

Cercles de développement en équipe

FORMATION

Formuler des objectifs et mener des entretiens en équipe



Service public fédéral
Sécurité sociale

.be

TABLE DES MATIÈRES

1. En quoi consistent les cercles de développement ?	5
2. Pourquoi des Cercles de développement en équipe ?	6
3. Qu'est-ce qu'une équipe ?	7
3.1 Le développement d'équipe selon Tuckman	8
3.2 Le leadership situationnel	11
4. Le développement d'équipe selon Tuckman	13
4.1 Une bonne préparation est cruciale	14
4.2 Introduction via POCPOC	15
4.3 Compte rendu	16
4.4 Entretien de planification en équipe	17
4.4.1 Qu'est-ce qu'un objectif ?	17
4.4.2 La différence entre un objectif de prestation et un objectif de développement	17
4.4.3 Les objectifs d'équipe	18
4.5 Formuler des objectifs	19
4.5.1 Une formulation « SMART » des objectifs	19
4.5.2 Les pièges lors de la définition des objectifs	22
4.5.3 Des objectifs mesurables	23
4.5.4 SMART +++	23
a. Des objectifs qui représentent un défi	23
b. Des objectifs de résultats	24
c. Des objectifs qui inspirent	31
4.5.5 Sources d'inspiration	33
5. Quelques techniques utilisables pour vos Cercles de développement en équipe	34
5.1 Technique 1 : Techniques de base	34
5.2 Technique 2 : Détermination des objectifs SMART pas à pas	35
5.3 Technique 3 : Quelles sont nos attentes en équipe ?	41
5.4 Technique 4 : Analyse SWOT	42
5.5 Technique 5 : Atelier code de conduite en équipe	43
5.6 Technique 6 : La valorisation	45
6. Pour terminer	47
7. Notes	48
Annexes	49
• 38 codes de conduite d'équipe	49
• Tableau des objectifs d'équipe SMART	50
• Formulaire des cercles de développement en équipe	52

LES ABEILLES

Il était une fois deux apiculteurs qui possédaient chacun une ruche. Ils travaillaient pour la société 'Les petites Abeilles S.A.' Les clients de cette société raffolaient du miel et insistaient auprès de la société pour qu'elle produise plus de miel que l'année précédente. C'est pourquoi la société demanda à chaque apiculteur de produire plus de miel de la même qualité. Etant donné que les avis des apiculteurs divergeaient quant à la manière d'atteindre cet objectif, ils optèrent pour des méthodes différentes pour accroître les performances de leurs ruches.

Le premier apiculteur mit en place un système de mesure des prestations des abeilles qui allait mesurer combien de fleurs chaque abeille visitait. L'apiculteur investit de grosses sommes dans un système de mesure détaillé pour compter le nombre de fleurs visitées par chaque abeille. Au milieu de la saison, il donna à chacune des abeilles un feed-back sur ses prestations individuelles, mais il ne dit jamais aux abeilles que la ruche devait produire plus de miel pour que la S.A. « Les petites Abeilles » puisse vendre plus de miel. L'apiculteur instaura des primes spéciales pour les abeilles qui butinaient le plus de fleurs.

Le second apiculteur mit également en place un système de mesure des prestations des abeilles, mais il informa toutes les abeilles quant à l'objectif que la ruche produise plus de miel. Cet apiculteur et ses abeilles allaient mesurer deux aspects de leurs prestations : la quantité de nectar que chaque abeille ramenait à la ruche et la quantité de miel produit par la ruche. Les prestations de chaque abeille et les prestations globales de la ruche furent enregistrées et affichées aux valves de la ruche, pour que toutes les abeilles puissent les voir. L'apiculteur introduit un programme de rémunération de la ruche récompensant chaque abeille en fonction de la production de miel de la ruche : plus la production de miel était grande, plus la reconnaissance accordée aux abeilles augmentait.

À la fin de la saison, les apiculteurs évaluèrent leurs méthodes. Le premier constata que les abeilles de sa ruche avaient effectivement butiné plus de fleurs, mais que la quantité de miel produit avait baissé. La reine indiqua que les abeilles s'étaient efforcées de butiner le plus grand nombre possible de fleurs et qu'elle avait rapporté moins de nectar pour pouvoir voler plus vite. Les abeilles avaient aussi le sentiment qu'elles devaient rivaliser pour les primes (car seules les abeilles ayant fourni les meilleures performances avaient de la reconnaissance), avec pour conséquence qu'elles n'ont pas partagé les informations utiles (comme les endroits où il y avait beaucoup de fleurs, qu'elles repéraient en revenant à la ruche) qui auraient pu contribuer à améliorer les prestations de toutes les abeilles. (Après la discussion, l'une des abeilles les plus performantes dit à l'apiculteur qu'elle aurait effectué son travail tout à fait différemment si elle avait su que l'objectif était en fait de produire plus de miel au lieu de butiner plus de fleurs.) Lorsque l'apiculteur remit les primes aux abeilles individuellement, un bourdonnement d'insatisfaction se fit entendre dans la ruche.

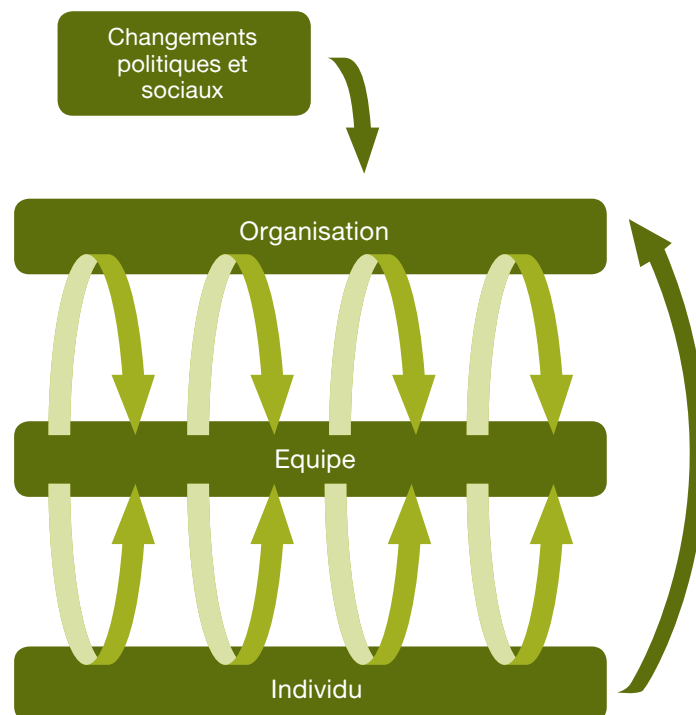
Cependant, le deuxième apiculteur obtint des résultats complètement différents. Etant donné que l'attention de chaque abeille s'était concentrée sur l'objectif de la ruche – c'est-à-dire produire plus de miel - les abeilles avaient concentré leur efforts sur la collecte de plus de nectar, afin de produire plus de miel que jamais auparavant. Les abeilles avaient collaboré pour déterminer quelles fleurs produisaient le plus de nectar et pour trouver des méthodes pour apporter plus rapidement le nectar à la ruche. Elles avaient également collaboré pour augmenter la quantité de nectar que ramenaient les abeilles dont les prestations étaient les moins élevées. La reine de cette ruche a indiqué que ces abeilles moins performantes avaient amélioré leurs prestations ou avaient rejoint une autre ruche. Vu que l'objectif de la ruche avait été atteint, l'apiculteur donna à chaque abeille sa part de la prime de récompense. Il fut également surpris d'entendre un bourdonnement bruyant et joyeux, ainsi que des battements d'ailes enthousiastes.

1 EN QUOI CONSISTENT LES CERCLES DE DÉVELOPPEMENT ?

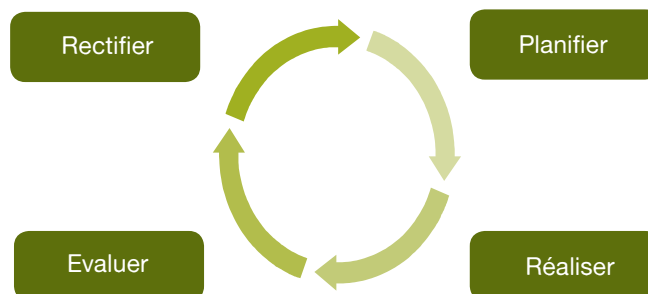
Les Cercles de développement constituent un instrument important destiné à favoriser la collaboration entre le chef fonctionnel et ses collaborateurs.

L'objectif des Cercles de développement est d'atteindre les résultats souhaités et de faire en sorte que chacun reste motivé et impliqué dans sa fonction, et ce, grâce au coaching et aux accords efficaces conclus entre le chef et son collaborateur. Ces accords concernent les attentes mutuelles et le développement futur des compétences du collaborateur. L'objectif final est de rendre l'organisation performante, ce dont tout un chacun pourra être fier.

Cela signifie que le collaborateur, le dirigeant et l'organisation ont une part de responsabilité dans les Cercles de développement. En effet, ce processus est opérant à trois niveaux étroitement liés : l'organisation, l'équipe et l'individu.



A chacun de ces trois niveaux, on peut distinguer quatre phases : planification, réalisation, évaluation et rectification. Etant donné qu'il s'agit d'un processus continu et récurrent, les Cercles de développement sont également appelés cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou « roue de Deming ». Chaque phase de ce cycle correspond à une phase des Cercles de développement.



Le présent syllabus porte exclusivement sur les Cercles de développement en équipe : formuler les objectifs et mener les entretiens en équipe. Si vous souhaitez en savoir davantage sur la notion de Cercles de développement et les différents entretiens individuels, ne manquez pas de consulter l'intranet et le syllabus « Formation sur les Cercles de développement ».

2 POURQUOI DES CERCLES DE DÉVELOPPEMENT EN ÉQUIPE ?

Une équipe atteint, en moyenne, seulement 63% des objectifs (Mankins et Steele, 2005).

Comment améliorer ce pourcentage?

- › Nous communiquons.
- › Les objectifs de l'organisation sont connus de tous les membres de l'équipe.
- › Chaque membre d'une équipe est associé à la formulation des objectifs.
- › Nous planifions à court terme et à long terme.
- › Nous nous concentrons sur les résultats (l'output, le « quoi ») au lieu de la méthode (l'input – le « comment »).
- › Nous nous concertons régulièrement pour assurer un suivi et pour apprendre.

Les Cercles de développement en équipe répondent intégralement aux critères mentionnés ci-dessus.

Les Cercles de développement en équipe se composent de deux entretiens :

- › l'entretien de planification en équipe : il s'agit de déterminer conjointement, avec l'ensemble de l'équipe, les objectifs de l'année suivante.
- › l'entretien d'évaluation en équipe : c'est le moment où l'équipe va faire le bilan de l'année passée. Qu'avez-vous réalisé en tant qu'équipe ? Comment avez-vous collaboré ?

Les deux entretiens peuvent éventuellement être organisés au même moment : dans ce cas, l'équipe procède d'abord à une évaluation de l'année passée et, en fonction de cette évaluation, l'équipe formule des objectifs pour l'année à venir. Il est néanmoins conseillé de prévoir deux réunions distinctes.

Il va de soi que les Cercles de développement en équipe et les Cercles de développement individuels doivent être harmonisés.

Dans ce contexte, les principes fondamentaux suivants sont importants :

- › un objectif d'équipe est plus que la somme des objectifs individuels.
- › les objectifs d'équipe sont uniquement évalués au niveau de l'équipe.
- › la contribution individuelle des membres de l'équipe à un objectif d'équipe peut évidemment être évaluée individuellement, mais uniquement si cette contribution est traduite en un objectif individuel.

3 QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE ?

Une équipe est un groupe de personnes :

- > avec des objectifs communs.
- > dont les membres dépendent les uns des autres pour atteindre les objectifs.
- > qui a une place définie dans la structure de l'organisation ou dans des équipes de projet pour des projets d'une durée d'au moins un an.

L'équipe est donc plus qu'un groupe d'individus dirigés par un chef.

Chaque membre de l'équipe apporte sa pierre à l'édifice d'un ensemble plus large, de l'objectif de l'équipe, du service ou de l'organisation.

Souvent, la concertation en équipe concerne surtout les aspects techniques du travail, le contenu. Nous nous attardons beaucoup trop peu sur les rapports que nous entretenons entre nous. Pourtant, plus l'équipe accorde de l'attention à la manière dont les membres collaborent et à la dynamique au sein de l'équipe, plus l'efficacité de l'équipe sera grande.

RÉFLEXION

1. A quelle fréquence l'équipe se réunit-elle ?

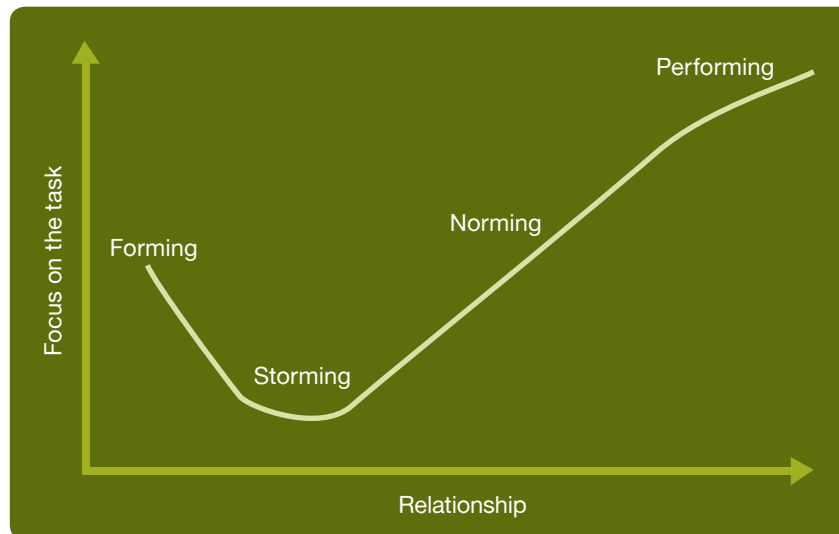
2. Dans quelle proportion (en %) la réunion d'équipe aborde-t-elle des aspects relatifs au contenu ?

3. A quand remonte la dernière fois où nous avons abordé la manière dont nous collaborons ?

4. Que puis-je faire pour optimiser nos réunions d'équipe ?

3.1 Le développement d'équipe selon Tuckman

Selon Bruce Tuckman, toute équipe passe par plusieurs phases avant de devenir une équipe performante. La durée de ces phases peut varier. Ainsi, il se peut qu'une équipe passe rapidement à la phase suivante, alors qu'une autre reste bloquée longtemps dans une phase.



La naissance du groupe (« Forming »)

Les nouvelles équipes (y compris les équipes existantes que de nouveaux collègues ont rejointes ou que plusieurs collègues ont quittées) se trouvent dans la phase de « naissance » du groupe (« forming »). Les différents membres de l'équipe prennent une attitude d'attente. Ils sont à la recherche des objectifs de l'équipe et du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'équipe. Il y a un besoin de « pilotage » et d'encadrement et le chef d'équipe joue un rôle de premier plan.

Que puis-je faire en tant que chef d'équipe afin de bien guider mon équipe pour traverser cette phase?

- › offrir un encadrement aux collaborateurs dans les tâches à effectuer et partager les connaissances.
- › préciser les objectifs et convenir des résultats nécessaires.
- › créer un climat de sécurité et de sérénité.
- › donner aux membres de l'équipe la possibilité de mieux se connaître.
- › encourager chaque membre d'équipe à participer.
- › favoriser les interactions en instaurant des normes (formelles), par exemple, pendant les réunions.
- › favoriser une communication ouverte.

La phase de turbulences (« Storming »)

Au cours de cette phase, les membres de l'équipe vont s'opposer au reste de l'équipe (y compris le chef d'équipe). Ils veulent se mettre en évidence. Des conflits éclateront entre les membres de l'équipe dans plusieurs domaines. Une gestion efficace de ces conflits permettra d'accroître la confiance au sein de l'équipe et de passer à la phase suivante dans le développement de l'équipe. L'équipe peut éventuellement revenir à la phase précédente et commencer une nouvelle phase de reconnaissance. Les conflits sont donc une étape nécessaire dans l'évolution vers une équipe performante. Néanmoins, l'intensité des conflits peut varier fortement et, dans certains cas, être à peine perceptible.

Que puis-je faire en tant que chef d'équipe afin de bien guider mon équipe pour traverser cette phase ?

- › prenez les critiques et l'insatisfaction au sérieux, mais ne les prenez pas personnellement, ne soyez pas sur la défensive.
- › recherchez conjointement avec l'équipe des solutions pour favoriser la communication.
- › convenez ensemble de la manière dont les décisions seront prises au sein de l'équipe à l'avenir.
- › encouragez les membres de l'équipe à formuler les idées et les propositions d'amélioration.
- › soutenez vos membres d'équipe pour qu'ils gèrent les conflits dans un esprit positif.

La phase de normalisation (« Norming »)

Au cours de cette phase, le groupe va évoluer pour devenir une véritable équipe. Ses membres reconnaissent les différences au sein du groupe. Un vrai esprit d'équipe naît et l'équipe va adopter des normes communes. L'équipe est principalement centrée sur elle-même et ses membres vont s'opposer aux autres équipes. L'ambiance au sein de l'équipe est essentielle. Il est préférable de ne pas aborder certaines différences de contenu pour éviter de perturber l'ambiance.

Que puis-je faire en tant que chef d'équipe afin de bien guider mon équipe pour traverser cette phase ?

- › veillez à ce que les efforts de chaque membre de l'équipe soient reconnus et valorisés.
- › veillez aussi à la collaboration, à l'ambiance de travail positive et à la communication au sein de l'équipe.
- › parlez ouvertement des problèmes éventuels et des préoccupations des membres de l'équipe.
- › encouragez le feed-back mutuel dans l'équipe.
- › associez les membres de l'équipe autant que possible à la prise de décisions, tentez de parvenir à un consensus.
- › déléguez le plus possible aux membres de l'équipe.

La phase de performance (« Performing »)

Au cours de cette phase, l'équipe va être vraiment très performante. Les conflits importants ont été résolus, la confiance règne au sein de l'équipe et chacun connaît son rôle dans l'équipe et sait ce que l'on peut attendre des autres. A présent, l'équipe peut se concentrer intégralement sur son objectif. On communique ouvertement, ce qui permet également au groupe de s'ouvrir davantage à son environnement.

Que puis-je faire en tant que chef d'équipe afin de bien guider mon équipe pour traverser cette phase?

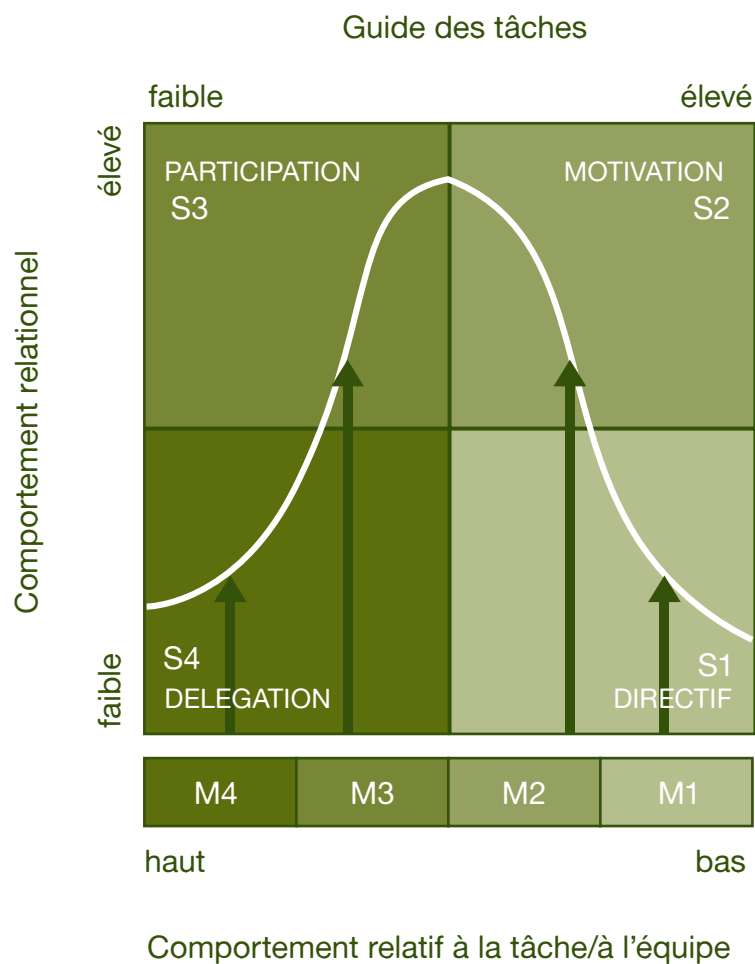
- › en tant que chef d'équipe, recherchez activement des possibilités pour encore améliorer la communication au sein du groupe.
- › formulez, conjointement avec l'équipe, des objectifs motivants et qui impliquent un défi.
- › assurez une évaluation permanente de l'équipe.
- › valorisez la contribution individuelle de chaque membre aux prestations de l'équipe.
- › assurez un développement constant de l'équipe et de chaque individu au travers d'un feed-back régulier et du coaching.

3.2 Le leadership situationnel

La formation Cercles de développement individuels a abordé en détail le modèle de Hersey et Blanchard sur le leadership situationnel. En tant que chef, il est préférable d'adapter son style de leadership à la situation et aux besoins des collaborateurs.

Ce même modèle s'applique également aux équipes (Carew et Blanchard,1986).

Au fur et à mesure de l'évolution d'une équipe, le chef devra se montrer moins directif et l'équipe parviendra d'elle-même à des performances élevées. Si l'équipe traverse une phase de conflit, une approche centrée sur les personnes est indispensable. Une équipe où les collaborateurs ne connaissent pas encore les tâches et les procédures ou manquent de motivation (quelle qu'en soit la raison) doit être encadrée. Dans ce cas, il faudra éventuellement aussi se recentrer fortement sur le contenu.



LA TORTUE ET LE LIÈVRE

Il était une fois une tortue et un lièvre qui se disputaient. « C'est moi le plus rapide », dit le lièvre. « Ce n'est pas vrai », répondit catégoriquement la tortue. « Mesurons-nous à la course », dit le lièvre. OK, allons-y ! La tortue respirait la confiance en soi.

Le signal du départ fut donné et le lièvre partit comme une flèche. Il vit que la tortue ne pourrait jamais le rattraper. Il décida donc de se reposer un instant sous un arbre et, après quelques minutes à peine, il s'endormit. La tortue n'abandonna pas et poursuivit ses efforts. Elle finit ainsi par rattraper le lièvre et gagner la course. Lorsque le lièvre se réveilla, il comprit qu'il avait perdu.

Le lièvre avait beaucoup de mal à accepter sa défaite. Il se rendait compte que sa conviction trop forte d'être le plus rapide l'avait rendu trop hardi. Il souhaitait une deuxième chance et la tortue accepta le défi.

Dans cette deuxième course, le lièvre démarra de nouveau très rapidement, mais il continua à courir sans s'arrêter, sans jeter un seul regard derrière lui. Il gagna évidemment la course avec plusieurs longueurs d'avance.

La tortue se remit en question et se rendit compte qu'elle ne pourrait jamais battre le lièvre sur un tel parcours. Elle proposa une troisième course, avec un nouveau parcours. Le lièvre courut en tête jusqu'à ce que, tout à coup, il se trouvât bloqué par une rivière. Comment traverser cette rivière ? Pendant qu'il réfléchissait, la tortue arriva à son propre rythme et gagna l'autre rive à la nage. La tortue remporta cette course.

Après avoir passé autant de temps ensemble, le lien d'amitié entre les deux animaux s'était renforcé et ils voulaient disputer une dernière course, mais cette fois, non plus l'un contre l'autre, mais contre la montre. Car, dit la tortue, si nous collaborions, nous irions peut-être beaucoup plus loin.

Le signal de départ fut donné et le lièvre courut aussi vite qu'il put en portant la tortue sur son dos. Parvenus à la rivière, ils échangèrent les rôles et la tortue traversa la rivière à la nage avec le lièvre sur le dos. Arrivés à l'autre rive, ils échangèrent de nouveau les rôles. Ils atteignirent la ligne d'arrivée en un temps record. Ils étaient tous deux très fiers de ce fantastique résultat d'équipe qu'ils avaient obtenu.

D'après la fable d'Esopé (6è siècle avant J.-C.)

4.1 Une bonne préparation est cruciale

Un entretien efficace commence, bien entendu, par une bonne préparation. Veillez à ce que vos collaborateurs sachent clairement, au préalable, quel est l'objectif de la réunion. A cet effet, consacrez suffisamment d'attention à l'invitation et annoncez également l'entretien, oralement, lors d'une réunion commune.

Exemple de mail pour l'entretien d'évaluation et de planification en équipe

Chers collègues,

Comme convenu, je vous envoie une invitation pour notre entretien d'évaluation en équipe dans le cadre des Cercles de développement. Cet entretien aura lieu le lundi 12 décembre à 9 h et durera environ deux heures. Nous examinerons ensemble ce que nous avons réalisé au cours de l'année écoulée et comment nous avons collaboré. Ensuite, sur la base de notre analyse, nous déterminerons ensemble nos défis pour l'année à venir.

Pour que cette réunion d'équipe se déroule bien, j'aimerais vous demander de vous préparer en réfléchissant aux questions suivantes :

- › Quelles sont les prestations dont notre équipe peut être fière ? Pourquoi ?
- › Quelles sont nos réalisations au cours de l'année écoulée ?
- › Qu'est-ce qui est caractéristique de la collaboration au sein de l'équipe ?
- › Quels sont les éléments qui se sont moins bien déroulés durant l'année écoulée ?
- › Qu'avons-nous appris, en tant qu'équipe, de l'année écoulée ?

J'ai réservé le local x pour notre réunion.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser.

A bientôt,

Olivier

Veillez aussi à être bien préparé sur le plan du contenu : relisez les comptes rendus des réunions d'équipe précédentes, dressez une liste des points que vous souhaitez aborder, répondez aussi aux questions que vous avez posées à vos collaborateurs en guise de préparation... En préparant bien la réunion, vous donnez immédiatement à votre équipe le sentiment que vous lui accordez de l'importance.

4.2 Introduction via POCPOC

Avant le début de chaque réunion ou entretien, il est important d'en définir les contours et de mettre les collaborateurs à l'aise. En effet, la manière dont la réunion commence donne le ton. Il s'agit d'une occasion unique de garder une bonne dynamique au sein de l'équipe.

Pour vous aider à organiser ces rencontres, vous pouvez utiliser la méthode **POCPOC**.

Présentation : souhaitez la bienvenue à l'équipe, mettez-les à l'aise en offrant par exemple un café ou en demandant aux collaborateurs s'ils ont eu le temps de se préparer. Faites en sorte qu'un sentiment d'appartenance à l'équipe naisse immédiatement. Utilisez la forme « nous », et pas le « vous » et le « je ».

Objet : communiquez le but de la réunion d'équipe. Exemple : « nous allons travailler ensemble sur le thème des objectifs de l'année prochaine » ou « nous allons examiner ensemble nos réalisations de l'année écoulée ».

Contexte : la réunion s'inscrit dans le cadre des Cercles de développement, faites le lien avec les entretiens précédents et suivants.

Planning : indiquez comment la réunion va se dérouler, ses différentes parties. Vous pouvez demander aux collaborateurs de réfléchir également à l'approche qui renforce l'implication, demandez certainement leur accord concernant l'approche.

Objectif : quel est l'objectif de la réunion, à quoi devez-vous parvenir à la fin de la réunion.

Cadre : indiquez de combien de temps vous disposez, dites éventuellement que si la réunion n'est pas encore terminée, une deuxième date sera fixée et précisez ce qui peut ou ne peut pas être abordé au cours de l'entretien. Rassurez également les collaborateurs en précisant que toutes les idées sont les bienvenues ; plus il y en a, mieux c'est.

EXERCICE

Comment introduiriez-vous votre prochain entretien de planification d'équipe pour les Cercles de développement au moyen de la méthode **POCPOC** :

P :

.....

.....

O :

.....

.....

C :

.....

.....

P :

.....

.....

O :

.....

.....

C :

.....

.....

4.3 Compte rendu

Rédigez un compte rendu de la réunion. Dans ce compte rendu, accordez suffisamment d'attention aux réalisations de l'équipe. Les réalisations sont, bien trop souvent, considérées comme allant de soi. En mettant ces réalisations clairement en évidence, vous valorisez les efforts de l'équipe et les collaborateurs aborderont les points à améliorer pleins de bonne volonté.

4.4 Entretien de planification en équipe

4.4.1 Qu'est-ce qu'un objectif ?

On confond souvent un objectif et une tâche.

Une tâche = une mission, un travail à exécuter avec lequel vous avez déjà de l'expérience. Vous avez déjà exécuté cette tâche à plusieurs reprises et vous connaissez la manière de procéder pour réaliser la mission.

Exemples de tâche :

- > gérer le calendrier du directeur général.
- > rédiger le compte rendu de la réunion d'équipe.
- > sélectionner et recruter de nouveaux membres du personnel.

Votre description de fonction énumère les tâches associées à votre fonction.

Un objectif = une mission, un travail à exécuter, qui comporte un aspect « nouveau ». Il s'agit d'un défi que vous voulez mener à bien à l'avenir (= « but »). C'est une tâche à laquelle est associée une « situation souhaitée » : vous œuvrez à quelque chose de nouveau, de différent, de meilleur, etc.

Exemples d'objectif :

- > gérer le calendrier du directeur général de manière à ce qu'il dispose d'au moins 2 demi-journées libres pour réfléchir (= libérer plus de temps).
- > rédiger un compte rendu synthétique de la réunion d'équipe permettant à chaque membre de l'équipe de savoir ce qui doit être réalisé et pour quand (= approche différente pour le compte-rendu).
- > élaborer une stratégie de sélection et de recrutement qui accorde une importance centrale aux valeurs du SPF (= une nouvelle procédure doit être élaborée).

Lorsque l'objectif est atteint et lorsque la mission est répétée sans ajout d'un aspect nouveau, cet objectif devient une tâche.

4.4.2 Quelle est la différence entre un objectif de prestation et un objectif de développement?

Un objectif de prestation est la traduction d'une tâche - de la description de fonction - en termes de « quoi » (plus, mieux, différent).

Exemples :

1. La durée moyenne de traitement de dossiers s'élève à 1 mois maximum. (plus rapidement/plus).
2. Nous pouvons consulter à tout moment le nombre de plaintes introduites grâce à des statistiques claires. (différent/meilleur)

Un objectif de développement a trait à une compétence, une attitude, des connaissances qui sont nécessaires pour mieux exercer la fonction ou pour atteindre l'objectif de prestation.

Exemples :

1. Tous les membres de l'équipe maîtrisent bien les différentes étapes de la procédure, de sorte qu'il puissent traiter un dossier de A à Z de manière autonome.
2. J'apprends à travailler avec le nouvel outil de suivi de manière à pouvoir y ajouter des plaintes et exporter des statistiques.

4.4.3 Objectifs d'équipe

Des objectifs d'équipe clairs permettent aux membres de l'équipe de se concentrer sur les résultats communs qui doivent être atteints. L'absence d'objectifs d'équipe bien formulés implique le risque que les membres de l'équipe se concentrent principalement sur leur propres objectifs et leurs propres intérêts. Même les équipes qui peuvent fonctionner de manière très autonome ont besoin de clarté.

En définissant les objectifs ensemble avec les membres de l'équipe, en discutant ensemble des objectifs qui sont importants pour l'équipe (compte tenu des objectifs de l'organisation) et en les affinant, vous créez un sens des responsabilités commun pour les prestations de l'équipe.

Chacun apporte sa pierre à l'édifice et le sentiment d'appartenance au groupe se renforce. Spontanément, les collaborateurs s'entraideront, se soutiendront et se consulteront. L'objectif d'équipe peut être vu comme une sorte de ciment entre les différents individus d'une équipe.

Ce n'est toutefois possible que si l'on investit suffisamment de temps pour déterminer les objectifs et si les membres de l'équipe ont tous contribué activement au processus. Il est insensé d'imposer des objectifs d'équipe sans participation et implication des membres de l'équipe !



En ce qui concerne la planification, gardez à l'esprit que plus l'équipe occupe une position élevée dans l'organisation, plus il faudra définir rapidement les objectifs d'équipe pour l'année suivante. Sans quoi, les équipes chargées de tâches d'exécution ne détermineront leurs propres objectifs qu'au milieu de l'année concernée. Il existe alors un risque que les objectifs soient simplement repris, qu'ils ne correspondent pas à l'équipe et que les collaborateurs ne se sentent pas impliqués dans le processus. Il s'agit dans ce cas de participation fictive.

4.5 Formuler des objectifs

4.5.1 Formulation « SMART » des objectifs

Les objectifs formulés de manière vague et générale ont souvent pour conséquences que les membres de l'équipe ne les interprètent pas uniformément et qu'ils ne sont pas atteints en fin d'année. Ceci n'engendre que des frustrations a posteriori et mène à une situation où plus personne n'est motivé à fixer de nouveaux objectifs et où chacun décide indépendamment de ce que sera le résultat de son travail.

Afin de formuler les objectifs sous une forme utilisable, le recours à la technique **SMART** (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste, déterminé dans le temps) semble approprié.

Spécifique : Un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.

Mesurable : Afin de pouvoir examiner si les objectifs sont atteints, ceux-ci doivent être mesurables. Des normes doivent être établies. En effet, il est important, lors des entretiens de fonctionnement et d'évaluation, de pouvoir constater de manière objective si les objectifs visés ont été atteints. Cette mesure peut porter sur la quantité, la qualité, le temps, l'argent, etc.

Acceptable : Les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur, l'équipe, l'organisation, les clients, etc. Il est également important que ceux-ci s'inscrivent dans la vision et la mission de l'organisation et, évidemment, aussi au sein de la fonction. Lors de la formulation d'objectifs de développement personnel, leur caractère acceptable doit s'inscrire dans un cadre plus large que celui de la fonction actuelle. Ces objectifs peuvent, en effet, être déterminants pour la construction de la carrière du collaborateur à moyen et à long terme.

Réaliste : Lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de la faisabilité et du réalisme des objectifs. Si les objectifs sont trop ambitieux, il est impossible de les atteindre, ce qui est inévitablement démotivant pour le collaborateur. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de réussite.

Déterminé dans le Temps : On fixe une échéance où l'objectif doit être atteint. Une ligne du temps peut éventuellement être tracée, sur laquelle des objectifs intermédiaires sont placés.

Exemple

Nous allons améliorer le contrôle de manière à pouvoir réduire le nombre de plaintes à un niveau minimum.

Cet objectif peut soulever les questions suivantes :

- > Que signifie améliorer le contrôle ?
- > Qu'est-ce que le niveau minimum ?
- > Qu'en est-il des plaintes non fondées ?
- > Qu'est-ce qui est faisable ?
- > Pour quand ?

Une alternative :

Nous allons organiser le contrôle de telle manière qu'à la fin du mois, nous ne recevions plus une seule plainte fondée, concernant la décision des dossiers relatifs à l'octroi de cartes de stationnement.

Ensuite, la réflexion pourra être menée plus avant sur la manière de le faire :

- > par un « autocontrôle » supplémentaire ;
- > en introduisant un contrôle qualité du dossier final ;
- > en simplifiant la procédure ;
- > par la spécialisation dans la matière ;
- > en développant les connaissances ;
- > ...

EXERCICE

Rendez les objectifs suivant « SMART » :

1. Le rapport annuel doit avoir été publié le 1er juin.

Quelles questions cette formulation soulève-t-elle?

Comment rendre cet objectif « SMART »?

2. Nous allons économiser 15% cette année.

Quelles questions cette formulation soulève-t-elle ?

.....

.....

.....

.....

Comment rendre cet objectif « SMART » ?

.....

.....

.....

.....

3. Nous collaborerons plus étroitement avec les collègues à l'avenir.

Quelles questions cette formulation soulève-t-elle ?

.....

.....

.....

.....

Comment rendre cet objectif « SMART » ?

.....

.....

.....

.....

4.5.2 Les pièges lors de la définition des objectifs

- **L'objectif est formulé de manière vague**

Exemple : Gestion correcte des archives en version papier et numérique

- **Le moyen est posé comme objectif**

Exemple : nous allons organiser une réunion d'équipe tous les quinze jours.

Il s'agit ici d'une manière d'atteindre l'objectif. L'objectif pourrait être le suivant : nous allons travailler de manière à savoir à tout moment ce que font les collègues, mais aussi de manière à pouvoir indiquer à nos clients les grandes lignes de tous nos projets et les renvoyer à la personne adéquate.

- **Une obligation réglementaire est fixée comme objectif**

Exemple : en tant que gestionnaires de dossiers de la DG Han, nous allons faire en sorte que les dossiers d'allocation aux personnes handicapées soient clôturés dans les 6 mois.

Il s'agit d'une obligation réglementaire qui détermine le délai de traitement maximum d'un dossier complet. Néanmoins, un gestionnaire de dossier est uniquement responsable d'une certaine partie du traitement de ce dossier. De plus, tous les dossiers ne sont pas identiques et le traitement d'un dossier dans les délais prévus par la loi peut être considéré plutôt comme un tâche que comme un objectif.

- **La formulation d'un chiffre ne garantit pas qu'il s'agit d'un bon objectif. En effet, un chiffre ne reflète pas la vision sous-jacente**

Exemple : Cette année, nous devons pouvoir effectuer 10% de contrôles en plus.

Dans ce cas, on peut se demander pourquoi il faut 10% de contrôles en plus et pas 7% ou 15%, par exemple. Quelle est la raison sous-jacente qui conduit à ce chiffre ? Cette raison sous-jacente est en réalité l'objectif.

- **L'objectif ne demande aucun effort ou exige seulement un effort minimum. Il ne s'agit pas d'un défi**

Exemple : introduction et contrôle des déclarations trimestrielles

- **Formulation du même objectif pour toutes les équipes ou d'objectifs qui sont simplement repris (et donc pas traduits) du niveau supérieur**

- **Trop d'objectifs sont formulés ou un seul objectif est formulé avec trop de sous-objectifs.**

En confrontant votre objectif aux différents critères SMART, vous pouvez déjà éviter de nombreux pièges.

4.5.3 Des objectifs mesurables

Il n'est pas toujours évident de formuler des objectifs mesurables. Les questions reprises ci-dessous peuvent vous y aider :

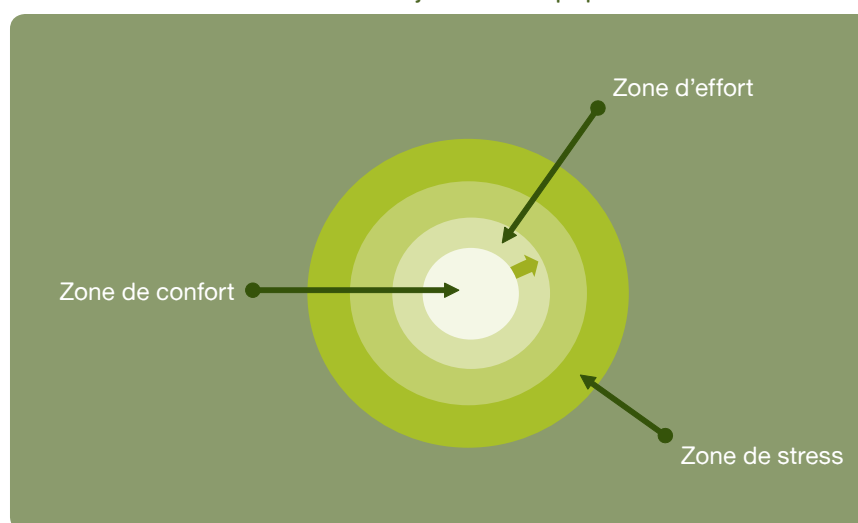
- › Comment pouvons-nous mesurer si l'objectif a été atteint (qualitativement, quantitativement...) ?
- › Pouvons-nous y associer un pourcentage ou un chiffre ? Pourquoi ce chiffre ?
- › Si aucun chiffre ne peut être déterminé, comment pouvons-nous vérifier si le résultat sera bon du point-de-vue qualitatif ?
- › Quels éléments peuvent nous aider à savoir si le résultat était efficace ?
- › Les critères mesurables que nous avons définis jusqu'à présent ont-ils vraiment un sens? Comment pouvons-nous les modifier pour qu'ils prennent réellement du sens ?
- › Avons-nous une influence sur l'indicateur fixé ?

4.5.4 SMART +++

A. Des objectifs qui représentent un défi

Vérifiez avec votre équipe si l'objectif visé est réellement un objectif, c'est-à-dire s'il ne tombe pas dans la routine (zone de confort). Mais veillez également à ce que l'objectif ne génère pas un stress excessif (zone de stress) et si les membres de l'équipe s'estiment en mesure de réaliser l'objectif avec les moyens adaptés (zone d'effort). Il est donc important de trouver le bon équilibre entre un objectif trop facile et un objectif trop difficile. Seuls les défis entretiennent la motivation de l'équipe et lui permettent d'avancer.

Définir des objectifs d'équipe



Exemple :

Vous décidez ensemble de mettre l'accent sur un fonctionnement plus multidisciplinaire de l'équipe l'année prochaine.

- › Quelles matières maîtrisons-nous actuellement ? Qui maîtrise quelle matière ? (zone de confort)
- › Quelles matières sont très proches de celles qui sont maîtrisées à l'heure actuelle ? Que pouvons-nous apprendre rapidement, moyennant quelques efforts et l'aide d'un collègue ? (zone d'effort)
- › Quelles matières sont vraiment trop complexes pour être maîtrisées cette année par tout le monde ? (zone de stress)



Lock et Latham ont constaté dans une étude que :

- › les objectifs spécifiques accroissent les prestations ;
- › les objectifs difficiles (s'ils sont acceptés) résultent en des performances plus élevées que les objectifs faciles ;
- › le feed-back procure des performances plus élevées que l'absence de feed back.

B. Objectifs de résultats (output)

En tant que chef d'équipe, votre rôle est avant tout d'être le gardien des objectifs. C'est à vous qu'il revient de faire en sorte que votre équipe garde les objectifs à l'œil et de l'aider à garder le cap.

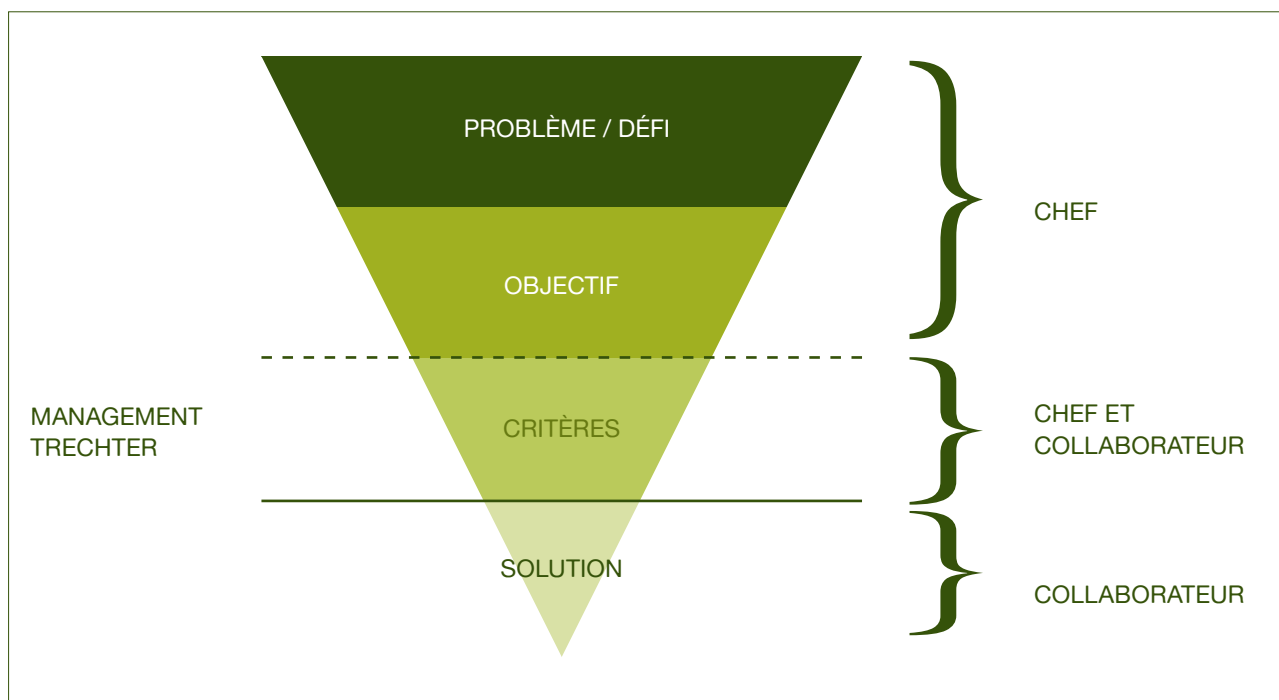
En tant que chef d'équipe, vous allez vous poser **la question du « pourquoi »** :

- › Quel est le défi, le problème ?
- › Quel but voulons-nous atteindre ?

Vous convenez avec les membres de votre équipe des **critères** auxquels une solution déterminée doit satisfaire. Il peut s'agir de conditions en matière de budget, de dispositions réglementaires, de valeurs, d'influence sur les collègues ou les clients, de critères de qualité, etc.

Il appartiendra ensuite aux membres de votre équipe de déterminer COMMENT formuler les objectifs. Les membres de votre équipe disposent d'une grande expertise (souvent plus que vous-même) et des connaissances pour pouvoir définir eux-mêmes quel est la meilleure manière d'atteindre un objectif donné. Ils détermineront eux-mêmes : comment ils vont s'y prendre, qui s'en chargera et qui ils associeront au processus, quand et où ils s'y attelleront.

Ce mode de fonctionnement ciblé sur les résultats correspond complètement à notre culture d'entreprise de « régisseur de notre propre vie », qui permet à tout collaborateur de déterminer lui-même où, quand et comment il travaille. Cette manière de fonctionner ne signifie aucunement que vous, en tant que dirigeant, laissez les choses suivre leur cours sans intervenir.



Source : Filip Vandendriessche et Jef Clement

* Vous pouvez identifier le **problème/le défi** en posant les questions suivantes :

- › Qu'est-ce qui ne marche pas ?
- › Quel est le problème ?
- › Que pourrions-nous améliorer ?
- › A quels changements devons-nous nous attendre ?

* Pour déterminer un **objectif**, vous pouvez poser les questions suivantes :

- › Que voulons-nous atteindre ?
- › A quel résultat voulons-nous parvenir concrètement ?
- › Pourquoi ce chiffre ?

* Pour déterminer des **critères**, vous pouvez poser les questions suivantes :

- › A quelles conditions une solution doit-elle satisfaire ?
- › Quelles sont les conditions connexes possibles associées à une solution ?
- › Quelles sont les conditions minimales auxquelles doit satisfaire une solution ?
- › Qu'est-ce que la solution ne peut pas impliquer ?
- › Dans quel délai doit-il y avoir une solution ?

* Votre collaborateur va ensuite chercher des **solutions** et se poser ces questions :

- › Comment puis-je atteindre cet objectif compte tenu des critères ?
- › De quels moyens ai-je besoin ?
- › Qui peut m'aider ?
- › Quand vais-je m'y atteler ?

EXERCICE

Indiquez pour chacune des affirmations suivantes s'il s'agit d'un problème, d'un objectif, d'un critère ou d'une solution. Les réponses figurent page 40.

1. Les gestionnaires de dossiers ne connaissent pas suffisamment le client.

2. Nous allons organiser des groupes de discussion avec nos clients.

3. Nous contrôlerons 10 % d'entreprises en plus l'année prochaine.

4. La langue ne peut pas constituer un frein dans les rencontres des groupes de discussion.

5. Tout le monde doit pouvoir suivre la réunion d'équipe.

6. Pour bien connaître nos clients et ne pas nous en éloigner, les médias sociaux sont essentiels.

7. Qui doit faire partie de quel groupe ?

8. Nous allons organiser une réunion d'équipe chaque mois.

9. La réunion d'équipe a déjà été reportée deux fois en raison du trop grand nombre d'absents.

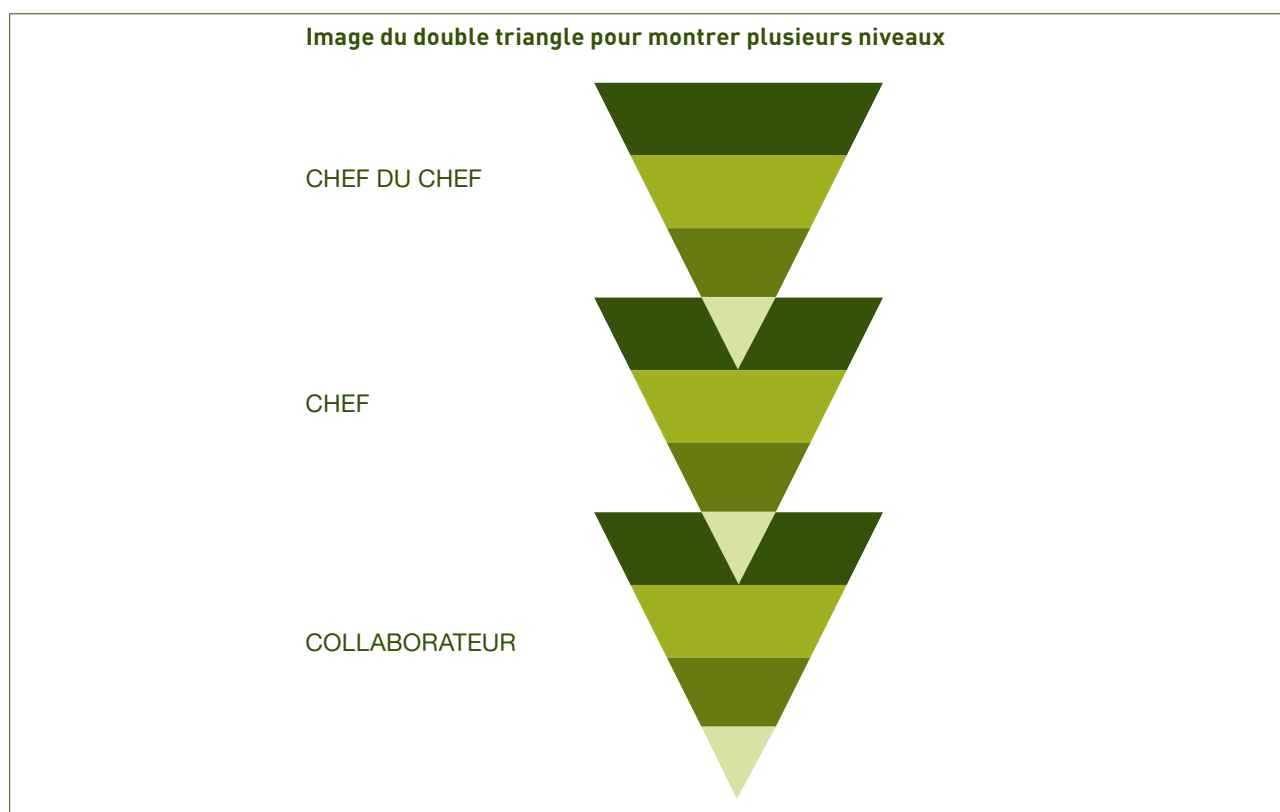
10. Les connaissances dans notre service restent souvent aux mains d'un nombre limité de personnes.

11. Nous allons élaborer un programme de formation pour les nouveaux collaborateurs.

12. Un nouveau collaborateur doit être capable de traiter des dossiers standards de manière autonome dans le mois.

13. Nous organisons une « Summerschool ».

14. Le budget total du projet ne peut pas excéder 13.000 euros.



Source : Filip Vandendriessche et Jef Clement

Vous êtes, pour la plupart, à la fois des dirigeants et des collaborateurs. Cela implique que dans votre rôle de dirigeant, votre tâche consiste principalement à définir le problème/l'objectif et les critères et, dans votre rôle de collaborateur, vous élaborerez des solutions.



Le recours aux objectifs de résultats (output) comporte de nombreux avantages :

- en tant que dirigeant, vous êtes concentré sur votre tâche principale (garder les objectifs à l'œil et l'encadrement de vos collaborateurs) et vous ne perdez pas de temps à faire le travail de vos collaborateurs ;
- vos collaborateurs sont intrinsèquement motivés, car ils peuvent déterminer eux-mêmes comment ils font leur travail et ils se sentent impliqués dans l'objectif ;
- vos collaborateurs peuvent contrôler eux-mêmes si le résultat qu'ils fournissent respecte les critères posés (vous ne devez plus contrôler tout le processus, le collaborateur se contrôle lui-même) ;
- vous êtes plus disponible pour les collaborateurs qui posent des questions.

Un exemple

Le Secrétaire d'Etat à la Mobilité décide qu'aucun vol de nuit ne peut avoir lieu entre minuit et six heures du matin. Les réactions sont très violentes et le Secrétaire d'Etat fait l'objet de nombreuses critiques.

Ce que souhaite en fait le Secrétaire d'Etat, c'est que les habitants dans le voisinage du champ d'aviation ne soient pas réveillés par le bruit la nuit.

L'objectif tel qu'il est formulé au départ est un objectif **d'input, qui peut susciter de nombreuses réactions** en ce qui concerne les pertes économiques qui en résulteront.

Le second objectif est un objectif **d'output** : qui s'opposerait à ce que des personnes conservent leur sommeil ? Sur la base de ces objectifs, on peut chercher des solutions qui apportent une réponse à l'objectif et qui peuvent également préserver les intérêts économiques.

EXERCICE

Reprenez 3 objectifs qui ont été formulés par le passé pour votre équipe, vos collaborateurs ou vous-même. Indiquez dans chaque cas s'il s'agit d'un objectif d'input ou d'output.

Objectif 1 :

.....

.....

Input ou output ?

.....

.....

Pourquoi ?

.....

.....

.....

Essayez de le formuler en objectif d'output (si ce n'était pas le cas).

.....

.....

.....

Objectif 2 :

.....

.....

Input ou output ?

.....

.....

Pourquoi ?

.....

.....

.....

Essayez de le formuler en objectif d'output (si ce n'était pas le cas).

.....

.....

.....

Objectif 3 :

.....

.....

Input ou output ?

.....

.....

Pourquoi ?

.....

.....

Essayez de le formuler en objectif d'output (si ce n'était pas le cas).

.....

.....

.....

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle. »

(Antoine de Saint-Exupéry)

C. Des objectifs qui inspirent

Si vous souhaitez que les membres de votre équipe soient réellement impliqués dans les objectifs que vous avez formulés ensemble, il est également important de formuler les objectifs sous une forme qui inspire.

Un objectif inspire si les collaborateurs le trouvent **pertinent**, s'ils y **croient** vraiment et s'ils comprennent clairement la **valeur ajoutée** qu'apporte l'objectif, par exemple, pour le client interne, le citoyen, les pouvoirs publics, les autres services, leur propre équipe et eux-mêmes.

Exemple 1

Une équipe de police reçoit les objectifs suivants au cours de l'entretien de planification. Lequel des deux trouvez-vous le plus inspirant ?

1. Les revenus des amendes pour excès de vitesse doivent croître de 10 % l'année prochaine pour cette équipe.
2. L'année passée, nous avons déploré 6 victimes dans 4 accidents de la route différents en raison d'excès de vitesse ; l'année prochaine, nous devons faire en sorte qu'il n'y ait aucune victime.

Il y a de fortes chances que le premier objectif soulève des réticences, tandis que tout le monde marquera son accord avec le second objectif. Des contrôles supplémentaires pourront constituer l'un des moyens de faire respecter les limitations de vitesse par les conducteurs, parmi d'autres.

Exemple 2

Une équipe d'inspecteurs sociaux se voit attribuer les objectifs suivants :

1. Le montant des régularisations des cotisations de sécurité sociales doit augmenter de 10 % pour cette équipe l'année prochaine.
2. En accordant une attention accrue aux conditions d'octroi des avantages salariaux lors des inspections, nous pouvons augmenter de 10% le montant total des régularisations des contributions sociales, ce qui nous permettrait de continuer à garantir l'aide aux personnes qui rencontrent (temporairement) des difficultés dans notre société au travers des soins de santé essentiels et des allocations de remplacement de revenus (maladie, pension, chômage).

Il y a de fortes chances que le premier objectif soulève des réticences, tandis que tout le monde acceptera plus aisément le second objectif.

En tant que dirigeant, vous jouez un rôle important lorsqu'il s'agit d'inscrire l'objectif dans un cadre plus large, de manière à ce que les membres de l'équipe n'aient pas une vision parcellaire de la situation.

Les objectifs formulés de manière positive qui offrent une vision de l'avenir positive pour tous les intéressés donnent souvent beaucoup plus envie de s'y atteler que les objectifs reposant sur des choses qui ne se passent pas bien.

4.5.5 Sources d'inspiration

Lorsque vous définissez les objectifs, tenez compte des objectifs de l'organisation et des objectifs de l'équipe.

Les instruments de référence par excellence dans la définition des objectifs pour votre équipe sont les objectifs du service ou de la DG ou le contrat de gestion. Mais il y a aussi de nombreuses autres sources qui peuvent alimenter la détermination des objectifs. L'enquête de leadership, les enquêtes de satisfaction (des clients), etc., constituent d'importantes sources d'inspiration.

N'oubliez pas non plus les 5 valeurs de notre SPF et le code de conduite de l'équipe que vous avez établi ensemble : ils peuvent constituer un input important pour définir les objectifs de développement.

Waarden van de FOD Sociale Zekerheid



Respect

L'ouverture aux personnes et aux idées dans toute leur diversité est à la base de notre pensée et de notre action. Nous faisons preuve d'équité dans un esprit de considération réciproque. Nous sommes attentifs au développement durable.

Confiance

La confiance est au cœur de toutes nos relations. Respect, intégrité, loyauté, compétence et transparence en sont les fondements : la confiance inspire la confiance.

Solidarité

Nous travaillons ensemble à une protection sociale performante pour aujourd'hui et pour demain. Nous travaillons en équipe en nous nous soutenons mutuellement.

Développement personnel

Nous créons pour nous-mêmes et pour les autres des opportunités d'épanouissement personnel. Nous aspirons ensemble à un équilibre entre travail et vie privée.

Orientation résultats

Nous atteignons nos objectifs par une utilisation judicieuse des moyens. Nous partageons nos connaissances et apprenons ensemble à innover.

5 QUELQUES TECHNIQUES UTILISABLES POUR VOS CERCLES DE DÉVELOPPEMENT EN ÉQUIPE

Il existe différentes manières d'aborder les Cercles de développement (CD) en équipe. Nous vous proposons ici quelques techniques concrètes. La technique la plus adaptée pour vous dépendra en grande partie de votre propre personnalité. Néanmoins, il est important d'examiner dans quelle mesure la technique convient au reste de l'équipe.

5.1 Technique 1 : Techniques de base

Étape 1 : Introduction de l'atelier

Préparez bien la réunion et commencez la réunion par une introduction motivante. Voir aussi le chapitre SMART +++.

Vous pouvez éventuellement recourir à la technique POCPOC (voir point 4.2) pour structurer votre introduction. Mais prenez garde : les Cercles de développement en équipe ne sont pas une réunion entre vous et votre équipe, mais une réunion de l'équipe et par l'équipe. Donc, veillez à ne pas être trop souvent à l'avant-plan et à laisser principalement la parole à vos collègues.

Votre tâche consiste principalement à les stimuler, à les motiver et à inscrire l'équipe dans un cadre plus vaste.

Indiquez à quels défis vous êtes confrontés, quels sont éventuellement les changements qui auront une influence sur votre travail, ce que sont les objectifs du niveau plus élevé qui peuvent éventuellement avoir une incidence sur votre équipe.

Vous pouvez éventuellement rappeler ce qu'est un objectif et expliquer concrètement l'approche.

Il est préférable d'envoyer les documents au préalable pour éviter de perdre trop de temps durant la réunion et pour permettre aux membres de l'équipe de poser des questions ciblées.

Étape 2 : Cascade d'objectifs

Vous pouvez partir des objectifs qui sont définis au niveau supérieur. Donnez un aperçu de ces objectifs, mais aussi des motifs qui les sous-tendent. Vérifiez conjointement avec l'équipe quelle influence ces objectifs ont sur l'équipe.

Comment traduire cet objectif en un objectif concret pour notre équipe ? Où se situe le défi pour nous ? Comment formuler cet objectif de manière SMART, inspirante et ciblée sur les résultats ?

Étape 3 : Objectifs de prestations sur proposition de l'équipe

Faites réfléchir l'équipe à des objectifs de prestations possibles, compte tenu du cadre qui a été dressé dans l'introduction. Utilisez à cet effet, par exemple, des post-its où chaque collaborateur note une proposition par post-it. Les propositions sont ensuite lues à voix haute et regroupées.

Donnez à chaque membre de l'équipe 5 autocollants colorés et demandez-leur d'indiquer quels objectifs sont prioritaires pour eux. Ces objectifs sont ensuite développés (formulés de manière SMART).

Étape 4 : Objectifs de développement sur proposition de l'équipe

Faites ensuite réfléchir l'équipe à des objectifs de développement possibles.

Pour ce faire, examinez d'abord les objectifs de prestations formulés : devons-nous encore nous former dans un domaine, devons-nous encore apprendre quelque chose pour atteindre les objectifs de prestations ?

Examinez ensuite si d'autres objectifs de développement peuvent éventuellement être utiles à l'équipe. Il peut s'agir d'aspects plus comportementaux, de la collaboration au sein de l'équipe ou d'être disposé à accepter le changement à long terme.

Nos 5 valeurs, le code de conduite de l'équipe ou les résultats des enquêtes de satisfaction peuvent servir d'input dans ce contexte.

Vous pouvez également utiliser des post-its et des autocollants et rendre ensuite les objectifs « SMART ».

Étape 5 : Accords

Déterminez ensemble qui va faire quoi et comment vous allez assurer un suivi des objectifs. Veillez à ce que le document de planification soit complété intégralement de manière savoir encore précisément, au moment de l'évaluation, ce qui a été convenu.

Définissez également quand vous planifiez une évaluation intermédiaire. Cette évaluation intermédiaire peut avoir lieu pendant un entretien de fonctionnement en équipe, mais il peut également s'agir d'un point fixe à l'ordre du jour de vos réunions d'équipe.

5.2 Technique 2 : Détermination des objectifs SMART pas à pas

Un inventaire des (principaux) objectifs d'équipe est nécessaire.

- › Soit le chef dresse cet inventaire avant la réunion;
- › Soit le chef dresse cet inventaire pendant la réunion (faites attention au timing).

Le chef doit avoir les documents suivants sous la main :

- › les objectifs qui ont été définis à un niveau supérieur;
- › chaque document qui est important pour le fonctionnement de l'équipe (BSC, etc.);
- › le code de conduite de l'équipe;
- › des flipcharts.

Pendant l'introduction de la réunion, le chef explique aux participants pourquoi la réunion a lieu et ce qui va se passer.

Etape 1 : trouver 4 objectifs

Le chef demande à ses collaborateurs : « quels aspects pouvons-nous améliorer dans nos activités ? »

Il fait un tour de table et inscrit les réponses sur le **flipchart 1**.

Les collaborateurs choisissent un top 3 parmi les éléments de cette liste.

Le chef attribue des points aux propositions (3, 2 et 1) en fonction du top 3 des collaborateurs. Un classement est ainsi établi.

Les 3 ou 4 premières propositions sont notées sur le **flipchart 2**.

DG « RECHERCHE & DEVELOPPEMENT » – SERVICE AUDIT ET CERTIFICATION				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart	Flipchart	Flipchart	Flipchart
Objectifs				
Objectif 1 : Des procédures plus claires				
Objectif 2 : Réduire le nombre d'erreurs				
Objectif 3 : Meilleure planification des demandes				
Objectif 4 : Tout le monde doit pouvoir utiliser le logiciel Delta_7				

- › Pour rédiger les flipcharts, il est peut être conseillé que le chef se fasse aider par un ou plusieurs membres de l'équipe, car il n'est pas simple, même pour un « spécialiste », de mener simultanément une réunion et prendre note.

Etape 2 : description concrète des objectifs

Le chef demande aux collaborateurs de décrire les objectifs. Il note les réponses sur le **flipchart 3**.
Exemple : « améliorer l'accueil des visiteurs ». Qu'entend-t-on par-là exactement? On demande à l'équipe d'expliquer pour que tout le monde comprenne bien l'objectif.

DG « RECHERCHE & DEVELOPPEMENT » – SERVICE AUDIT ET CERTIFICATION				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart	Flipchart	Flipchart
Objectifs	Description			
Objectif 1 : Des procédures plus claires	Des procédures plus claires sont nécessaires; la manière de procéder doit être bien expliquée, étape par étape et au moyen d'exemples.			
Objectif 2 : Réduire le nombre d'erreurs	Nous voulons faire en sorte que moins d'erreurs soient commises par manque de concentration. Mais vu que nous sommes pressés par le temps, cela doit se faire simplement.			
Objectif 3 : Meilleure planification des demandes	Les demandes doivent être mieux planifiées. Un relevé de toutes les tâches est souhaitable, pour savoir qui est en train de faire quoi.			
Objectif 4 : Tout le monde doit pouvoir utiliser le logiciel Delta_7	Il serait bon que tous les membres de l'équipe puissent utiliser les applications de base. Seuls les spécialistes dans un domaine déterminé doivent maîtriser les applications plus pointues.			

- › Gardez à l'esprit qu'il y a une différence entre **objectifs de prestations** (où peut-on faire mieux, faire plus) et **objectifs de développement** (qui concernent la manière, les comportements et l'expertise).
- › Une différence sera faite entre les **objectifs au niveau de l'équipe** et d'autres objectifs. Un collaborateur peut, par exemple, suggérer : « avoir plus de temps pour réfléchir ». Il s'agit en effet d'un objectif, mais il n'a pas nécessairement un rapport avec l'équipe ou son fonctionnement : la proposition relève plus de la dimension individuelle que du niveau collectif.

Etape 3 : que peut entreprendre l'équipe pour atteindre les objectifs annuels ?

Le chef pose des questions à l'équipe et note les actions possibles sur le **flipchart 4** en regard des objectifs et de leur description. S'il y a trop d'actions possibles, il présente les priorités (et seules les actions les plus importantes sont retenues).

Tuyau : si l'inspiration manque, il est toujours possible de retomber sur le code de conduite de l'équipe. En le relisant, il apparaîtra, par exemple, que l'équipe souhaitait plus de communication ou de solidarité, etc.

DG « RECHERCHE & DEVELOPPEMENT » – SERVICE AUDIT ET CERTIFICATION				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart	Flipchart
Objectifs	Description	Actions		
Objectif 1 : Des procédures plus claires	Des procédures plus claires sont nécessaires; la manière de procéder doit être bien expliquée, étape par étape et au moyen d'exemples.	Rédiger des fiches de travail avec des explications détaillées dans les deux langues. Des fiches provisoires seront établies et testées à tour de rôle. ...		
Objectif 2 : Réduire le nombre d'erreurs	Nous voulons faire en sorte que moins d'erreurs soient commises par manque de concentration. Mais vu que nous sommes pressés par le temps, cela doit se faire simplement.	Dresser une checklist des aspects dignes d'intérêt. ...		
Objectif 3 : Meilleure planification des demandes	Les demandes doivent être mieux planifiées. Un relevé de toutes les tâches est souhaitable, pour savoir qui est en train de faire quoi.	Etablir un planning avec différentes couleurs et y indiquer clairement le project manager. Par trimestre, il y aura deux responsables du planning. ...		
Objectif 4 : Tout le monde doit pouvoir utiliser le logiciel Delta_7	Il serait bon que tous les membres de l'équipe puissent utiliser les applications de base. Seuls les spécialistes dans un domaine déterminé doivent maîtriser les applications plus pointues.	Suivre le cours proposé par AWACS.		

Etape 4 : comment mesurer une action?

Le chef fait de nouveau référence aux objectifs, à la description et aux actions. Il demande : « Comment peut-on mesurer notre action ? Comment pouvons-nous déterminer si nous avons atteint notre objectif ? » Il inscrit les réponses sur le [flipchart 5](#).

Faisabilité. À ce moment, on se demandera : est-ce possible ? Notre objectif est-il réaliste ? Est-il réalisable ?

DG « RECHERCHE & DEVELOPPEMENT » – SERVICE AUDIT ET CERTIFICATION				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart 5	Flipchart
Objectifs	Description	Actions	Mesure	
Objectif 1 : Des procédures plus claires	Des procédures plus claires sont nécessaires; la manière de procéder doit être bien expliquée, étape par étape et au moyen d'exemples.	Rédiger des fiches de travail avec des explications détaillées dans les deux langues. Des fiches provisoires seront établies et testées à tour de rôle. ...	Nous avons besoin d'une fiche par procédure, c'est-à-dire 18 fiches au total.	
Objectif 2 : Réduire le nombre d'erreurs	Nous voulons faire en sorte que moins d'erreurs soient commises par manque de concentration. Mais vu que nous sommes pressés par le temps, cela doit se faire simplement.	Dresser une checklist des aspects dignes d'intérêt. ...	Nous devons établir en équipe une liste des points importants. Il faut tester la checklist avant d'en généraliser l'utilisation.	
Objectif 3 : Meilleure planification des demandes	Les demandes doivent être mieux planifiées. Un relevé de toutes les tâches est souhaitable, pour savoir qui est en train de faire quoi.	Etablir un planning avec différentes couleurs et y indiquer clairement le project manager. Par trimestre, il y aura deux responsables du planning. ...	Le planning sera établi en Excel et sauvegardé sur le disque G, avec un accès limité à l'équipe.	
Objectif 4 : Tout le monde doit pouvoir utiliser le logiciel Delta_7	Il serait bon que tous les membres de l'équipe puissent utiliser les applications de base. Seuls les spécialistes dans un domaine déterminé doivent maîtriser les applications plus pointues.	Suivre le cours proposé par AWACS.	Nous pourrions déterminer combien de collaborateurs ont suivi le cours et s'ils peuvent se débrouiller (au départ avec un senior qui les encadre)	

Etape 5 : définir le timing

Nous avons déjà :

- > un top 3 (ou 4) des objectifs de l'équipe ;
- > une description concrète de ces objectifs ;
- > les actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs ;
- > la norme nous permettant de déterminer si une action a été exécutée et si nous avons ainsi atteint un certain objectif.

A présent, nous allons fixer un planning pour les actions tout au cours de l'année sur le **flipchart 6**.

DG 'RECHERCHE & DEVELOPPEMENT' – SERVICE AUDIT ET CERTIFICATION				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart 5	Flipchart 6
Objectifs	Description	Actions	Mesure	Planning
Objectif 1 : Des procédures plus claires	Des procédures plus claires sont nécessaires; la manière de procéder doit être bien expliquée, étape par étape et au moyen d'exemples.	Rédiger des fiches de travail avec des explications détaillées dans les deux langues. Des fiches provisoires seront établies et testées à tour de rôle. ...	Nous avons besoin d'une fiche par procédure, c'est-à-dire 18 fiches au total.	Une fiche par semaine. Arrivé à la semaine 18, toutes les fiches seront disponibles. Jan veillera au respect du planning et au bon déroulement (fiches claires, uniformes et complètes)
Objectif 2 : Réduire le nombre d'erreurs	Nous voulons faire en sorte que moins d'erreurs soient commises par manque de concentration. Mais vu que nous sommes pressés par le temps, cela doit se faire simplement.	Dresser une checklist des aspects dignes d'intérêt. ...	Nous devons établir en équipe une liste des points importants. Il faut tester la checklist avant d'en généraliser l'utilisation.	La liste des points importants sera présentée avant le 31 mars par Marc et Catherine. Françoise et Denis la testera avant le 15 mai. Nous nous réunirons de nouveau avant le 30 juin pour vérifier si tout est OK.
Objectif 3 : Meilleure planification des demandes	Les demandes doivent être mieux planifiées. Un relevé de toutes les tâches est souhaitable, pour savoir qui est en train de faire quoi.	Etablir un planning avec différentes couleurs et y indiquer clairement le project manager. Par trimestre, il y aura deux responsables du planning. ...	Le planning sera établi en Excel et sauvegardé sur le disque G, avec un accès limité à l'équipe.	Le tableau sera établi par ... pour le ...
Objectif 4 : Tout le monde doit pouvoir utiliser le logiciel Delta_7	Il serait bon que tous les membres de l'équipe puissent utiliser les applications de base. Seuls les spécialistes dans un domaine déterminé doivent maîtriser les applications plus pointues.	Suivre le cours proposé par AWACS.	Nous pourrions déterminer combien de collaborateurs ont suivi le cours et s'ils peuvent se débrouiller (au départ avec un senior qui les encadre)	Les cours seront proposés durant le deuxième trimestre.

Etape 6 : planning de l'activité d'équipe

Avec les 6 flipcharts qui peuvent être collés au mur les uns à côté des autres, nous disposons de toutes les informations nécessaires pour parvenir au tableau repris ci-dessus.

Très intéressant : un deuxième tableau de planification d'équipe peut être élaboré facilement au moyen des informations dont nous disposons.

Qui?	Activités
Jan	Veille à ce que les fiches soient prêtes à temps et à ce qu'elle correspondent aux normes de qualité fixées par l'équipe.
Marc et Catherine	Dressent la liste des points importants pour réduire le nombre d'erreurs.
Françoise et Denis	Testent la checklist.

5.3 Technique 3 : Quelles sont nos attentes en équipe ?

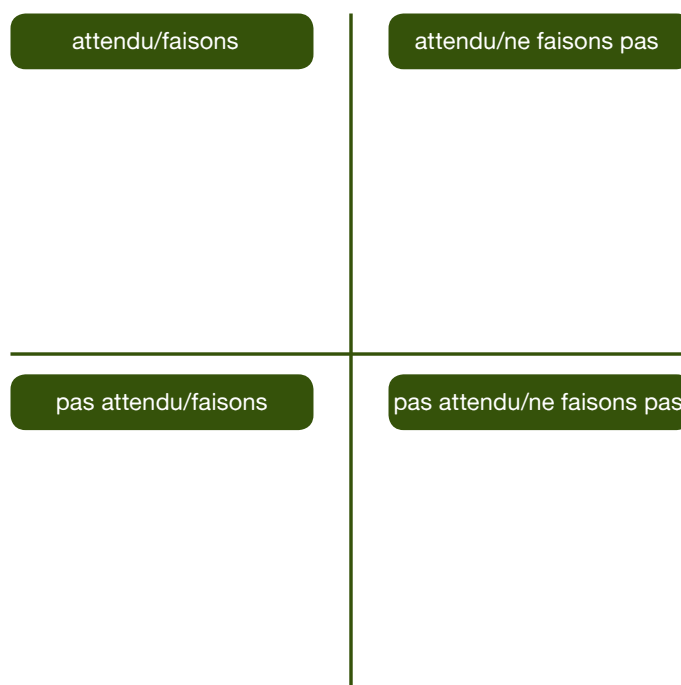
Une manière amusante de lancer la réflexion sur les objectifs avec votre équipe consiste à identifier les attentes des membres de l'équipe avec l'ensemble de ses membres.

Demandez-leur de préparer cet exercice au préalable, pour pouvoir consacrer suffisamment de temps à la discussion.

L'exercice comporte 4 questions :

- > qu'est-ce que j'attends de notre équipe et que nous faisons ?
- > qu'est-ce que j'attends de notre équipe et que nous ne faisons pas ?
- > qu'est-ce que je n'attends pas de notre équipe, mais que nous faisons quand même ?
- > qu'est-ce que je n'attends pas de notre équipe, et que nous ne faisons pas ?

Faites écrire à chaque collègue ses réponses sur des post-its (1 post-it par réponse). Placez ensuite chaque post-it dans un quadrant.



Demandez à tous les collaborateurs d'expliquer ce qui est inscrit sur les post-its.

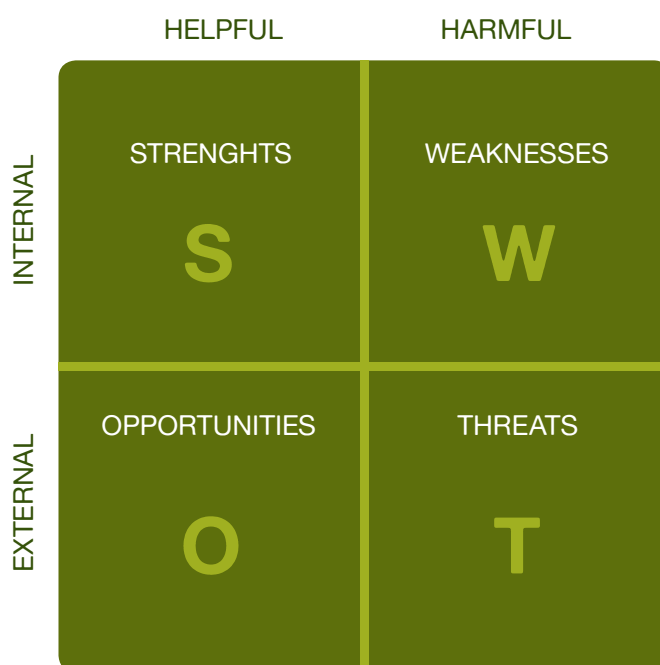
Le quadrant offre un aperçu de toutes les attentes individuelles pour l'équipe, il constitue une base pour approfondir ces attentes et les traduire en objectifs de prestations ou de développement concrets.

Veillez à ce que les attentes soient formulées de manière positive et ne donnent pas lieu à des reproches envers des collègues.

5.4 Technique 4 : Analyse SWOT

Vous pouvez utiliser une analyse SWOT comme point de départ d'un entretien d'évaluation ou de planification en équipe. Au cours de cette analyse, vous identifiez en équipe (vous pouvez demander à chacun de se préparer individuellement) les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Complétez les données dans un quadrant :



Vous pouvez utiliser une analyse SWOT comme point de départ d'un entretien d'évaluation ou de planification en équipe. Au cours de cette analyse, vous identifiez en équipe (vous pouvez demander à chacun de se préparer individuellement) les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Complétez les données dans un quadrant (ajouter schéma SWOT).

5.5 Technique 5 : Atelier Code de conduite d'équipe

Si vous souhaitez travailler spécifiquement sur les relations entre les membres de l'équipe et leur manière de collaborer, vous pouvez rédiger un nouveau code de conduite pour l'équipe.

Un code de conduite d'équipe est une description des valeurs et des habitudes au sein de l'équipe, complétée d'un engagement concernant ce à quoi l'équipe veut travailler dans le futur. Le code met l'accent sur le côté relationnel du travail en équipe; les aspects de contenu (tâches et projets) sont abordés.

En tant que chef d'équipe, vous pouvez assurer vous-même l'encadrement du workshop code de conduite d'équipe ; vous pouvez aussi demander à un collaborateur de s'en charger.

Pour rédiger le Code de conduite d'équipe, vous pouvez suivre ces 5 étapes :

Etape 1 : tour de scrutin 1

Le point de départ du code de conduite d'équipe repose sur les 38 comportements d'équipe de la brochure « Nos 5 valeurs. Faites les vivre ! » (Voir annexe 1).

Donnez à chaque membre de l'équipe la liste des 38 comportements d'équipe et demandez-leur à chacun de faire les choix suivants :

- › 3 comportements qui sont déjà mis en pratique = comportements actuels ;
- › 3 comportements qui ne sont pas encore appliqués ou pas encore suffisamment = comportements souhaités, futurs.

Vous, le dirigeant, êtes également membre de l'équipe et, donc, vous sélectionnez également 3 comportements actuels et souhaités.

Les choix de tous les membres de l'équipe sont inscrits sur un flipchart ou un tableau blanc.

Nr	Actuel	Futur
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
...		
38.		

Les 12 à 15 comportements qui remportent le plus de voix (sans faire de distinction entre actuels et souhaités) sont passés en revue et examinés. Les comportements qui remportent des voix aussi bien dans la catégorie « actuel » que dans la catégorie « souhaité » feront l'objet d'une attention particulière dans la discussion.

Etape 2 : tour de scrutin 2

Les membres de l'équipe reçoivent chacun 5 voix qu'ils peuvent répartir entre les 12 à 15 comportements qui ont été examinés à l'étape 1. Ils sélectionnent les comportements qu'ils trouvent les plus importants pour l'équipe pour l'année à venir. Il peut s'agir de comportements qui existent déjà ou de comportements qui doivent encore être développés au sein de l'équipe.

Chaque membre de l'équipe décide lui-même de quelle manière il répartit les 5 voix :

- › par exemple 5 voix pour un seul comportement ;
- › par exemple 2 voix pour le comportement X et 3 voix pour le comportement Y ;
- › par exemple 1 voix pour 5 comportements différents.

Sélectionnez les 5 à 6 comportements qui remportent le plus de voix. Ils constituent la base pour le code de conduite de votre équipe.

Etape 3 : rédaction du code de conduite d'équipe

Au cours de cette étape, les comportements peuvent (éventuellement) être reformulés. Exemples :

- › regroupement de comportements qui se rejoignent ;
- › concrétisation des comportements dans le contexte spécifique de l'équipe.

Tenez compte de ces points importants :

- › formulez les comportements en termes de comportement observable ;
- › faites en sorte qu'ils contiennent un engagement ;
- › veillez à combiner des comportements actuels et futurs ;
- › évitez d'avoir plusieurs comportements autour d'une seule valeur.

Etape 4 : comment faire vivre le code de conduite d'équipe dans le temps ?

Discutez de la manière dont vous allez assurer un suivi du code de conduite d'équipe. Passez des accords concrets à ce sujet et mettez-les sur papier.

Exemples :

- › demandez à quelques membres de l'équipe de donner forme au code de conduite d'équipe de manière créative : un collage, un dessin, un poème, un sketch, etc. ;
- › abordez tous les deux mois en réunion d'équipe la manière dont se déroule l'application du code de conduite d'équipe ;
- › demandez chaque mois à un membre de l'équipe de présenter un exemple positif d'application concrète d'un comportement de votre code de conduite d'équipe ;
- › etc.

Etape 5 : débriefing

Faites un tour de table et demandez aux membres de l'équipe comment ils ont vécu le workshop. Demandez-leur ce qui pourrait se faire autrement, ce qui pourrait être amélioré.

5.6 Technique 6 : la valorisation

Nous avons souvent tendance à nous concentrer sur ce qui ne va pas. En mettant l'accent directement sur tout ce qui peut (ou doit) être amélioré, les choses qui ne vont pas bien, les défauts, vous donnez bien entendu le ton de votre entretien de planification. Souvent, l'ambiance et l'enthousiasme ne sont pas au plus haut dans ce genre de réunion.

Pour éviter cette situation, vous pouvez partir d'une approche valorisante. En valorisant ce qui existe et en s'y attardant quelque peu, vous générerez, en tant qu'équipe, automatiquement, de l'enthousiasme et la volonté de faire encore mieux à l'avenir.

Etape 1 : que faisons-nous bien ?

Examinez ensemble avec votre équipe tout ce que vous avez réalisé au cours de l'année écoulée. Inscrivez toutes les réalisations sur un flipchart et laissez-vous surprendre par tous ces beaux résultats parfois oubliés.

De quelles réalisations êtes-vous vraiment fiers ? Pourquoi ? Si l'équipe est relativement grande, vous pouvez répartir l'équipe en paires, chaque personne indiquant de quelle prestation de service elle tire le plus de fierté (insistez sur le fait qu'il s'agit de prestations d'équipe et pas de réalisations individuelles). Laissez la personne raconter toute son histoire et examinez ce qui a rendu cette prestation si particulière.

Si les collaborateurs ont travaillé par paires, 2 ou 3 paires de collaborateurs peuvent ensuite être rassemblées pour partager les récits. Cherchez le fil rouge entre les différents récits. Cela vous permettra de bien saisir quels sont précisément les facteurs de réussite des prestations élevées au sein de l'équipe.

Etape 2 : Comment percevons-nous notre fantastique avenir ?

Emmenez l'ensemble de l'équipe dans le futur. Définissez une année concrète (au moins 6 ans plus tard) et posez les questions suivantes : « En quoi notre équipe excellera-t-elle à ce moment-là? », « De quoi serons-nous fiers », « comment collaborerons-nous? », « Qu'est-ce qui sera important pour nous? ».

Vous allez donc « rêver » en équipe sur l'avenir professionnel en tant qu'équipe. Ici encore, travaillez de préférence par paires, où chacun va exprimer son propre rêve professionnel en le racontant le plus concrètement possible (dans les moindres détails) aux collègues. Reformez les groupes et partagez les récits. Cherchez des similitudes pour parvenir à un rêve commun.

Vous pouvez représenter ce rêve de manière créative, par exemple, en réalisant un collage, un dessin ou un poème. Cette représentation permettra de bien garder le rêve à l'esprit.

Etape 3 : Concrétisation

Vérifiez ensemble comment ce rêve peut maintenant être concrétisé. Quelles premières démarches souhaitez-vous entreprendre l'année prochaine ? Quelles sont les objectifs concrets que vous pouvez définir pour l'année prochaine, de manière à vous rapprocher un peu du rêve ? Rendez l'objectif « SMART » (la méthode de travail le rend à elle seule déjà inspirant).

Etape 4 : Des Accords

Passez des accords concrets pour déterminer qui fera quoi et comment vous assurerez le suivi de la manière dont les objectifs progressent.



Pour lever les tabous et permettre les discussions sur la collaboration et l'ambiance au sein de l'équipe, vous pouvez demander à tous les membres de l'équipe, par exemple, d'amener un objet qui symbolise l'équipe. Au cours de la réunion, vous pouvez ensuite demander à chacun d'expliquer pourquoi il a choisi cet objet.

LA PARABOLE DE L'ÉCOLE DES ANIMAUX

Il était une fois des animaux qui s'avisèrent qu'il était temps de prendre les choses en main pour améliorer l'enseignement. Aussi décidèrent-ils de fonder une école. Ils adoptèrent ensemble un programme d'études comprenant quatre matières : la course, l'escalade, la nage et le vol. Pour faciliter l'administration d'un tel programme, tous les animaux étaient soumis au même cursus.

Le canard était très fort en natation, il était même meilleur nageur que son professeur, mais ses notes étaient franchement mauvaises en course. Puisqu'il était lent en course, on le fit rester après l'école et on le força même à abandonner la natation pour qu'il puisse s'exercer à courir. Cela dura si longtemps que ses pattes palmées finirent par s'user et qu'il obtint un 6 en natation. Mais la direction de l'école trouvait cette moyenne acceptable, alors personne ne s'en inquiéta, sauf le canard.

Le lapin était le meilleur coureur de sa classe, mais il fit une dépression nerveuse causée par tout le travail de rattrapage qu'on lui faisait faire en natation.

L'écureuil excellait à grimper, jusqu'à ce que les choses tournent mal lorsqu'il dû apprendre à voler. Il faut dire que ses professeurs tenaient absolument à ce qu'il atterrisse au sol, et non pas sur une autre branche. À force de s'exercer, il se brisa les griffes et il obtint un 6 en escalade et un 5 en course.

L'aigle était un enfant difficile qu'il fallut discipliner sévèrement. Au cours d'escalade, il était toujours le premier à parvenir au sommet des arbres, mais il s'obstinait à voler au lieu de grimper comme les autres.

À la fin de l'année scolaire, la meilleure moyenne fut attribuée à un singe volant des montagnes, qui était bon grimpeur, qui pouvait aussi courir, nager et voler un peu. Il put prononcer le discours aux parents et aux professeurs au nom de tous les élèves. Les autres élèves avaient l'air déprimé. La plupart d'entre eux étaient en échec dans deux des matières et avaient régressé dans les deux autres matières.

D'après George Reavis, 1948

6 POUR TERMINER

Infos complémentaires

Sur notre intranet : rubrique P&O/Cercles de développement

Contact

Service d'encadrement Personnel et Organisation
Cellule Talent et Organisation
Isabelle Tegenbos : 02/528 63 04
isabelle.tegenbos@minsoc.fed.be

Formations SPF Sécurité sociale

- › Formation Cercles de développement (individuels) pour les chefs
- › Formation Cercles de développement en équipe

Formation à l'IFA concernant les Cercles de développement

- › Techniques d'entretien pour évaluateurs
- › Fixation d'objectifs et d'indicateurs
- › Mener un entretien de planification en équipe
- › Développer vos collaborateurs et votre équipe
- › Se préparer en tant que chef fonctionnel aux entretiens des Cercles de développement

Sources

- › Fil conducteur pour chef fonctionnel – SPF P&O
- › Manuel pratique pour les Cercles de développement destiné aux chefs fonctionnels – IFA
- › Checklist pour les entretiens en équipe sur les Cercles de développement, IFA
- › Leidinggeven zonder bevelen – de outputmanager, Filip Vandendriessche et Jef Clement, Lannoo Campus 2006
- › Employee Development on a shoestring, Hallelly Azulay, ASTD Press 2011
- › Syllabus Formation aux Cercles de développement (individuels) pour les chefs - SPF Sécurité sociale
- › Syllabus « Comment bien mener l'entretien d'objectif et de fonctionnement » - ONEM

Réponse pour l'exercice de formulation des objectifs de résultats :

1 : P, 2 : S, 3 : S, 4 : C, 5 : C, 6 : S, 7 : S, 8 : S, 9 : P, 10 : P, 11 : S, 12 : O, 13 : S, 14 : C

ANNEXE 1 : 38 CODES DE CONDUITE D'ÉQUIPE (MATÉRIEL POUR LE WORKSHOP SUR LE CODE DE CONDUITE D'ÉQUIPE)

1. Nous reconnaissons et respectons l'apport de chacun comme source d'amélioration et de renouvellement.
2. Nous valorisons la contribution de chacun à la réalisation des objectifs.
3. Nous veillons ensemble à ce que les moyens disponibles soient utilisés de manière raisonnable et durable.
4. Nous privilégions autant que possible la concertation dans la prise de décisions. Nous donnons des explications sur les décisions prises à temps, ce qui encourage une bonne exécution.
5. Nous faisons rapport rapidement sur ce qui ne fonctionne pas : les corrections peuvent ainsi être apportées à temps.
6. Nous communiquons de manière sincère afin de résoudre les problèmes qui pourraient se poser.
7. Nous nous donnons mutuellement un feedback correct, ce qui nous aide davantage que la critique négative.
8. Nous sommes ouverts aux questions. Elles nous inspirent.
9. Nous menons un dialogue ouvert, transparent et honnête : nous partageons joies et peines, succès et échecs.
10. Nous pouvons compter sur l'apport de chacun dans la réalisation des objectifs.
11. Nous nous concertons pour les décisions difficiles, nous faisons preuve de loyauté dans l'exécution.
12. Nous saisissons l'opportunité offerte d'organiser nous-mêmes notre travail.
13. Nous encourageons une attitude critique constructive au sein de l'équipe.
14. Nous partageons spontanément nos informations, connaissances, et idée; cet échange aide l'équipe à progresser.
15. Nous recherchons de manière proactive des bonnes pratiques ainsi que des meilleures méthodes de travail, au-delà des frontières de notre organisation.
16. Nous adoptons une attitude suffisamment critiques à l'égard de nos connaissances et compétences : nous recherchons activement des actions de développement.
17. Nous sommes ouverts aux nouvelles tâches; elles stimulent notre développement.
18. Nous participons à des projets et des groupes de travail (dépassant le cadre de l'équipe).
19. Nous osons prendre des initiatives. De cette manière, nous améliorons notre fonctionnement et nos produits.
20. Nous sommes ouverts aux propositions de nos clients : elles nous encouragent à nous améliorer.
21. Nous organisons des séances collectives de remue-méninges afin d'alimenter notre créativité.
22. Nous faisons preuve d'enthousiasme au travail.
23. Nous nous donnons mutuellement le bon exemple, y compris en matière de respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
24. Nous osons faire appel les uns aux autres et offrons spontanément notre aide lorsque c'est nécessaire.
25. Nous demandons où nous pouvons apporter un coup de main (même à l'extérieur du service) lorsque nous avons moins de travail.
26. Nous rassemblons nos compétences et nos différences : de cette façon, 1 + 1 fait davantage que 2.
27. Nous fêtons ensemble nos succès. En cas d'échec, nous cherchons ensemble des solutions et non des coupables.
28. Nous participons activement à (l'organisation) des activités formelles ou informelles de l'équipe ou du SPF.
29. Nous discutons régulièrement de la manière de collaborer au sein de l'équipe, ainsi que des possibilités d'améliorer cette collaboration.
30. Nous regardons au-delà des limites de notre équipe; il est important de se constituer un réseau.
31. Nous accordons de l'attention aux nouveaux collègues, et pas uniquement la première semaine.
32. Nous veillons à ce que les objectifs à atteindre soient clairs pour tous.
33. Nous ambitionnons un produit de qualité, dans un délai réaliste, concerté et raisonnable à l'égard du client.
34. Nous organisons régulièrement une concertation sur les résultats à atteindre et les priorités, avec une participation active de tous.
35. Nous estimons que les réussites de l'équipe sont plus importantes que les petits succès individuels même si nous nous félicitons mutuellement dans ces cas-là.
36. Nous encourageons les améliorations et les innovations moyennant la valeur ajoutée souhaitée.
37. Nous répartissons et réalisons le travail de manière «équitable».
38. Chacun s'implique dans la mesure de ses possibilités.

ANNEXE 2 : TABLEAU DES OBJECTIFS D'ÉQUIPE SMART

DG		
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4
Objectifs	Description	Actions
Objectif 1		
Objectif 2		
Objectif 3		
Objectif 4		

	Flipchart 5	Flipchart 6
	Mesure	Planning

CERCLES DE DEVELOPPEMENT EN EQUIPE

Direction générale - service d'encadrement

Service

Chef

Collaborateurs

Date workshop objectifs d'équipe

Date validation par le chef du chef

Date entretien de fonctionnement en équipe

Datum entretien d'évaluation en équipe

I. La liste d'activités de l'équipe

- En tant qu'équipe nous sommes responsables pour les activités/projets/produits suivants :

1	
2	
3	
4	
5	
6	

II. En tant qu'équipe nous sommes responsables pour les activités/projets/produits suivants :

1. Mission

2. Vision

III. Les objectifs et résultats attendus de l'équipe

1. Objectifs de prestations

Formulez ici les objectifs en rapport avec les résultats qui doivent être atteints. Assurez-vous qu'il y ait un équilibre entre objectifs quantitatifs et qualitatifs. Que devez-vous faire pour les atteindre, comment juger si l'objectif est atteint et quand est-il atteint?

Description	Moyens/actions	Mesure	Timing	Réalisation

2. Objectifs de développement d'équipe [PDE]

Formulez ici les objectifs en rapport avec la manière de travailler, entre autres : le comportement (codes de comportement d'équipe), l'expertise technique, etc.

Aide : Faites une analyse des points forts et des points faibles de l'équipe à améliorer pour atteindre les objectifs de prestation.

Description	Moyens/actions	Mesure	Timing	Réalisation

IV. La planification d'équipe

Qui est, à l'intérieur de l'équipe, responsable pour quel objectif, ou partie d'objectif. Si c'est trop général, vous pouvez aussi prendre des responsabilités pour des activités, des tâches ou des projets déterminés.

Nom collaborateur	Objectif/objectif partiel/activité/tâche/projet/...

V. Le suivi et l'évaluation

Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans la réalisation des objectifs de votre équipe? Comment se déroule la coopération à l'intérieur de l'équipe? Qu'en est-il de la planification d'équipe? :

- Qu'est-ce qui fonctionne bien?
- Quels ajustements devons-nous faire?
- Quelles actions concrètes peuvent être prises?
- Tous les objectifs ont-ils été atteints ou non?
- Quels sont les points forts et les points à améliorer dans l'équipe?

Date réunion	Conclusions

Editeur responsable

Frank Van Massenhove

Rédaction finale

Saskia Gheysens, Isabelle Tegenbos

Réalisation

Virginie Liess

Ont collaborés à ce guide de formation

Pierre Dantine, Saskia Gheysens, Julien Schreiber,
Isabelle Tegenbos, Stefaan van der Gucht