

# 4.2

## MENER UN ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT ET D'ÉVALUATION

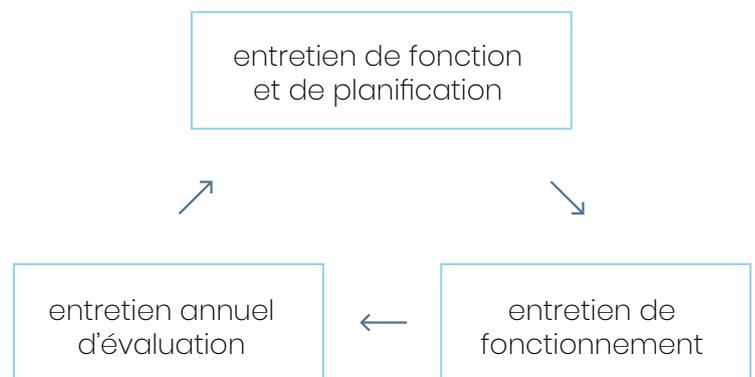
- **Public concerné :** Hiérarchie, fonction RH.
- **Objectif :** Définir les balises pour mener un cycle annuel d'évaluation.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

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