

## Fiche 6.1.3. L'entretien de fonctionnement... ça fonctionne !

Un entretien de fonctionnement a lieu entre le supérieur fonctionnel et le travailleur, au cours duquel peuvent être discutés tant les progrès vis-à-vis des objectifs que les problèmes éventuels, la collaboration interne, l'ambiance, etc. Il s'agit d'un instrument de gestion des ressources humaines facile à mettre en place. En systématisant la prise d'information auprès des travailleurs, il permet à la direction de se faire une idée plus précise de la situation particulière de chacun et du fonctionnement de l'organisation. Par ailleurs, il permet aussi au travailleur de voir où il en est dans le cadre de sa fonction, et d'attirer l'attention de la direction sur les éventuels changements à effectuer dans l'organisation.

### Définition

Un entretien de fonctionnement est un entretien à double sens entre le responsable fonctionnel et le membre du personnel, pendant lequel le fonctionnement actuel et futur de ce dernier est discuté en vue de son optimisation. Il permet aussi d'aborder le fonctionnement du service.

Je vous fais  
le petit ou le gros  
entretien ?

Cet entretien permet une mise au point régulière quant à l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur. Il permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels.

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 à la valorisation des compétences.

### Principes de base

- L'entretien de fonctionnement a pour but d'ouvrir un espace de rencontre entre le responsable fonctionnel et chaque membre du personnel, pour faire le point sur le fonctionnement au niveau du travail;
- il s'agit donc d'un entretien où les deux parties peuvent s'exprimer, afin d'arriver à la meilleure réalisation possible des activités d'une part, et au meilleur développement des personnes dans leur travail d'autre part;
- **il ne s'agit donc pas d'un système d'évaluation individuel des membres du personnel pour décider d'une sanction possible, qu'elle soit positive ou négative;**
- en dehors de ce cadre organisé, il reste possible à tout membre du personnel de demander un entretien spécifique quand il le désire;
- il reste également loisible à tout membre du personnel (comme pour toute forme de rencontre avec la direction d'ailleurs) de se faire accompagner d'un délégué syndical de son choix, s'il le désire.

### Objectifs

- Examiner comment les activités, les fonctions et les tâches évoluent;
- voir quelles sont les changements d'organisation qu'il est indiqué de mettre en œuvre;
- permettre au travailleur :
  - de savoir ce que son responsable fonctionnel pense de lui;
  - de voir où il en est dans le cadre de sa fonction : quelles sont les nouvelles compétences qu'il a acquises ? Quels sont les problèmes rencontrés ? Quelles évolutions sont souhaitées de sa part et de la part de la direction ? Quelles sont les éventuelles formations utiles ? ;
  - de discuter de son avenir et de ses perspectives de carrière;
  - de s'exprimer et d'être entendu dans un espace organisé;
- permettre au responsable fonctionnel :
  - d'avoir une vision sur l'évolution des activités, des fonctions et de l'organisation des équipes;
  - de mieux connaître son collaborateur et de mieux se faire connaître;
  - de mieux transmettre ses objectifs;
  - de rendre la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée.

## Exemple de grille d'entretien

Une suggestion : transmettre cette grille avant l'entretien, en guise de préparation.

1. Ai-je une bonne connaissance de ce que recouvre ma fonction et des tâches que je dois réaliser ? Quels sont les éclaircissements que je voudrais recevoir ?
2. Quelles sont les activités de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?
3. Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ?
4. Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ?
5. Quelles sont les habiletés particulières ou les compétences que je possède et qui ne seraient pas utilisées au mieux ?
6. Comment mon travail s'est-il déroulé ces derniers mois sur les différents plans : activités, méthodes, collaborations internes ou externes, outils techniques, ambiance, etc. ? Des problèmes particuliers se sont-ils posés ? Lesquels ?
7. Pour quels aspects de mon travail est-ce que je me sens le plus en difficulté ? Quels sont ceux pour lesquels je souhaiterais plus d'appui ? Quel type d'appui ?
8. Des changements peuvent-ils être apportés pour améliorer le service vers les bénéficiaires des activités sur lesquelles je travaille ?
9. Qu'est ce qui pourrait être fait pour faciliter la réalisation de mes missions et de mes tâches ?
  - par moi-même;
  - par mes collègues (si j'en ai);
  - par mon responsable d'équipe (si j'en ai un);
  - par la direction.
10. Pour les 12 prochains mois, quels sont les changements que j'aimerais voir apportés à ma fonction et à mon travail ?
11. Y a-t-il d'autres choses à propos desquelles je désire m'exprimer ?



## Conditions pour bien réussir l'entretien

Le responsable doit veiller à organiser des entretiens de fonctionnement en respectant les règles suivantes :

1. Créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable).
2. Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits (technique de reformulation par exemple, pour aider le membre du personnel à s'exprimer en évitant de tomber dans une réaction émotionnelle).
3. Consacrer un temps suffisant à l'entretien et s'assurer de ne pas être interrompu.
4. Débuter l'entretien par le rappel de sa nature, de son objectif et de son déroulement, en évoquant les avantages attendus. La discussion préliminaire doit être préparée : c'est au terme de celle-ci que le membre du personnel se forgera une idée de ce va être l'entretien, et de la manière dont va s'y investir son responsable.
5. Garder à l'esprit l'objectif et le fil conducteur de l'entretien afin de ne pas se laisser dévier; se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer ou de calmer, mais d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement que l'on peut y trouver.
6. Partir d'une hypothèse positive : le membre du personnel cherche à améliorer son travail et son efficacité.
7. Adopter une attitude d'écoute. Repérer les signes émis par le membre du personnel lorsqu'il désire s'exprimer; à ce moment-là, le laisser exprimer son point de vue sur la question en écoutant ses arguments.
8. Avant de terminer l'entretien, s'assurer que :
  - on a très bien compris ce que le membre du personnel avait à dire;
  - le membre du personnel lui-même a compris ce que le responsable fonctionnel avait à lui dire.
9. Conclure l'entretien en récapitulant les accords conclus et en évaluant la manière dont l'entretien s'est déroulé. Les décisions d'actions sont ensuite actées.

## Un conseil...

Avant de lancer cette démarche au sein de l'association, il est essentiel qu'il y ait clarification concernant le type d'entretien mis en place (enjeux, objectifs, contenus, outils). Il est judicieux qu'il y ait une concertation entre l'employeur et la délégation syndicale, afin de s'entendre sur un balisage et sur le contenu de cet entretien. Cette clarification et cette concertation concernant le cadre des entretiens devraient aboutir à une charte, diffusée largement au sein de l'équipe.

## La conduite de l'entretien

L'entretien de fonctionnement a une triple fonction :

- auto-analyse du fonctionnement du collaborateur par rapport à lui-même, à sa fonction, aux relations avec les collaborateurs et avec le responsable fonctionnel;
- aide et conseils par rapport aux problèmes soumis;
- orientation de la carrière<sup>1</sup> à court et à moyen termes.

Selon la fonction, il y aura différents sujets abordés, une autre manière de conduire l'entretien, et le renvoi vers d'autres contextes pour y trouver une réponse à certaines problématiques (formation, supervision individuelle, réunion d'équipe, etc.).

### Références

- Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, SPF Emploi, travail et concertation sociale, septembre 2010.

<sup>1</sup> Le bilan de compétences réalisé avec un tiers externe peut être une préparation de l'entretien de fonctionnement, en particulier par rapport aux questions qui portent sur l'évolution de carrière