



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

HR PUBLIC - 7 novembre 2012

## Cercles de développement Un outil de management

**Sonia Mendoza**

Direction générale Développement de  
l'Organisation et du Personnel

SPF Personnel et Organisation

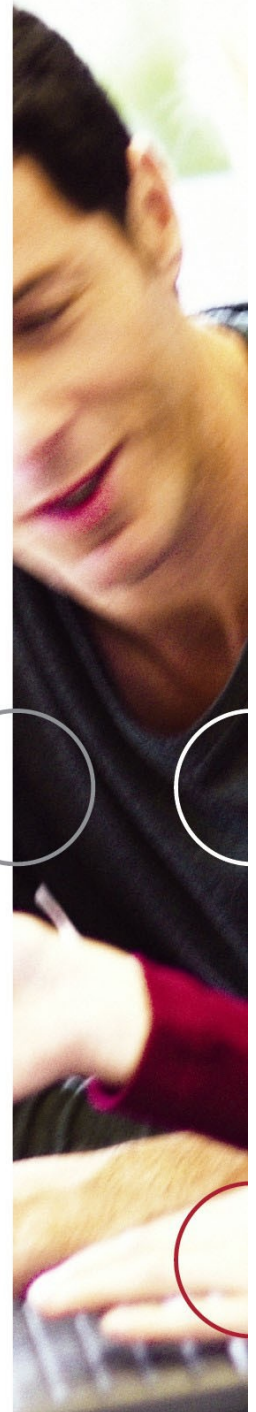
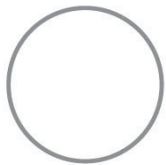
[sonia.mendoza@p-o.belgium.be](mailto:sonia.mendoza@p-o.belgium.be)

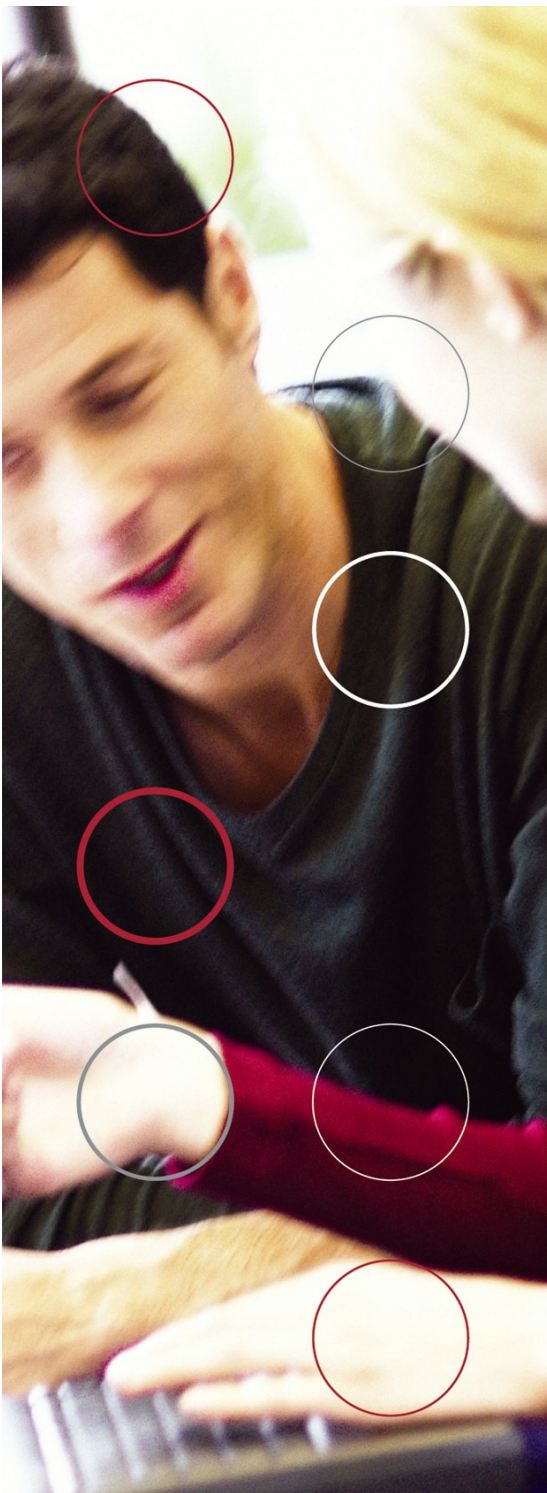
.be



## Agenda

1. Introduction
2. Contexte
3. Cercles de développement
4. Autour des Cercles de développement
5. Conclusions
6. Annexe





Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

# 1. Introduction



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

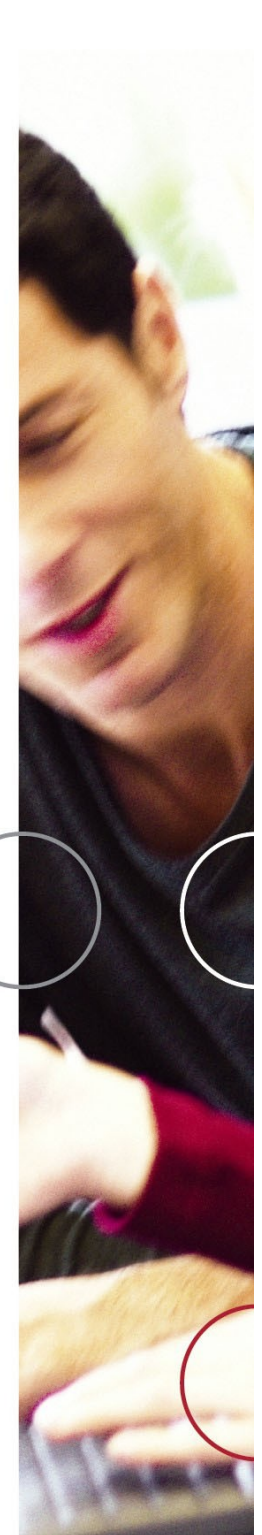
# 1. Introduction (1/3)

WORKSHOP 7 novembre 2012

**Faut-il oser  
les pratiques d'évaluation ?**

**Evaluation et entretien de management :  
approche comparative  
privé/public/non marchand**

en collaboration avec  randstad





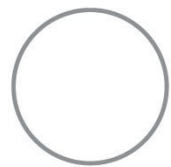
## 1. Introduction (2/3)

### Buts Cercles de développement

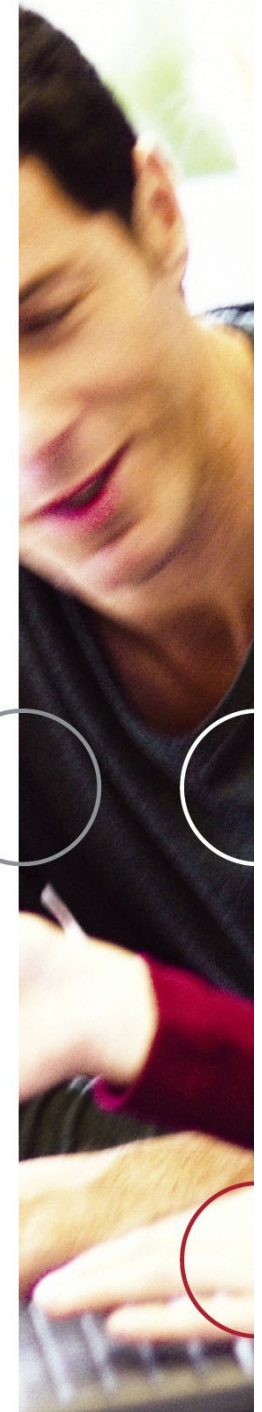
- § Combiner la réalisation des prestations avec le développement des compétences
- § Optimaliser les compétences au-delà de celles nécessaires pour l'exercice de la fonction



### Pour quoi Cercles de développement



- § Pour travailler avec (plus d') aisance dans sa fonction
- § Pour évoluer dans ses activités professionnelles
- § Pour mieux aborder son futur professionnel

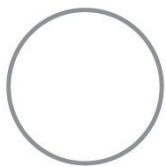




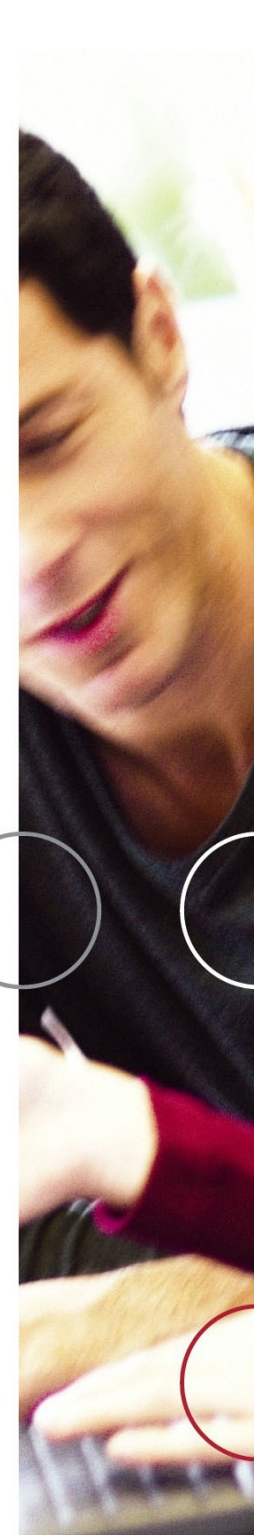
## 1. Introduction (3/3)

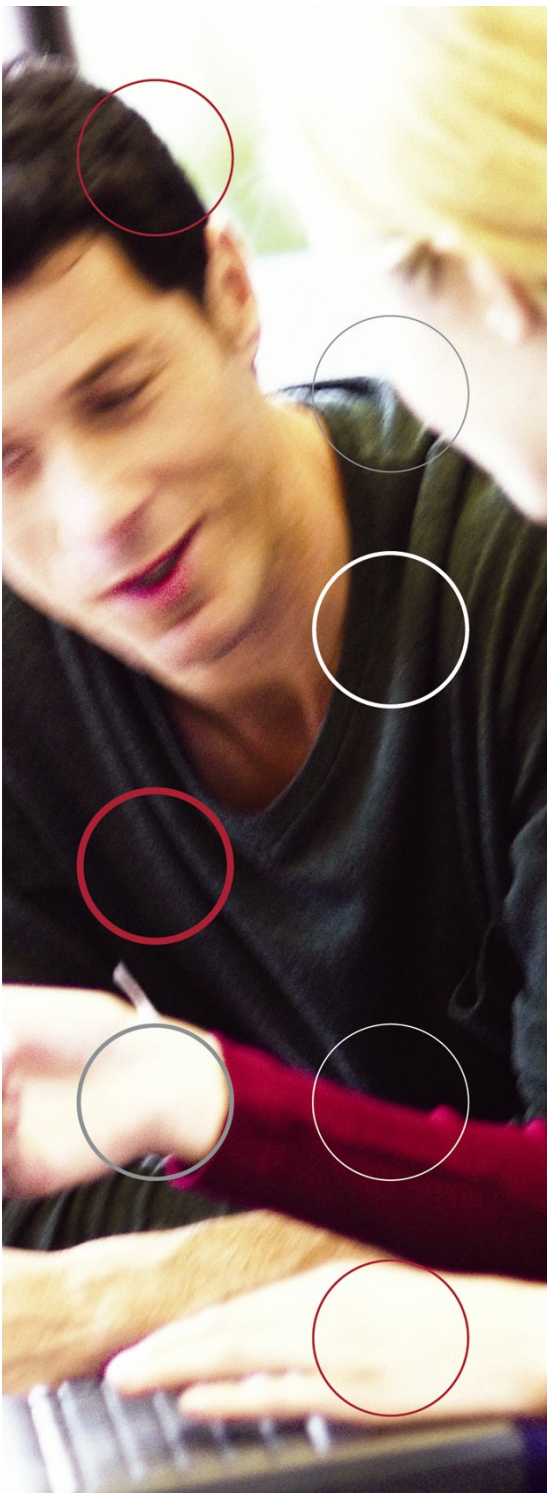
### Différents systèmes d'évaluation

- § Personnel « administratif »
- § Personnel « scientifique »
- § Personnel « militaire »
- § Personnel « mandataires »



Les Cercles de développement, pour le personnel « admin. »





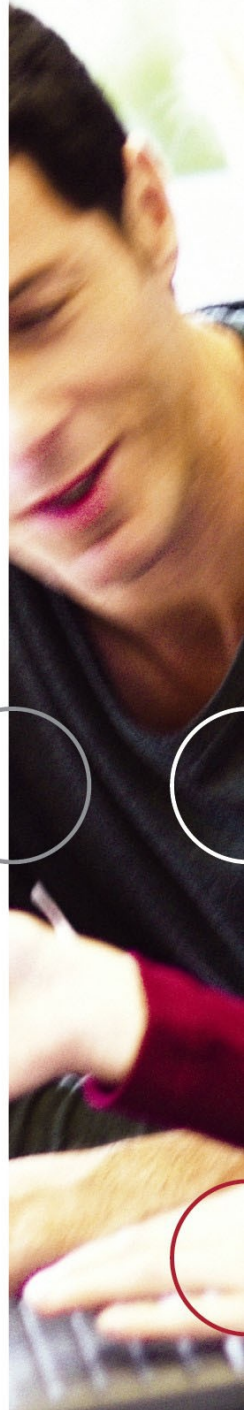
Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

## 2. Contexte



## 2. Un peu d'histoire (1/3)

- 2001 : beaucoup de critiques – prise de conscience du politique - constat d'un système d'évaluation dépassé
- 02/08/2002 : publication AR avec la philosophie – définition des divers entretiens - grande liberté dans l'implémentation
- 09/2012 : rajout de mentions - cycle d'un an

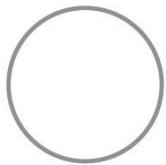




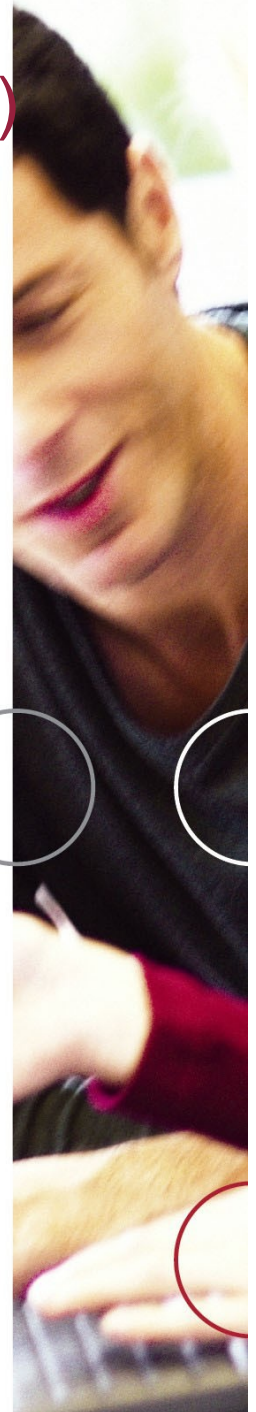


## 2. Une nouvelle approche (2/3)

- Construction d'une nouvelle culture de gestion et d'une GRH modernisée
- Système intégré, continu et souple qui aborde le collaborateur dans un ensemble organisationnel
- Approche valable pour les statutaires et les contractuels



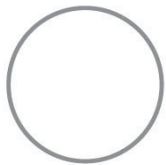
**Cercles de développement**



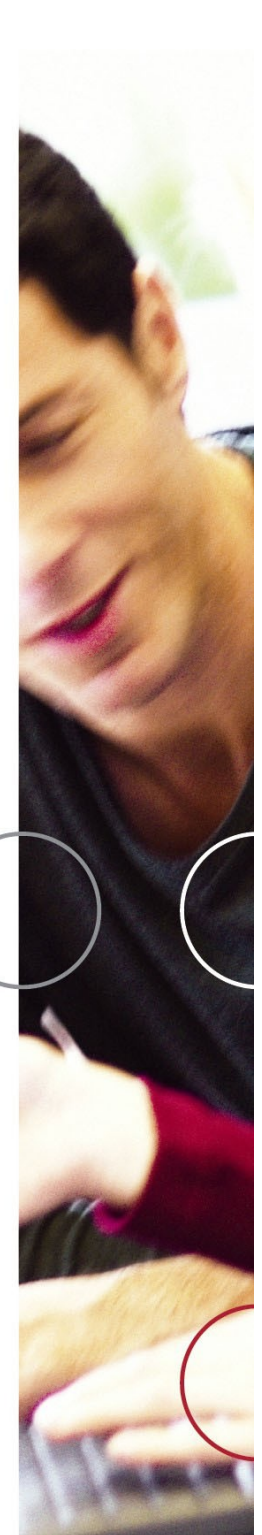


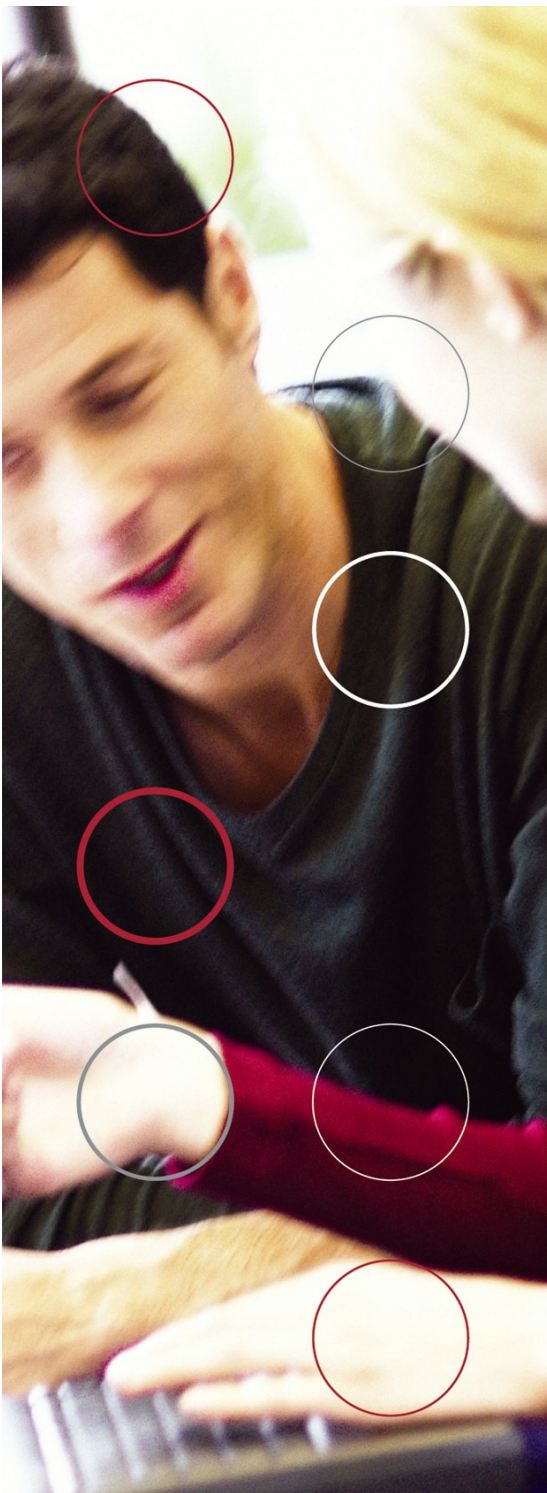
## 2. Les objectifs (3/3)

- Améliorer le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble
- Développer les compétences des collaborateurs
- Augmenter la motivation



**L'accent est mis sur APPRENDRE ET DEVELOPPER et non sur juger**





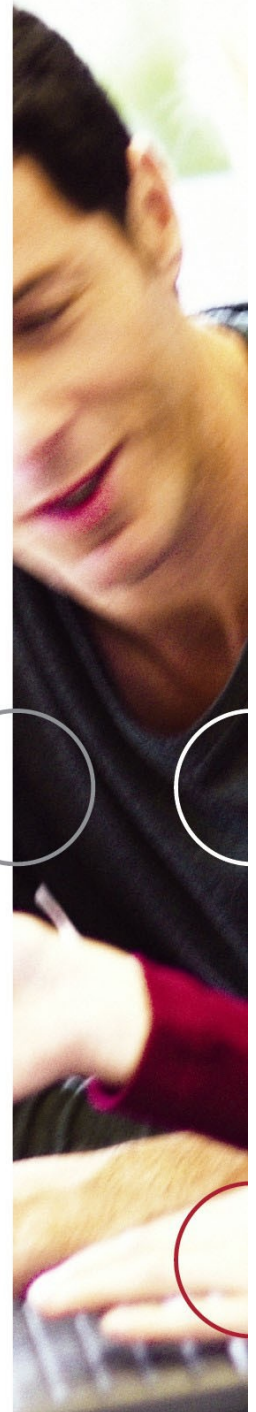
Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

## 3. Cercles de développement



### 3. Les valeurs (1/12)

- Axé sur la définition et l'atteinte d'objectifs au niveau de l'organisation, de l'équipe et de l'individu
- Outil de soutien à la gestion d'équipe
- Par le biais d'une communication entre chef et collaborateur
- En développant les compétences des collaborateurs

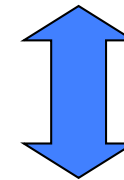




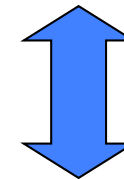
### 3. Les objectifs (2/12)

- Améliorer le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble (efficacité et efficience)
- Appréhender les objectifs au niveau de l'organisation et définir des objectifs au niveau de l'équipe puis de l'individu
- Développer les compétences des équipes et des individus
- Instaurer/Favoriser une communication structurée
- Augmenter la motivation, l'implication des individus

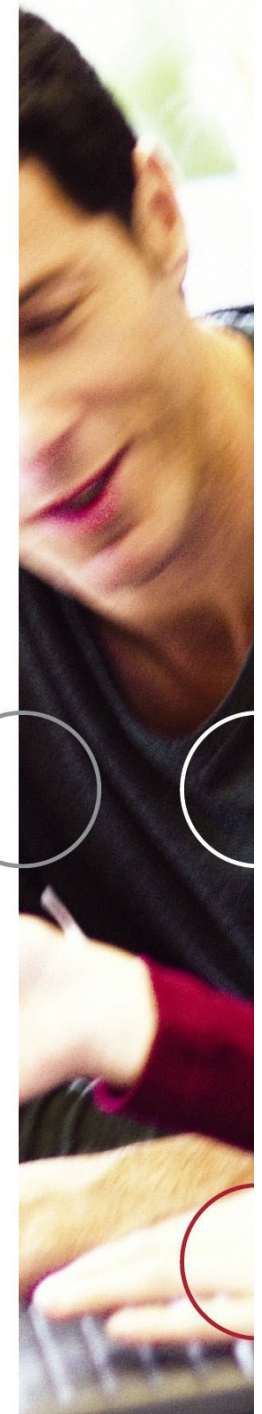
Au niveau de l'organisation



Au niveau de l'équipe

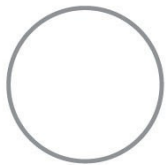
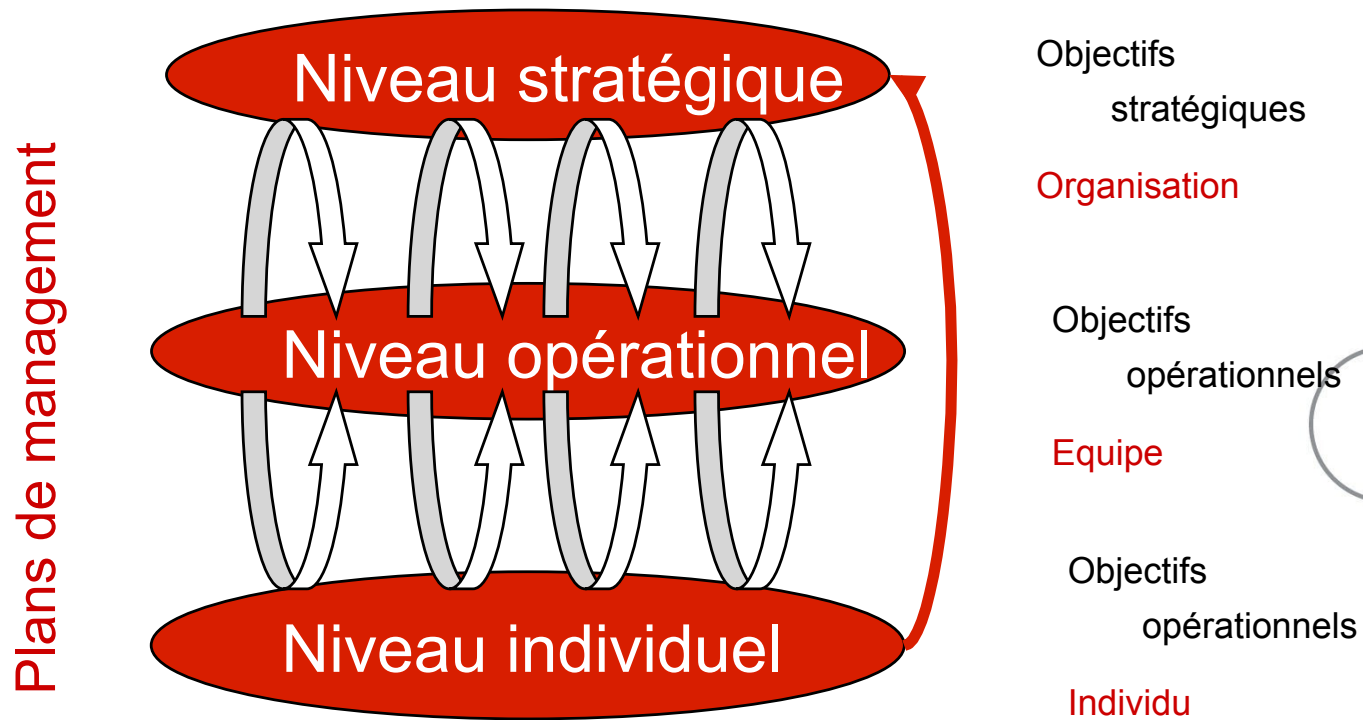


Au niveau de l'individu



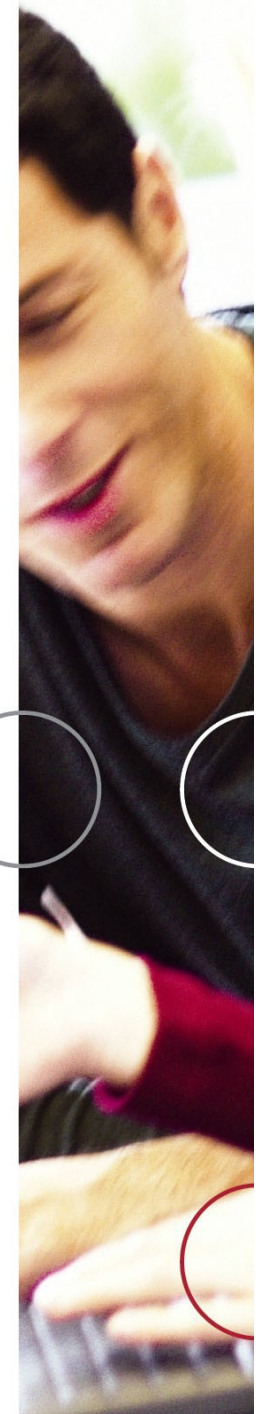


### 3. La cascade des objectifs (3/12)



PLAN - DO - CHECK - ACT

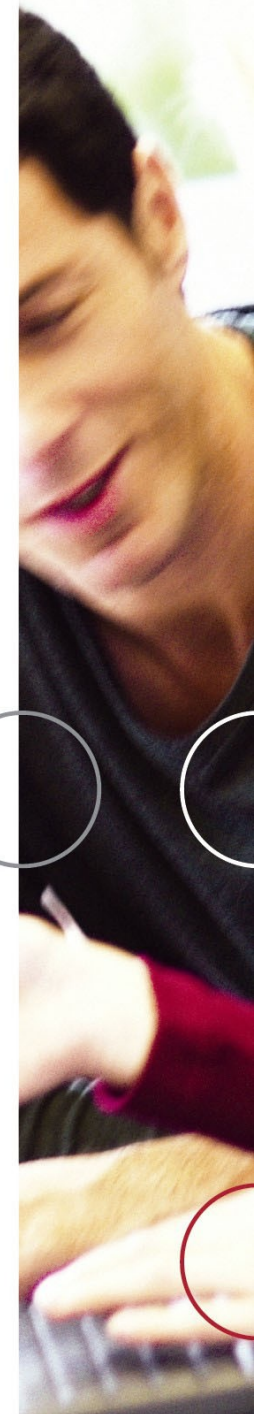
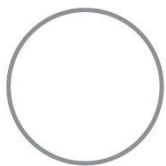
Planifier - Réaliser - Faire le bilan - Adapter





### 3. Les phases (4/12)

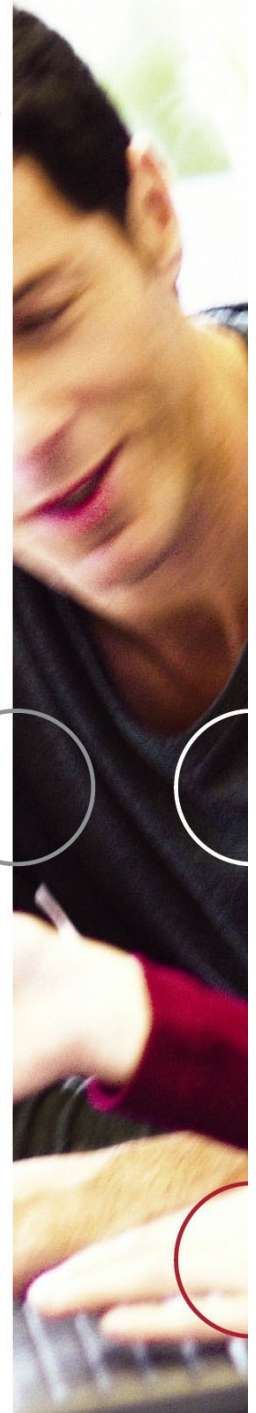
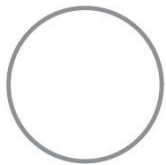
- Phase d'implémentation/réajustement
- Phase d'information
- Phase de préparation
- Phase de l'entretien
- Phase de rédaction du rapport de l'entretien
- Phase d'analyse, de feedback





### 3. Les acteurs (5/12)

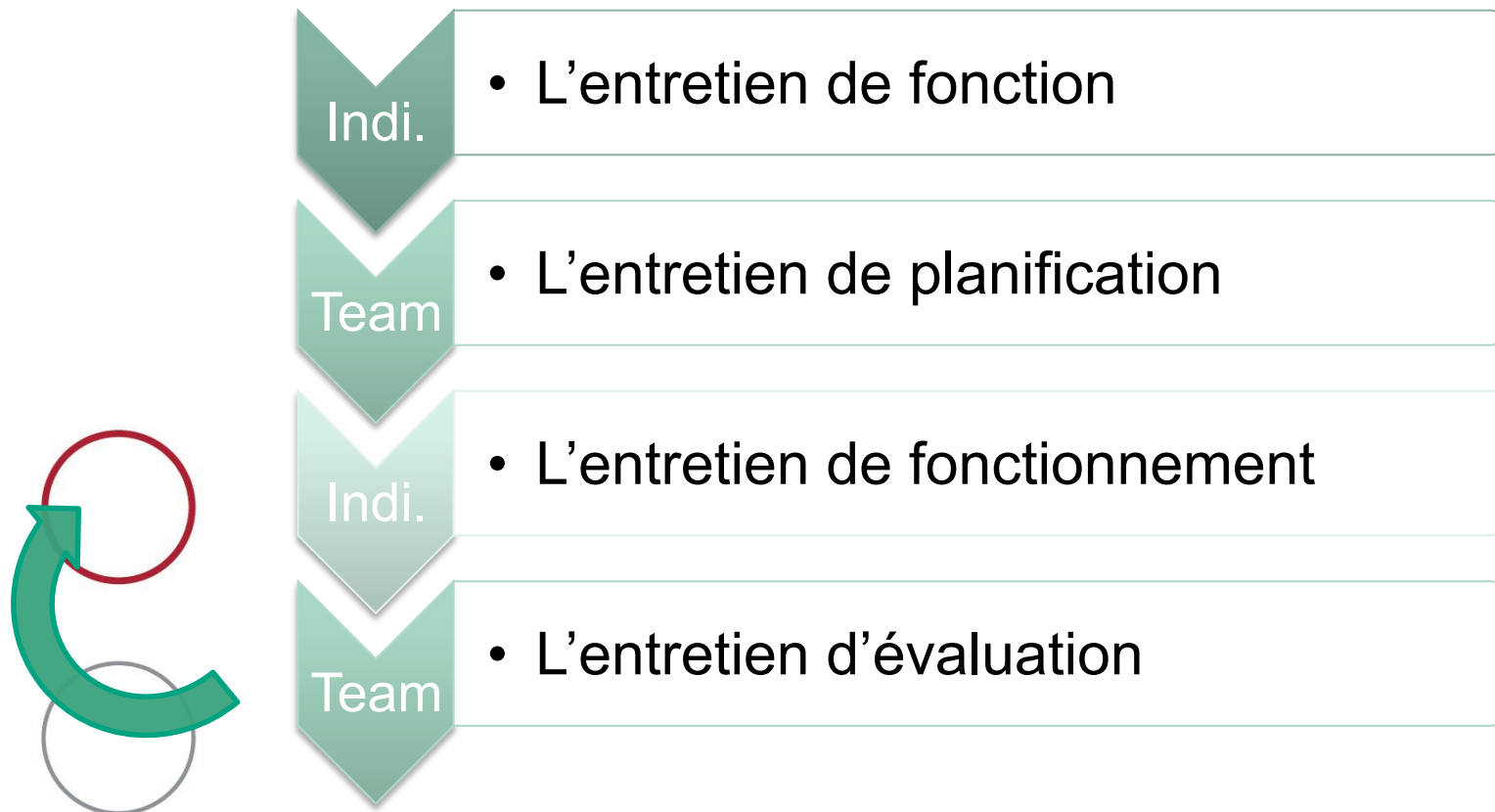
- Chefs fonctionnels
- Collaborateurs
- Management
- Services RH/P&O



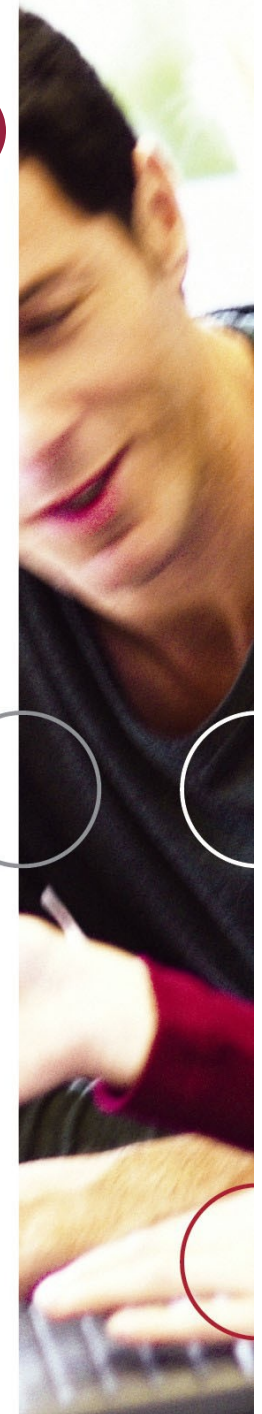




### 3. La cascade des entretiens (6/12)



Chaque entretien d' équipe/individuel passe par les différentes phases avec les mêmes acteurs





## 3. L'entretien de fonction (7/12)

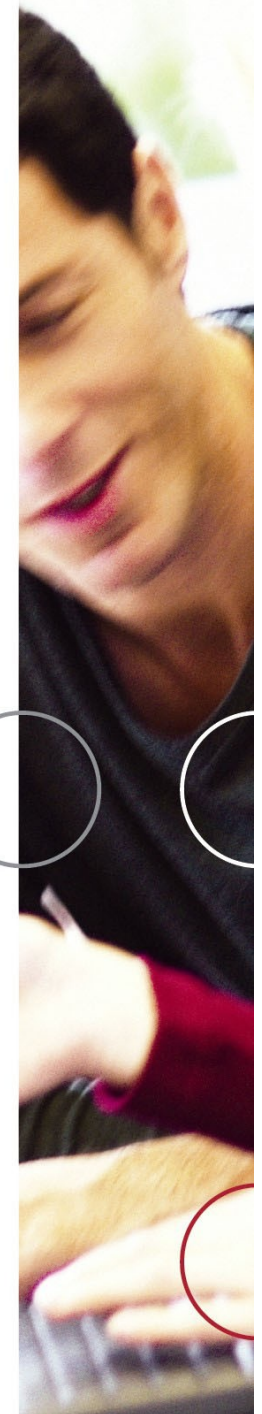
### Définition

La description de fonction et les profils de compétences permettent de préciser le contexte dans lequel le collaborateur va travailler et ce qui est attendu de lui

### Outils

- Description de fonction
- Profils de compétences (génériques et techniques)

=> Discuter sur les rôles et les compétences et comprendre ce qui est attendu aussi bien sur le plan des résultats que sur le plan des compétences et attitudes





## 3. L'entretien de planning (8/12)

### Définition

Chef et collaborateurs fixent des objectifs.

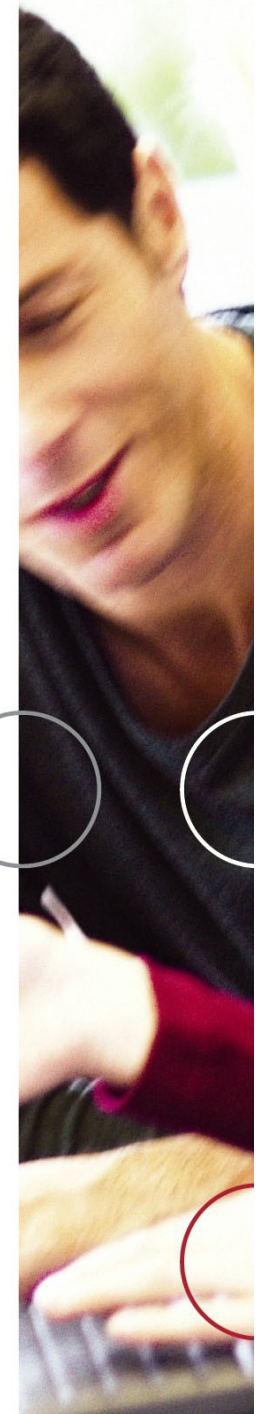
Ces objectifs portent sur :

- les prestations (équipe/individu)
- les compétences (équipe/individu)
- la carrière, les ambitions (individu)

### Outils

- Plans de management (stratégique & opérationnels)
- Description de fonction et profils de compétences + entretien de fonction
- “Réalité” du collaborateur (différente selon le cycle)

=> Planifier les prestations et le développement (fonction & carrière)

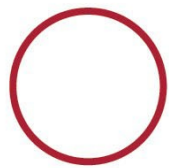




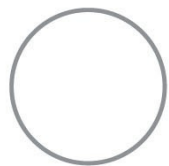
#### Définition

Chef et collaborateurs font un état des lieux de l'avancement des objectifs et les adaptent éventuellement

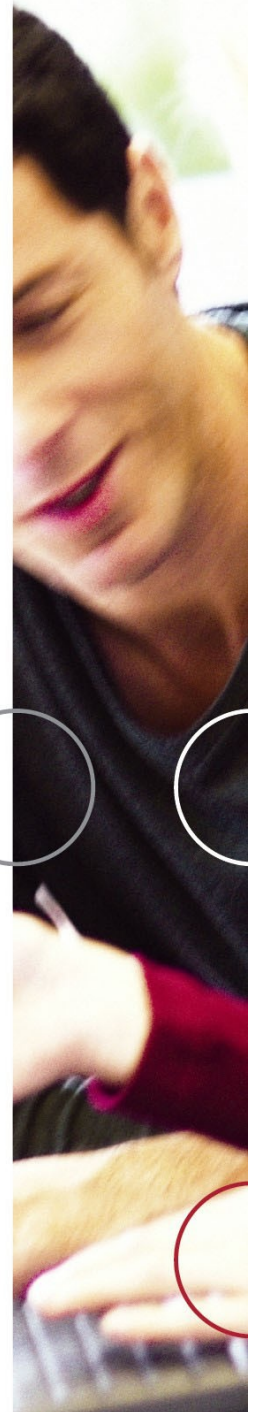
#### Outils



- Entretien de planning
- Changements plans de management (stratégique & opérationnels)



=> Discuter sur les prestations et les compétences qui posent problèmes et surtout trouver des solutions



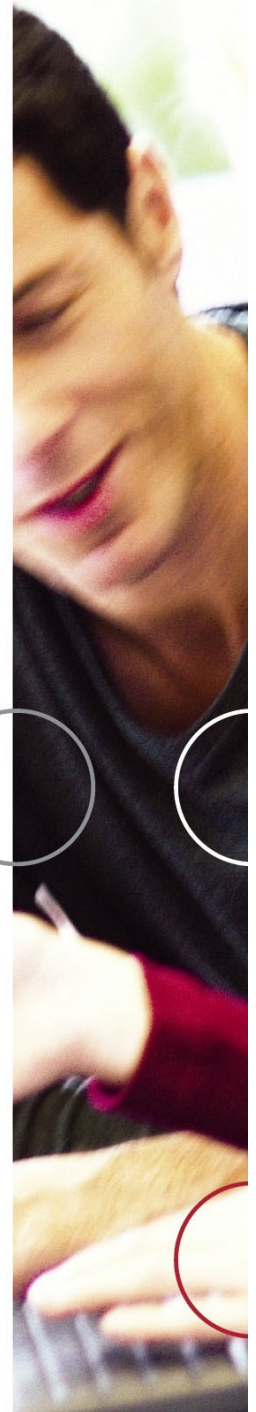


### 3. L'entretien d'évaluation (10/12)

#### Définition

Chef et collaborateur évaluent l'atteinte des objectifs de prestation et de développement et font un bilan du fonctionnement

- Analyser si les objectifs (de prestation et de développement) sont atteints : QUOI ?
- Analyser la contribution personnelle du collaborateur à l'atteinte de ses objectifs et de ceux de l'équipe : COMMENT ?
- Identifier, par rapport à la description de fonction à exercer,
  - les compétences acquises
  - Les compétences fortes





### 3. L'entretien d'évaluation (11/12)

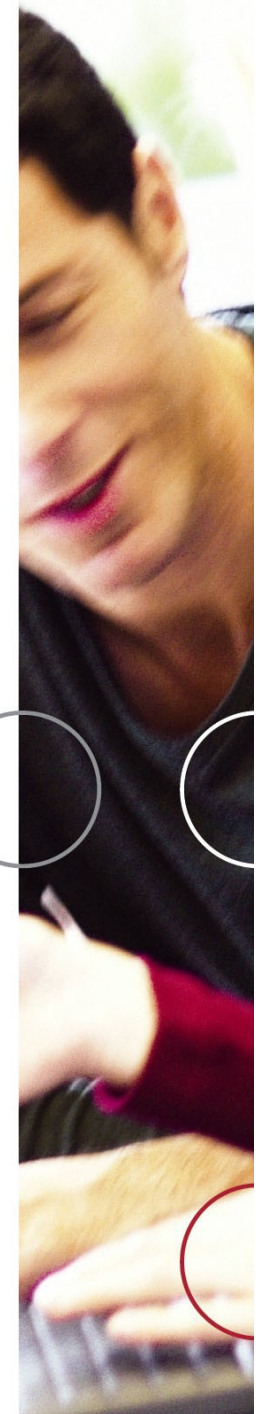
#### Outils

- Entretien(s) de fonctionnement
- Indicateurs de comportement (compétences génériques) et profil de compétences techniques
- Entretiens de feedback (X° feedback, divers intervenants)

⇒ Faire le bilan des prestations et du développement (fonction & carrière) ainsi que de la contribution personnelle du collaborateur à l'atteinte des objectifs

#### Mentions

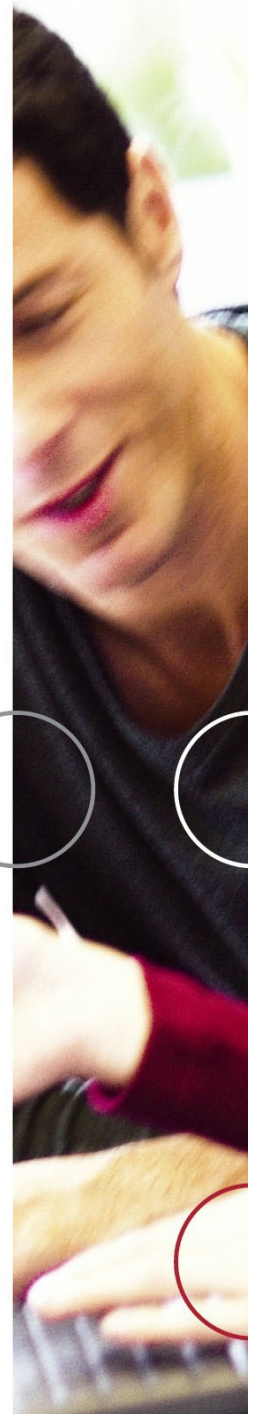
Rapport descriptif avec une mention (Excellent - Répond aux attentes – A développer – Insuffisant)

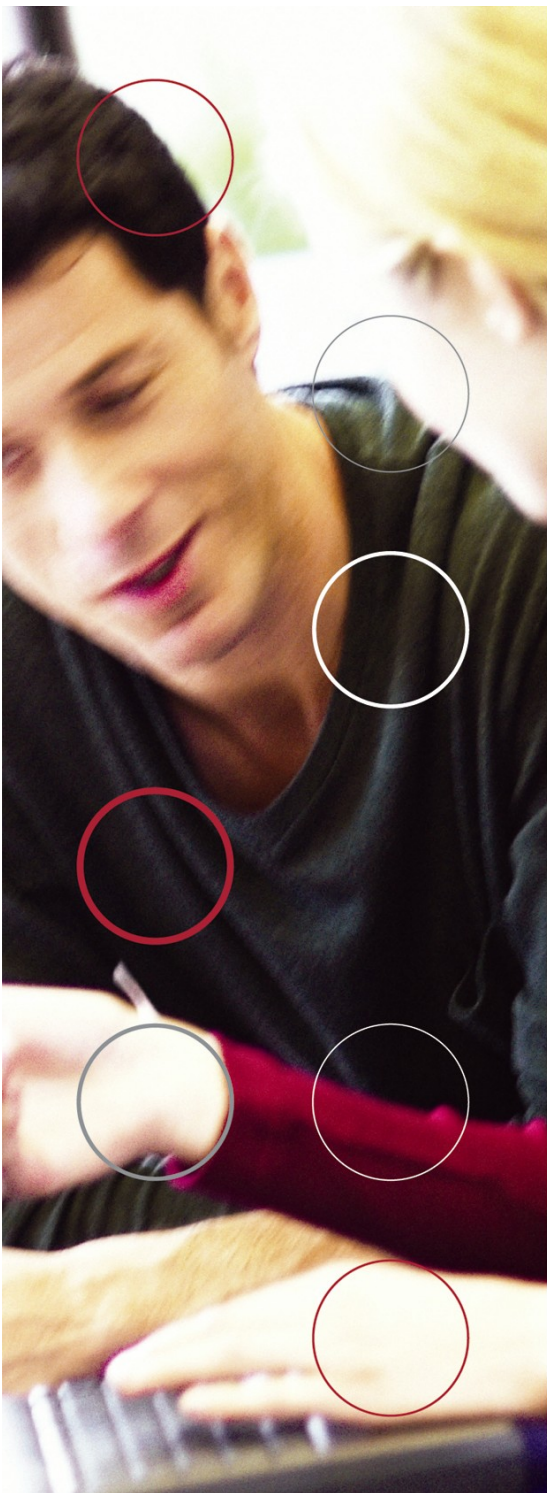




### 3. Le recours (12/12)

- Le collaborateur (statutaires et contractuels) peut introduire un recours écrit, par envoi recommandé après avoir reçu la notification de l'une des quatre mentions finales
- Le recours est suspensif. Ce recours est examiné par la Chambre de recours (prochainement Commission de recours) compétente qui émet un avis motivé
- Si la mention Insuffisant est suivie d'une seconde mention Insuffisant dans un délai de 3 ans, une proposition de licenciement peut être alors faite par l'autorité qui a la pouvoir de nomination (statutaires)





Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

## 4. Autour des Cercles de développement





## 4. Formulation des objectifs (1/7)

### Spécifique

clairement défini et délimité

### Mesurable

doit être vérifiable

### Acceptable (tout en restant ambitieux)

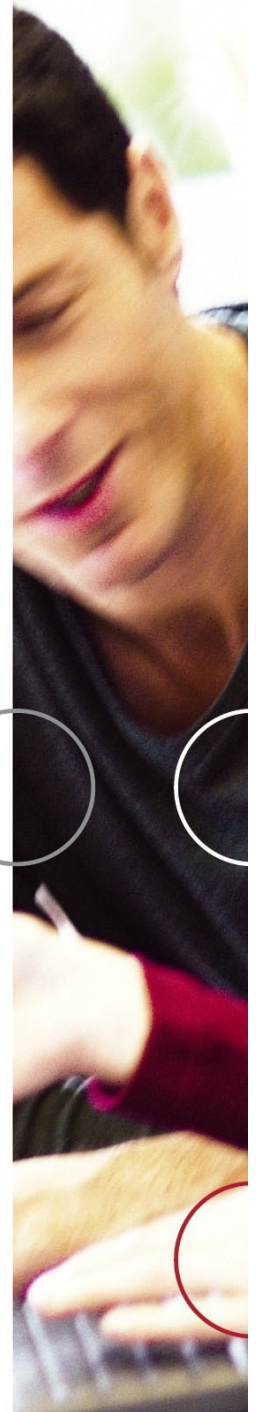
pour le collaborateur et le chef mais aussi pour les collègues et pour l'organisation

### Réaliste

déterminé en termes de moyens

### Temporel

assorti d'un délai et d'un planning (+ étapes)

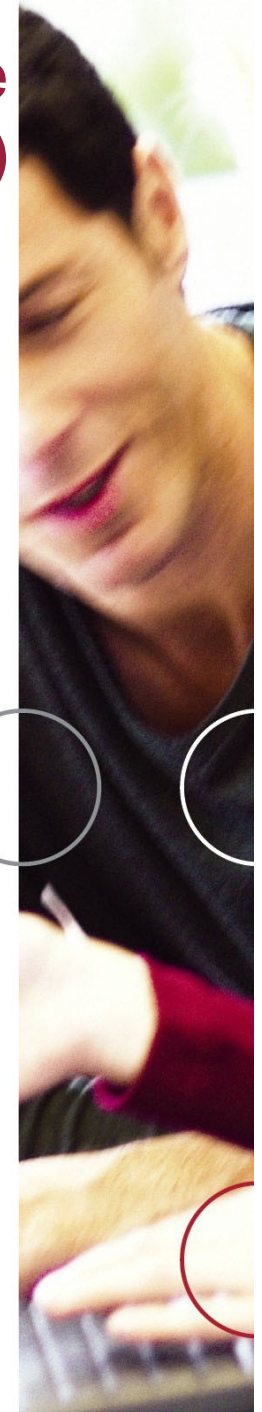




## 4. Accompagnement de la carrière (2/7)

- Analyser l'évolution possible
- Détecter le potentiel de développement
- Détecter les talents, HIPO
- Déterminer quelles compétences pourraient être développées à moyen terme
- Orienter vers les meilleures fonctions selon les compétences et les talents

Promouvoir la politique de la « bonne  
personne à la bonne place »

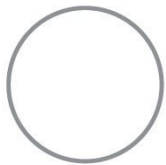




## 4. Formations CD (3/7)

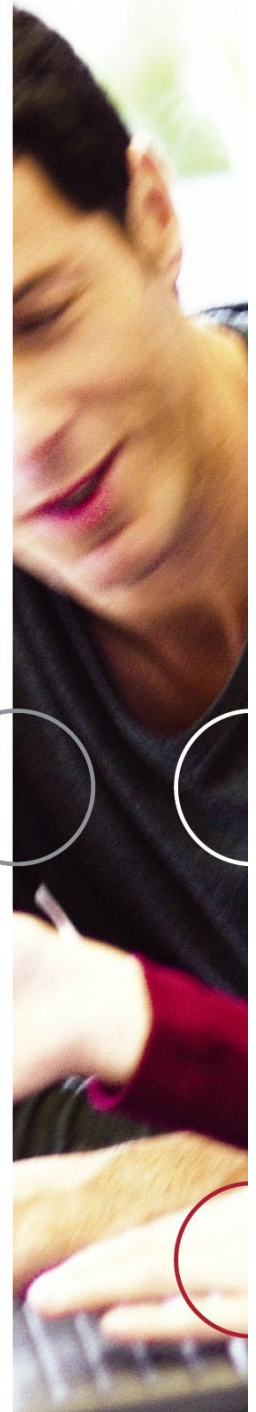
### Externes via IFA

- Train-the-Trainer « CD pour chefs »
- SMART (e-learning) pour chefs et collaborateurs
- Techniques d'entretien pour évaluateur
- Développer vos collaborateurs et votre équipe
- Se préparer aux entretiens des Cercles de développement (collaborateurs – chefs)
- Sur mesure (Utilisation des compétences dans les entretiens)



### Externes via firmes privées

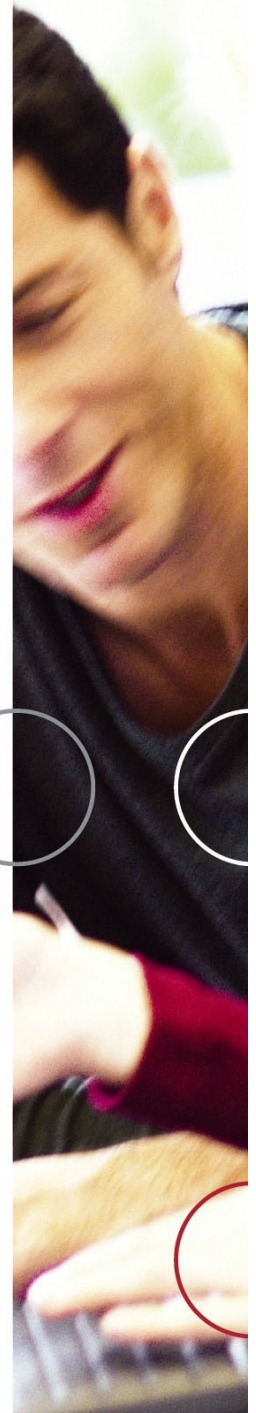
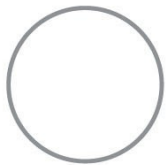
### Internes via organisations





## 4. Plans de développement (4/7)

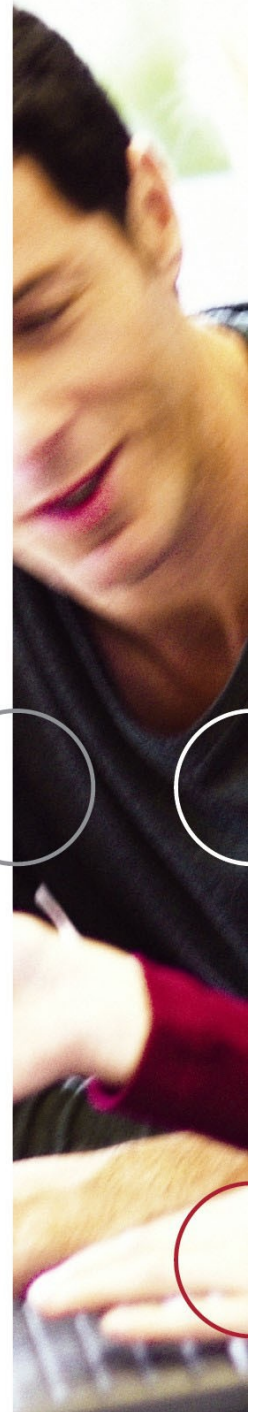
- Cascade des plans : individuels/  
d'équipe/global
- Actions planifiées => actions réalisées
- Budget et priorités
- Liste des moyens de développement
- SE RH/P&O en soutien





## 4. Outils (5/7)

- Les fils conducteurs Cercles de développement
- Le manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale
- Le dictionnaire des compétences et les profils de compétences génériques
- La grille d'expertise technique
- Les guides méthodologiques "Articuler la gestion des compétences et les cercles de développement" et "Articuler la gestion des compétences et le feedback à X°"
- Fiche "Evaluer une compétence"
- Fiche "Donner et recevoir du feedback ?"
- Tableau des objectifs de développement



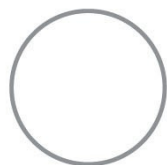


## 4. Plateforme informatique (6/7)



*Crescendo, un outil de gestion*

- Formulaires CD électroniques
- Gestion des descriptions de fonction
- Gestion des compétences (profils de compétences génériques et techniques)
- Intégration des compétences dans les CD
- Gestion des plans de développement (individuel, équipe, organisation)
- Suivi général et rapportage facilité





## 4. Evaluation (7/7)

### Par le SPF P&O

- Enquête : 1x/an - quantitative et qualitative – questions ouvertes et fermées - électroniquement via un outil basé sur le web
- Public cible : toutes les organisations fédérales
- Rapports : individuels – global
- Réunions Indice de maturité : groupes Initial, Repeatable, Defined, Managed, Optimizing
- Accompagnement individuel

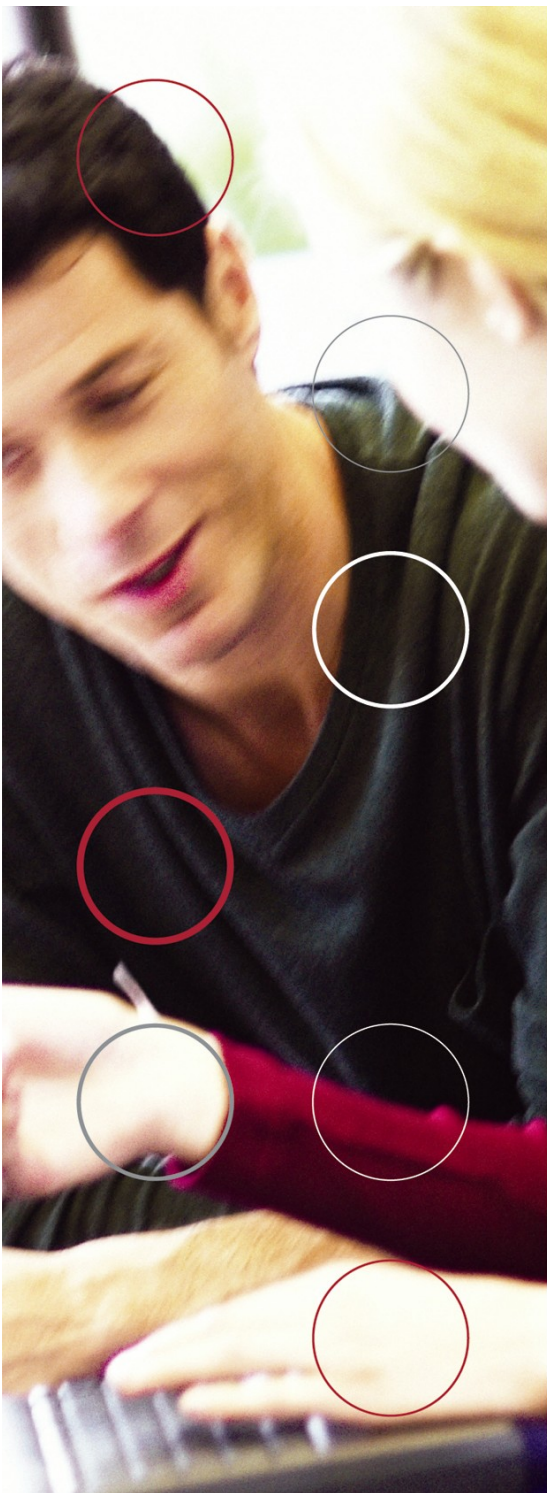
### Par les organisations

- Enquêtes, panels

Amélioration continu

.be





Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

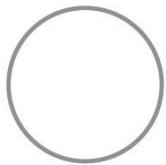
## 5. Conclusions



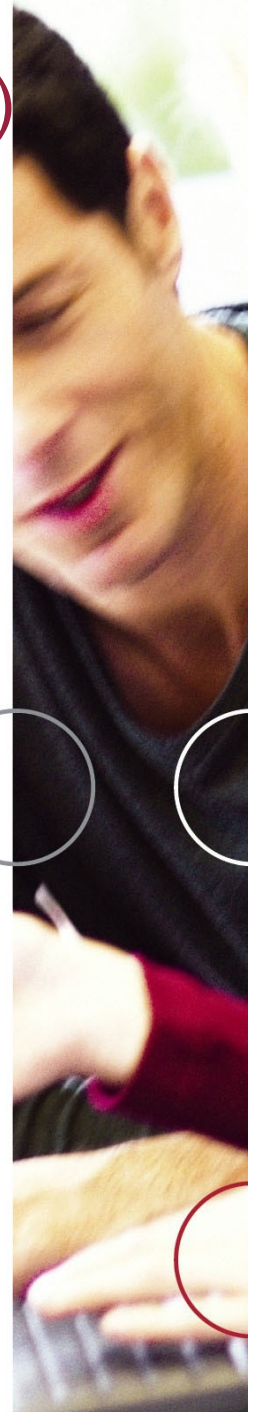


## 5. Nous savons... (1/9)

- Pas facile de faire tomber les résistances
- Pas toujours aisé de planifier les divers entretiens
- Prévoir du temps pour rédiger les documents
- Assurer la qualité
- Prendre le temps de s'arrêter même lorsque c'est pour du feedback positif
- Pas évident de bien connaître les carrières
- Complexe d'aborder le fonctionnement, les compétences



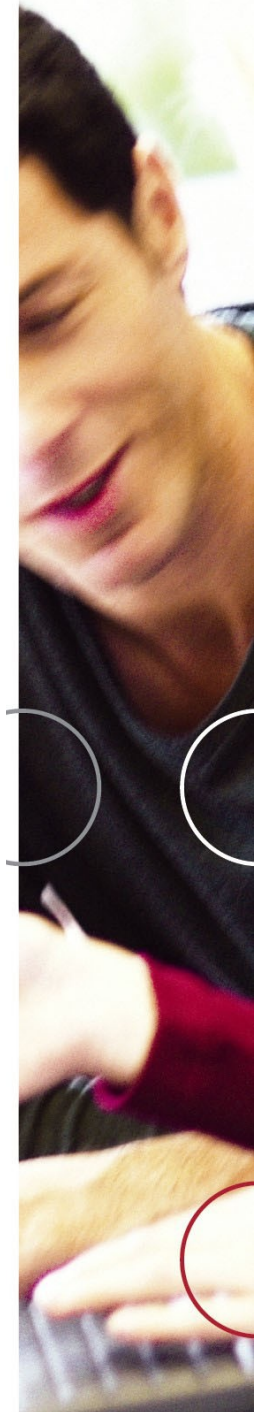
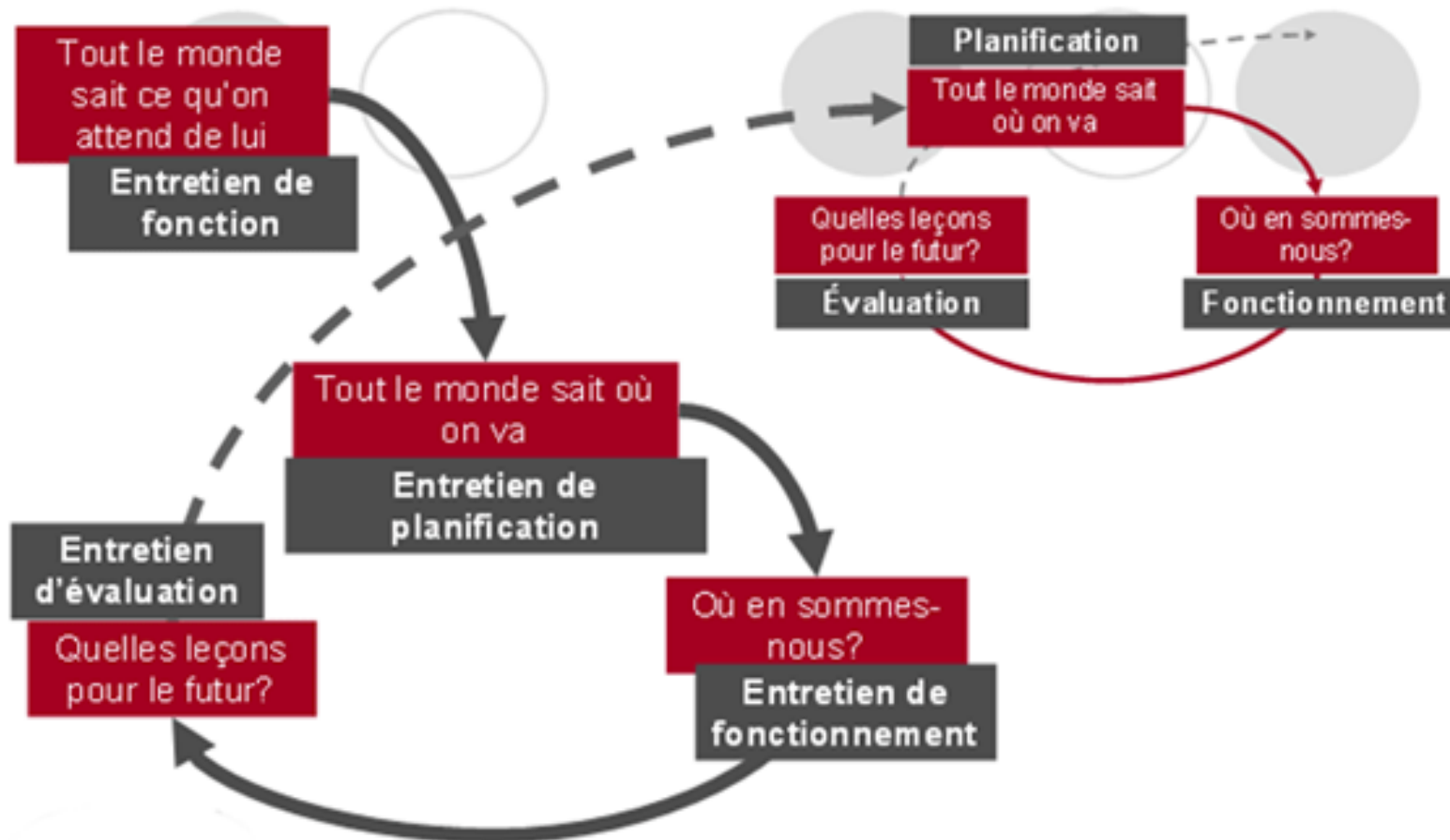
Cascade des entretiens, des objectifs : un rêve  
ou une réalité ?





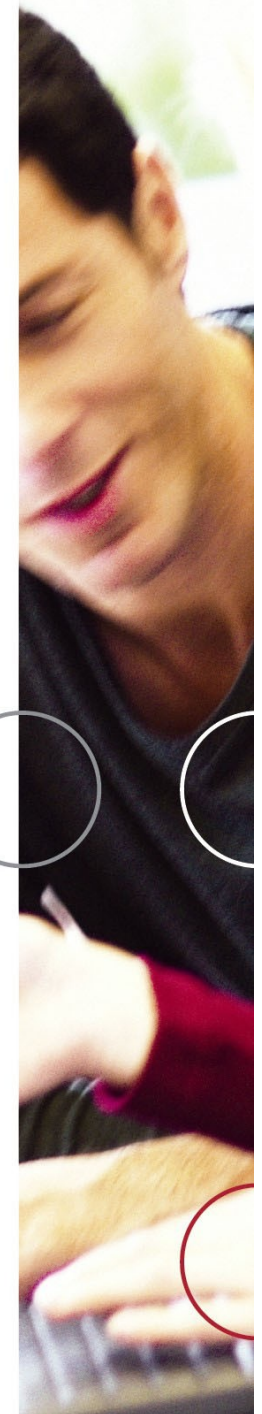
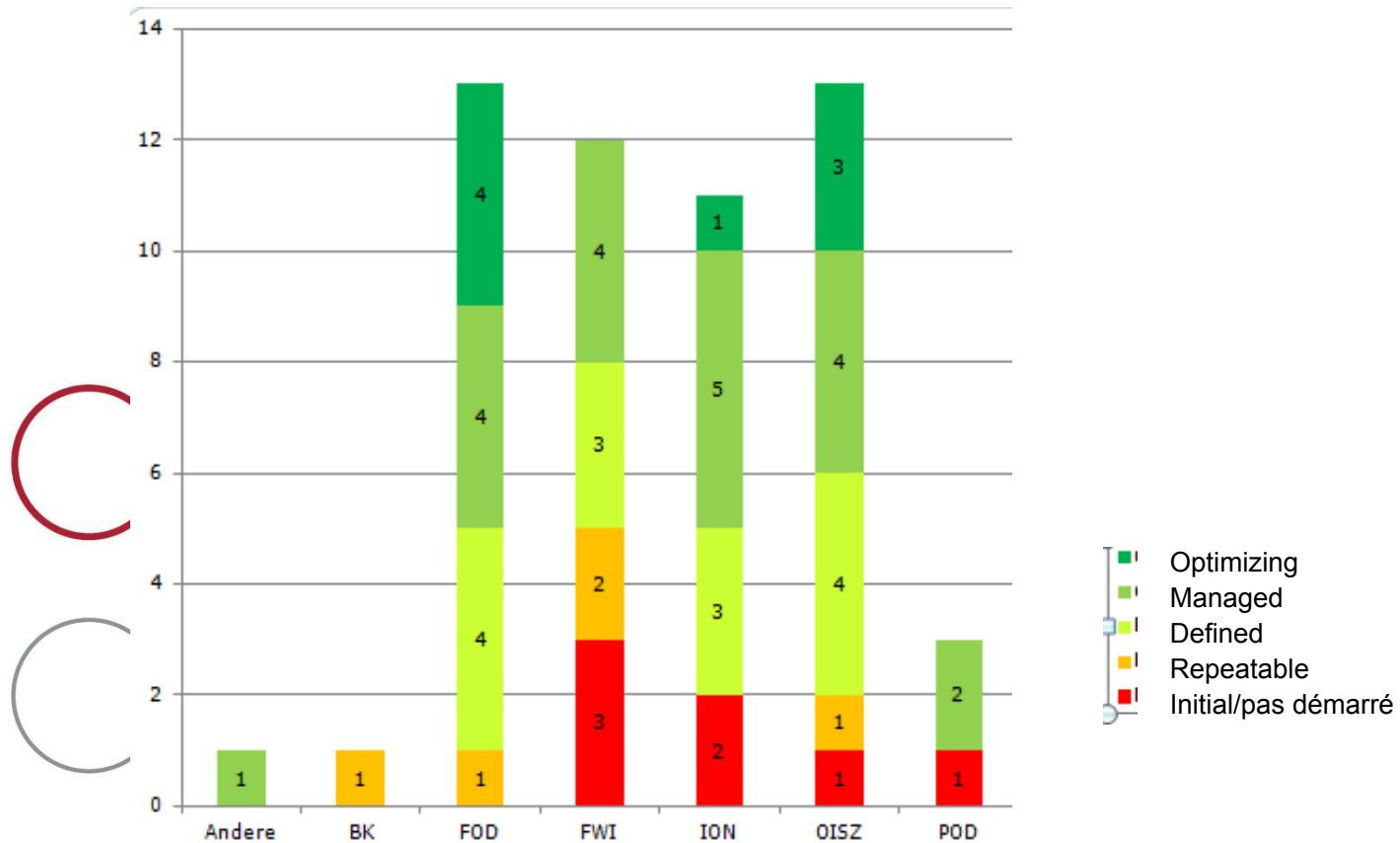
## 5. Des cycles en images (2/9)

Plus qu'un simple système d'évaluation...





## 5. Des cycles en chiffres (3/9)





## 5. Des cycles en chiffres (4/9)

### En général

60% cycle de 2 ans

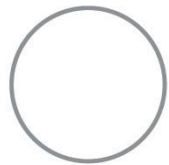
13% durée ≠

*!! Maintenant, toujours cycle de 1 an*



### Connaissances

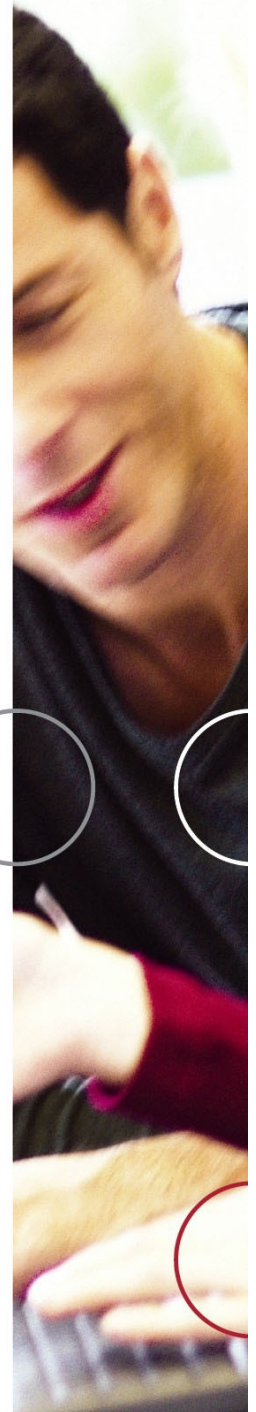
87% des chefs ont suivi la formation obligatoire



### Communication

46% entretiens de planification

Entretiens de fonctionnement de plus en plus souvent obligatoires





## 5. Des cycles en chiffres (5/9)

49% entretiens d'évaluation

Entretiens d'équipe en forte hausse

### Processus

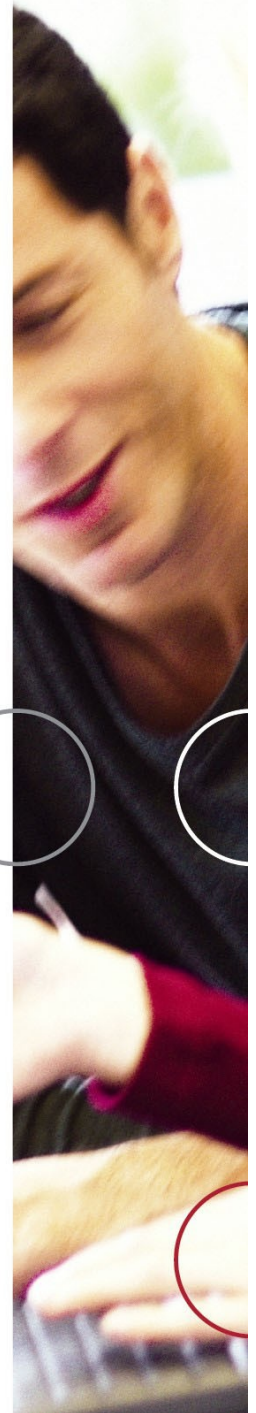
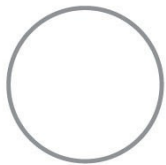
41% chefs évalués sur les évaluations

Chambres de recours point d'attention



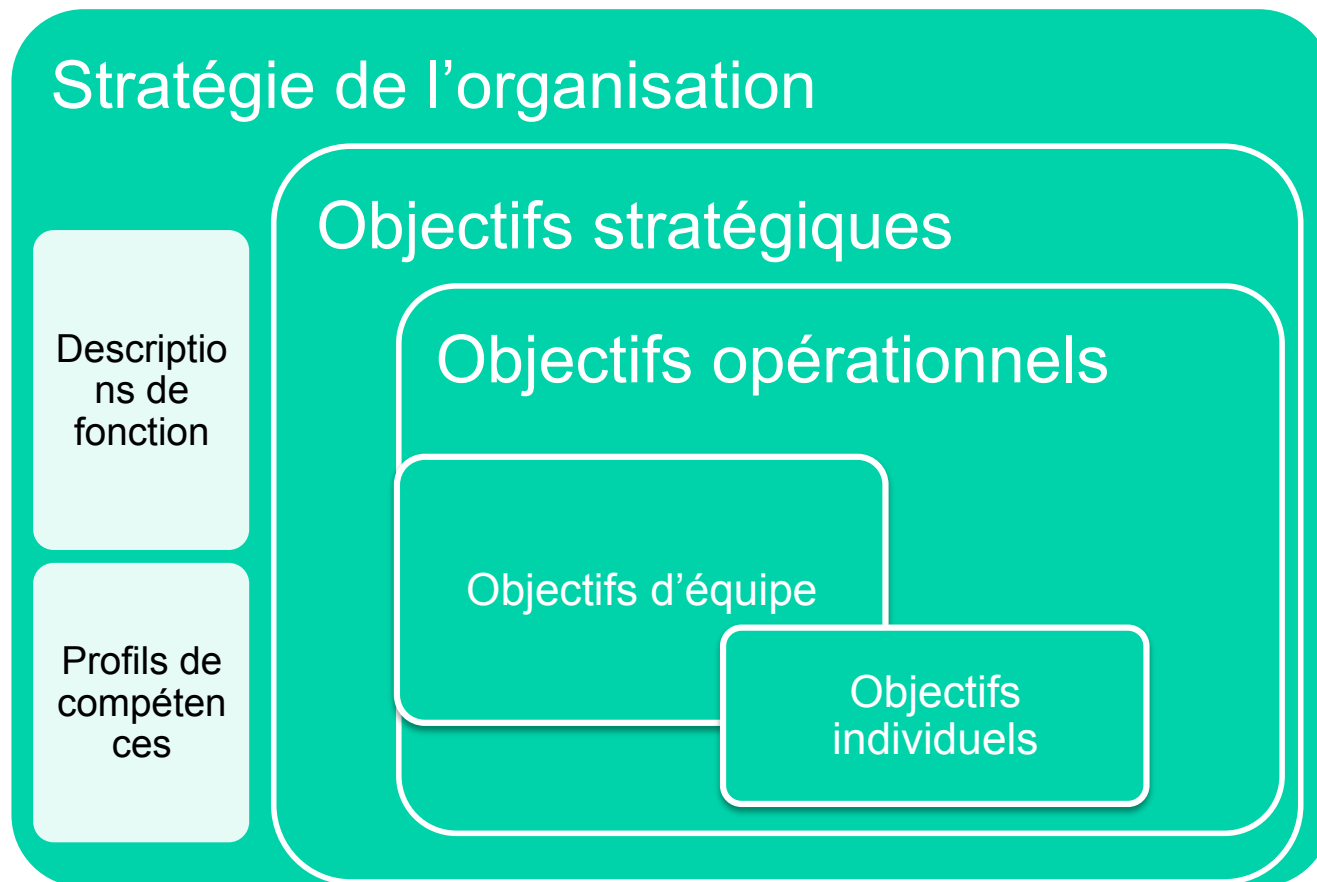
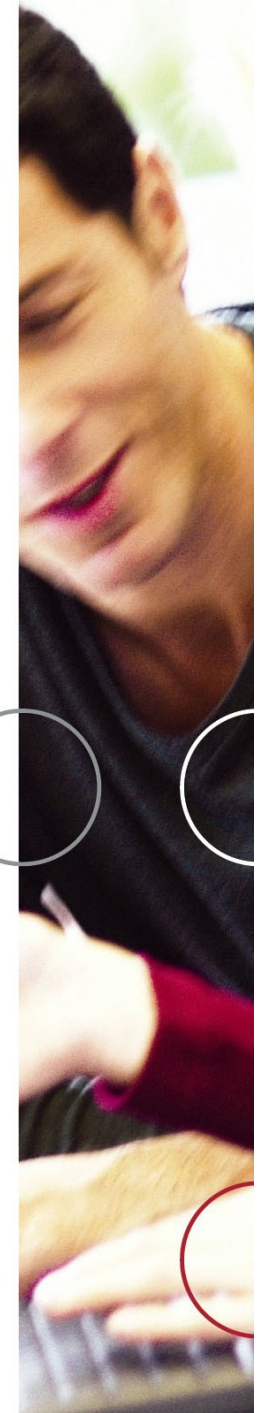
### Résultat

CD entrée définitive dans les plans de management





## 5. L'intégration totale (6/9)

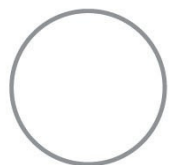


Tant au niveau des objectifs de prestations que de développement



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

- CF. Débat



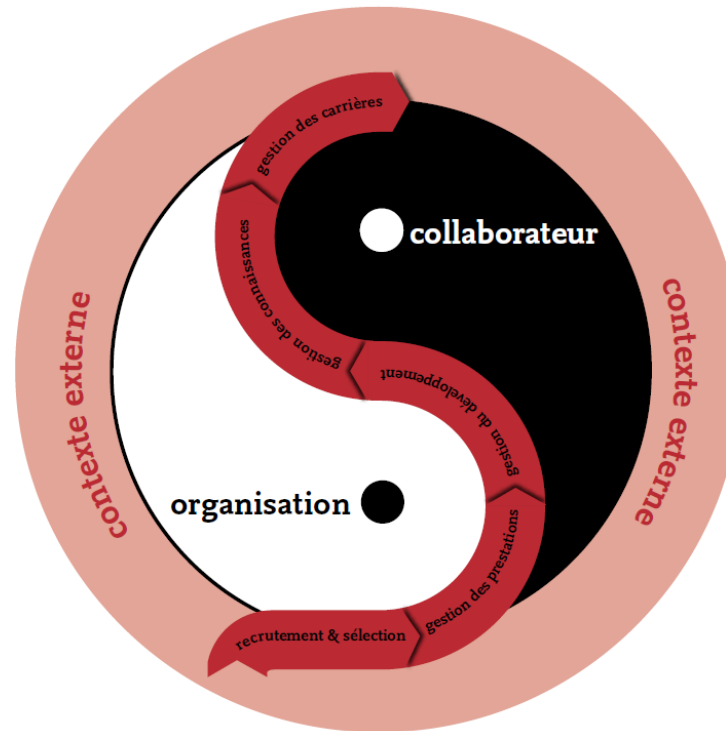
## 5. Leçons à tirer (7/9)



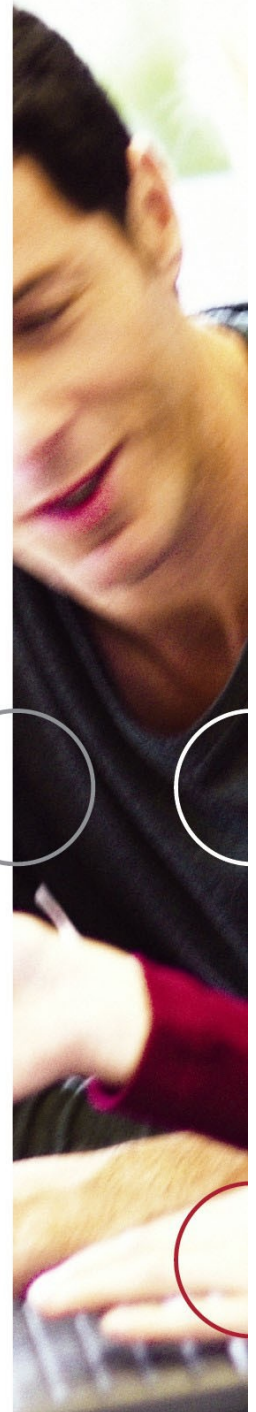


## 5. Gestion des RH intégrée (8/9)

CD, outil de management et intégré aux différents politiques RH



Défi : équilibre doit être trouvé entre les objectifs individuels et les besoins de l'organisation

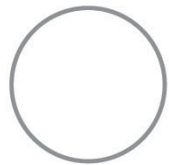




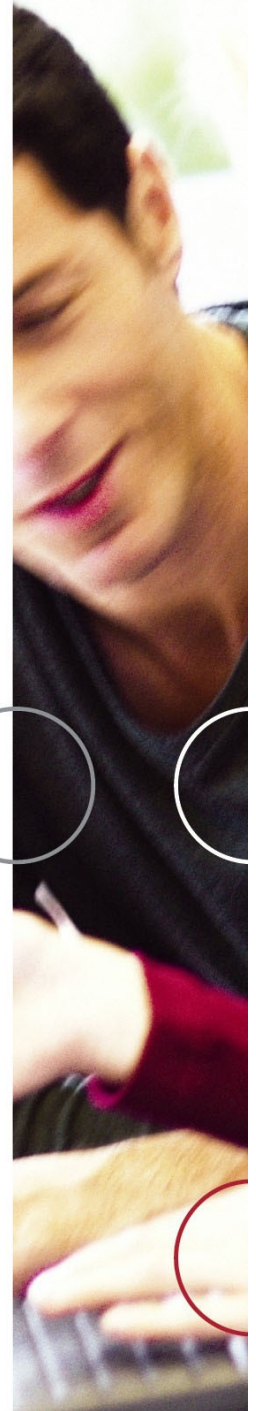


## 5. Le mot de la fin (9/9)

Les Cercles de développement, c'est Progresser Ensemble



.be



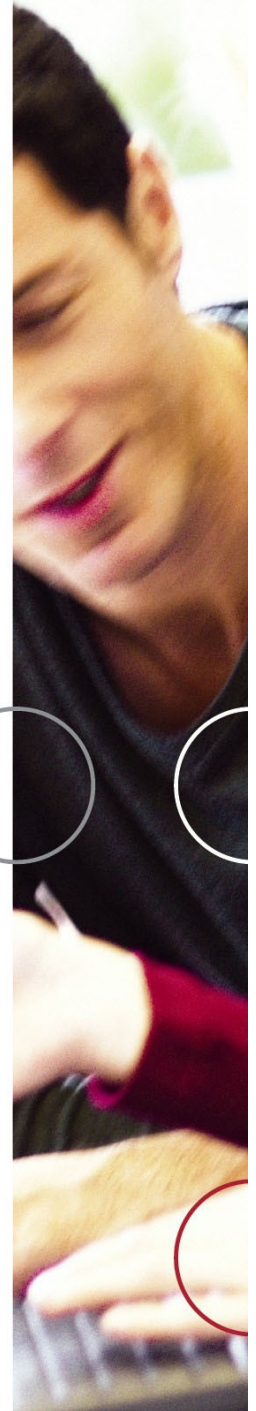


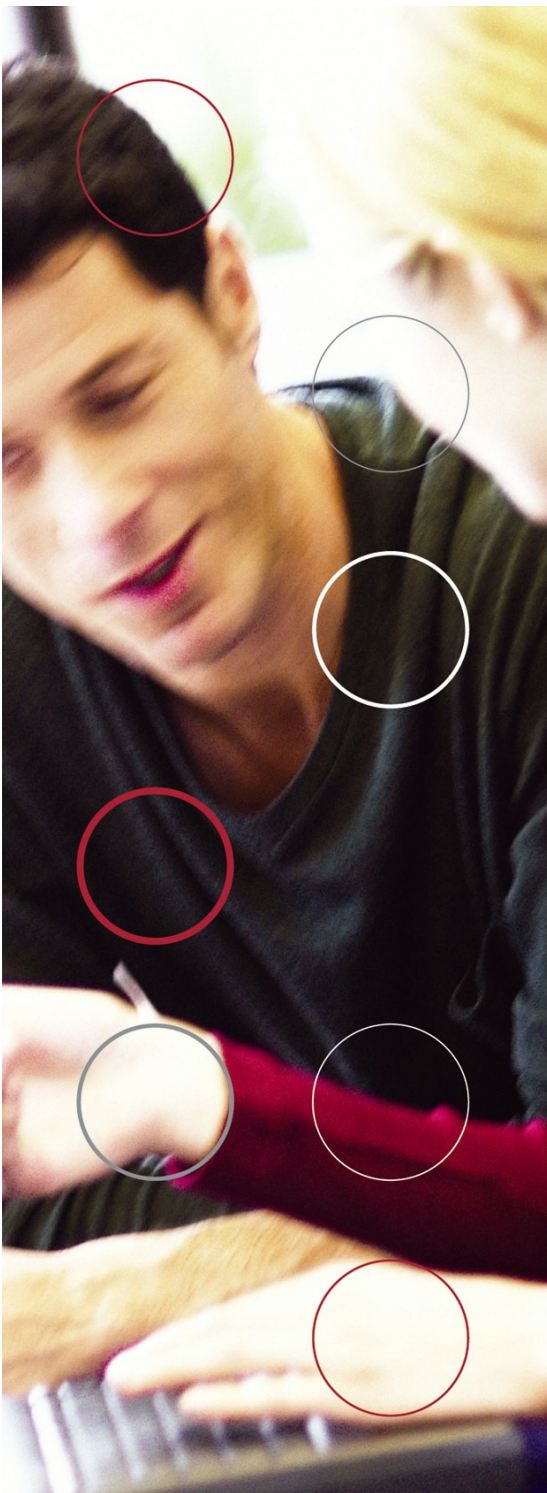
Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

Merci pour votre  
attention



Encore des questions ?





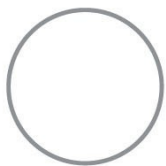
Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

## 6. Annexes

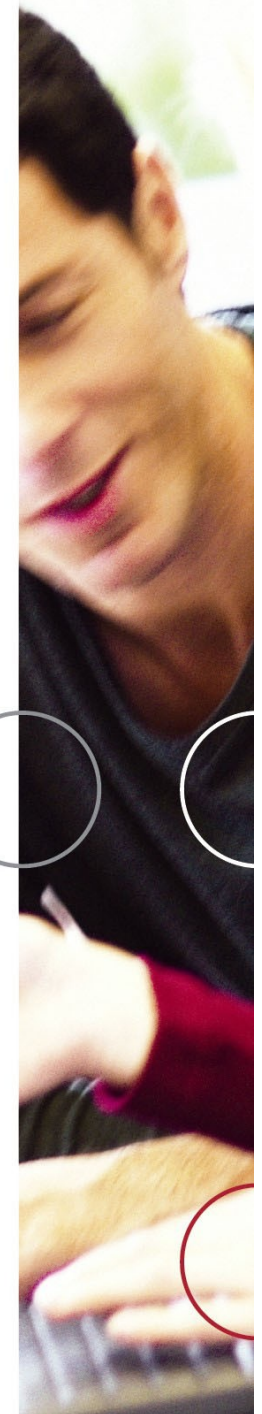


## Evaluation des mandataires

- Système différent que les CD
- Autre réglementation que CD
- Mandat de 6 ans
- Plans de management
- Evaluations intermédiaires (ts les 2 ans)
- Evaluation finale
- Mentions (Très bon – Satisfaisant – Insuffisant)
- Conséquences: reconduction ou mise en concurrence ou fin du mandat
- Intervention d'un bureau externe
- Recours possible



Plus sur Fedweb





## 5. Leçons à tirer (7/9)

- Garantir le sponsorship du Top
- Développer les compétences des chefs (fonctionnel + top) = facteur clé de succès : trajet de développement complet et systématique
- S'assurer des qualités du responsable / chef de projet CD
- Préparer le changement de culture
- Garantir le suivi : outil ?, qualité ?, feedback ?
- Motiver les chefs à utiliser les compétences

