de qualité à son équipe.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Un feedback est une information donnée en retour (par une autre personne), concernant l'effet de mon comportement sur l'environnement (l'autre, l'équipe, l'organisation, ...).



Recevoir un feedback **régulier** sur son travail est utile en termes de :

- **Motivation** au travail : le feedback renforce le sentiment de compétence des personnes, leur communique des informations concernant les effets et conséquences de leur travail et leur apporte de la reconnaissance professionnelle.
- **Formation** professionnelle : le feedback permet d'identifier ce qui fonctionne bien (feedback positif) et ce qui doit être amélioré dans le travail (feedback correctif). Les deux types de feedback sont utiles à la personne, car ils lui permettent d'identifier ce qu'elle maîtrise et ce qu'elle doit améliorer dans sa pratique.

De manière habituelle, le feedback est donné par le supérieur hiérarchique, lors d'un entretien d'évaluation<sup>32</sup> ou éventuellement lorsqu'un problème se pose. Or, le processus de feedback peut être étendu à une multitude de situations professionnelles : pour souligner une réussite individuelle ou d'équipe, lors du débriefing d'une réunion, pour remercier de l'aide apportée (surcharge).

De même, le feedback peut provenir de différentes sources : de la hiérarchie, mais aussi des collègues, des partenaires et éventuellement des bénéficiaires du service. Dans le cadre de la prévention primaire du burnout, cette fiche se centrera sur le feedback provenant de la ligne hiérarchique car cette forme de reconnaissance constitue un élément-clé de la prévention primaire du burnout.

Le processus de feedback et la reconnaissance sont intimement liés. Un feedback bien mené offre une forme de reconnaissance à la personne pour le travail fourni. Néanmoins, pour être légitime, le feedback doit s'appuyer sur une observation directe de la personne concernée, et être formulé le plus rapidement possible après l'observation de la situation en question. C'est pourquoi il est essentiel que la hiérarchie prévoie des moments réguliers de feedback avec chaque membre de son équipe, lors de moments de rencontre formels mais aussi à l'occasion d'échanges informels.

## 01. FEEDBACK ET SIGNES DE RECONNAISSANCE DE ÉQUIPE

A travers l'information qu'il offre sur le comportement, le feedback permet de donner des signes de reconnaissance. Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, propose de classer les signes de reconnaissance en deux dimensions :

### ➤ Positif VS Négatif

➤ **Conditionnel** (qui sont spécifiques à une situation) VS **Inconditionnel** (qui s'adresse à la personne dans son ensemble)

	Inconditionnel	Conditionnel
Positif	Je suis content de vous voir !	Votre exposé était très clair
Négatif	On ne peut jamais compter sur vous !	L'étude que vous avez remise est incomplète

Source : NOYE D. (2012). *Donner et recevoir du feed-back*. Paris : Julhiet, p. 29

En contexte professionnel, les signes de reconnaissance positifs (conditionnels et inconditionnels) sont appréciés. **Les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs sont à proscrire** car ils ne permettent pas le développement de la personne et sont délétères car ils visent l'ensemble de l'être de la personne. Enfin les signes de reconnaissance conditionnels négatifs sont utiles en formation notamment, s'ils sont bien formulés.

Le modèle SBI ci-dessous est l'une des manières d'aborder ce type de signe de reconnaissance de manière constructive au travail.

Il est à noter qu'un feedback positif peut être fait de manière individuelle ou collective, alors qu'un feedback négatif doit être formulé en privé et dans un climat de confiance afin d'éviter la stigmatisation d'un membre de l'équipe.

## 02. LE MODÈLE SBI DU FEEDBACK

Le modèle SBI apporte un guide pour formuler un feedback de qualité en contexte professionnel.

### S . SITUATION

Quel est le contexte du comportement?  
*Dans telle situation ...*

### B . BEHAVIOUR

Sur quel comportement porte le feedback?  
*Tu adoptes tel comportement ...*

### I . IMPACT

Quel est l'impact de ce comportement sur moi, l'équipe, l'organisation ... ?  
*Et cela me pose problème à tel niveau ...*



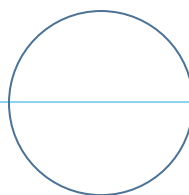
L'impact (les conséquences du comportement) exprimé dans le SBI concerne à la fois des faits, mais aussi des émotions, des ressentis, individuels et collectifs.

Une fois le feedback exprimé à la personne concernée, un temps d'échange peut être prévu afin que celle-ci puisse exprimer son ressenti vis-à-vis du feedback reçu et, en cas de feedback correctif, éventuellement proposer ou recevoir des solutions, pour savoir comment rectifier le tir, progresser, apprendre de ses erreurs.

#### QUELQUES CONSEILS :

Un **feedback de qualité** aura donc les caractéristiques suivantes :

- Porter sur le travail de la personne et non sur l'ensemble de sa personnalité ;
- S'appuyer sur des faits concrets, des données, des observations, ... afin de contextualiser la remarque ;
- Être régulier et surtout exprimé le plus rapidement possible après l'observation de la situation dont il est question ;
- Être direct (sinon le message à transmettre risque de se perdre dans le flot d'informations) ;
- S'il s'agit d'un feedback négatif, on veillera à conclure sur un plan d'action et une note positive.



---

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 42.* Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Source : NOYE D. (2012). Donner et recevoir du feed-back. Paris : Julhiet