

# Liste de questions à poser en entretien de fonctionnement

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Exemple

Banque de questions qui peuvent être posées lors d'un entretien de fonctionnement ou servir à préparer celui-ci.

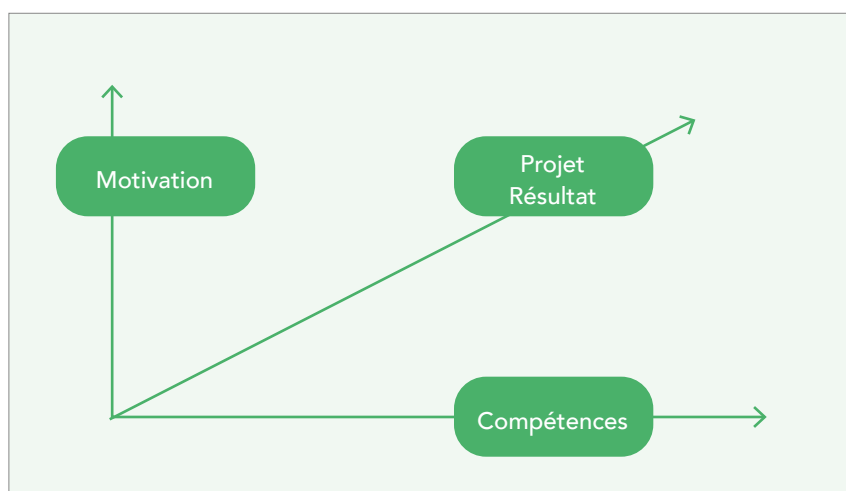
Pour quoi	Structurer et préparer l'entretien de fonctionnement
Pour qui	Toute personne ayant à mener un entretien ou toute personne invitée à passer un entretien
Quand l'utiliser	Quelques jours avant et pendant l'entretien

## Comment l'utiliser ?

Ces questions peuvent être mobilisées lors d'un entretien que vous planifiez avec un membre de votre équipe. Elles servent à faire le bilan du fonctionnement et des objectifs d'un·e travailleur·euse· sur une période donnée. La liste<sup>1</sup> comporte des questions axées sur le passé, sur l'avenir, sur les compétences et sur la motivation.

<sup>1</sup> Inspiré d'un outil créé par Fabrice Simon, formateur au CFIP, juin 2016

En effet, l'objectif de l'entretien de fonctionnement peut être résumé comme ceci :



## Les trucs pour réussir ?

- › Transmettez à votre collaborateur·rice la liste des questions que vous avez sélectionnées quelques jours avant la date de l'entretien. Expliquez-lui que cette sélection de questions servira de base à la discussion mais que d'autres pourront être abordées, y compris à son initiative.
- › Rappelez-lui les objectifs de cet échange et laissez-lui l'occasion de poser des questions de clarification au sujet de la procédure. Rassurez-le·la et créez un climat de confiance.
- › Convenez avec le·la travailleur·euse d'une plage horaire de son agenda professionnel pour lui laisser le temps de préparer cet entretien et de répondre aux questions.
- › Vérifiez dans le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur ou la note RH quelles sont les procédures et temporalités éventuelles en vigueur.

## Et après ?

- › Les questions servent à ouvrir un dialogue qui débouche sur un plan d'action avec des engagements réciproques (lancement d'un projet, acquisition de compétences, évolution dans le suivi d'une tâche). Il est important d'écrire les engagements des deux parties et de les valider, en ayant laissé à chacun·e des acteur·rice·s un temps de relecture. Ce plan d'action sert de base commune à l'entretien de fonctionnement suivant.
- › L'entretien de fonctionnement étant un moment dans l'accompagnement du·de la travailleur·euse, il peut être utile de fixer une date pour un ou plusieurs entretiens de suivi (tous les trois mois par exemple) afin d'opérationnaliser le plan d'action et les objectifs fixés conjointement.

## Outils associés :

- › L'entretien d'étonnement
- › Le DESC

## En pratique :

Voici une liste de questions pour mettre en œuvre l'entretien de fonctionnement

### Banque de questions pour vous aider à vous préparer à mener votre entretien.

Il ne s'agit pas de poser l'ensemble de ces questions à votre collaborateur·rice, mais plutôt, en fonction de la situation et de qui il-elle est, d'en privilégier certaines. De toute manière, ces questions doivent être adaptées à votre contexte.

#### QUESTIONS LIÉES AU PASSÉ (axe résultats)

1. Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?
  2. Quelles sont les missions/progrès/tâches qui te plaisent le plus dans ta fonction?
  3. Quelles ont été tes difficultés liées au contexte (conjoncture, événements inattendus, changement, etc.) pour réaliser tes missions/objectifs/projets ?
  4. Comment expliques-tu les difficultés que tu éprouves dans telle ou telle activité/tâche ?
  5. Selon toi, de quoi as-tu manqué pour atteindre tes objectifs ?
  6. Quelle démarche as-tu entreprise pour surmonter tes difficultés ?
  7. A quoi attribues-tu les facilités que tu as eues pour réaliser tes missions/objectifs?
- Etc.



### QUESTIONS LIÉES À L'AVENIR (axe résultats)

8. Si tu devais te fixer des objectifs, quels seraient-ils ?
9. Que vas-tu mettre en place pour atteindre ces objectifs ?
10. Que vas-tu changer pour atteindre tes objectifs ?
11. De quels moyens as-tu besoin pour gagner en efficacité ?
12. Quels sont les délais que tu estimes raisonnables pour réaliser ce projet ?
13. Quel sont les projets qui sont en lien avec le tien ?
- Etc.

### QUESTIONS LIÉES AUX COMPÉTENCES (axe compétences)

#### Points forts

14. Que vas-tu mettre en place pour atteindre ces objectifs ?
15. Quelles sont les tâches que tu exécutes avec facilité ?
16. Quelles sont les tâches qui te demandent le moins d'efforts ?
17. As-tu des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans ton travail ? Pour notre association? Lesquelles ?
18. Peux-tu me citer tes plus grandes réussites de l'année et m'expliquer comment tu t'y es pris concrètement ?
- Etc.



## QUESTIONS LIÉES AUX COMPÉTENCES (axe compétences)

### Points d'amélioration

19. Quelles sont les tâches dans lesquelles tu éprouves des difficultés ?
20. Quels sont les facettes (management ? reporting ? travail d'équipe ?) de ton travail qui te posent problème ?
21. Quelle serait la solution pour résoudre tel ou tel problème dans ton travail ?
22. A quoi attribues-tu ces lacunes dans tel ou tel domaine ?
23. De façon globale, comment pourrais-tu t'améliorer dans ton travail ?
24. As-tu connu des échecs que tu qualifierais d'importants ?
25. Éprouves-tu des difficultés d'ordre organisationnel ?
26. Quelles sont les choses qui te posent problème au quotidien (te ralentissent, te perturbent, te gênent, te contrarient) ?
27. Sur base de ton référentiel de compétences, quels sont les compétences pour lesquelles tu as le plus de difficulté ?
28. Sur base de quels éléments vas-tu estimer que cela va mieux (indicateurs) ?
29. En fonction des difficultés précédemment évoquées, quels types de formations seraient susceptibles de t'aider ?
30. Y a-t-il d'autres moyens non pédagogiques à mettre en place en parallèle aux formations identifiées ?



### QUESTIONS LIÉES A LA MOTIVATION (axe motivation)

31. Comme te sens-tu parmi nous/dans l'équipe ?
  32. Comment te vois-tu professionnellement parlant, dans 2 ans, 3 ans, 5 ans ?
  33. As-tu le désir d'évoluer et vers quel(s) type(s) de poste/projet ? A quel horizon ?
  34. Comme vois-tu évoluer ta fonction à terme ?
  35. Quels sont les domaines sur lesquels tu voudrais davantage évoluer ?
  36. Comment as-tu préparé cet entretien ?
  38. As-tu connaissance de notre charte des valeurs ?
  39. Peux-tu me décrire en quoi consiste ton poste de façon synthétique ?
  40. Comment estimes-tu ton degré d'implication dans le travail ?
  41. Comment estimes-tu ta vitesse d'exécution de ton travail ?
  42. Comment juges-tu ton attitude générale ? (comportement, disponibilité, adaptabilité...)
  43. Quelles sont les grandes évolutions (changements) pour notre association ?
  44. Quels ont été les faits marquants de ton année de travail ?
  45. Quelles sont tes attentes par rapport à cet entretien ?
  46. Est-ce que ta fonction est claire pour toi ? Pour tes collègues ?
  47. Quelles sont, pour toi, les missions et tâches les plus importantes de ton poste ?
  48. Comment pourrais-tu améliorer ton travail ?
  49. Que penses-tu de l'encadrement mis en place par ton responsable ? Quelles sont tes attentes par rapport à lui ?
- Etc.



### ET POUR TERMINER

50. Y-a-t-il des questions que je ne t'ai pas posées et que j'aurais dû te poser ?

51. Quel est ton sentiment par rapport à cet entretien ?

52. Y-a-t-il des choses à modifier durant cet entretien pour que tu te sentes mieux ?

Etc.