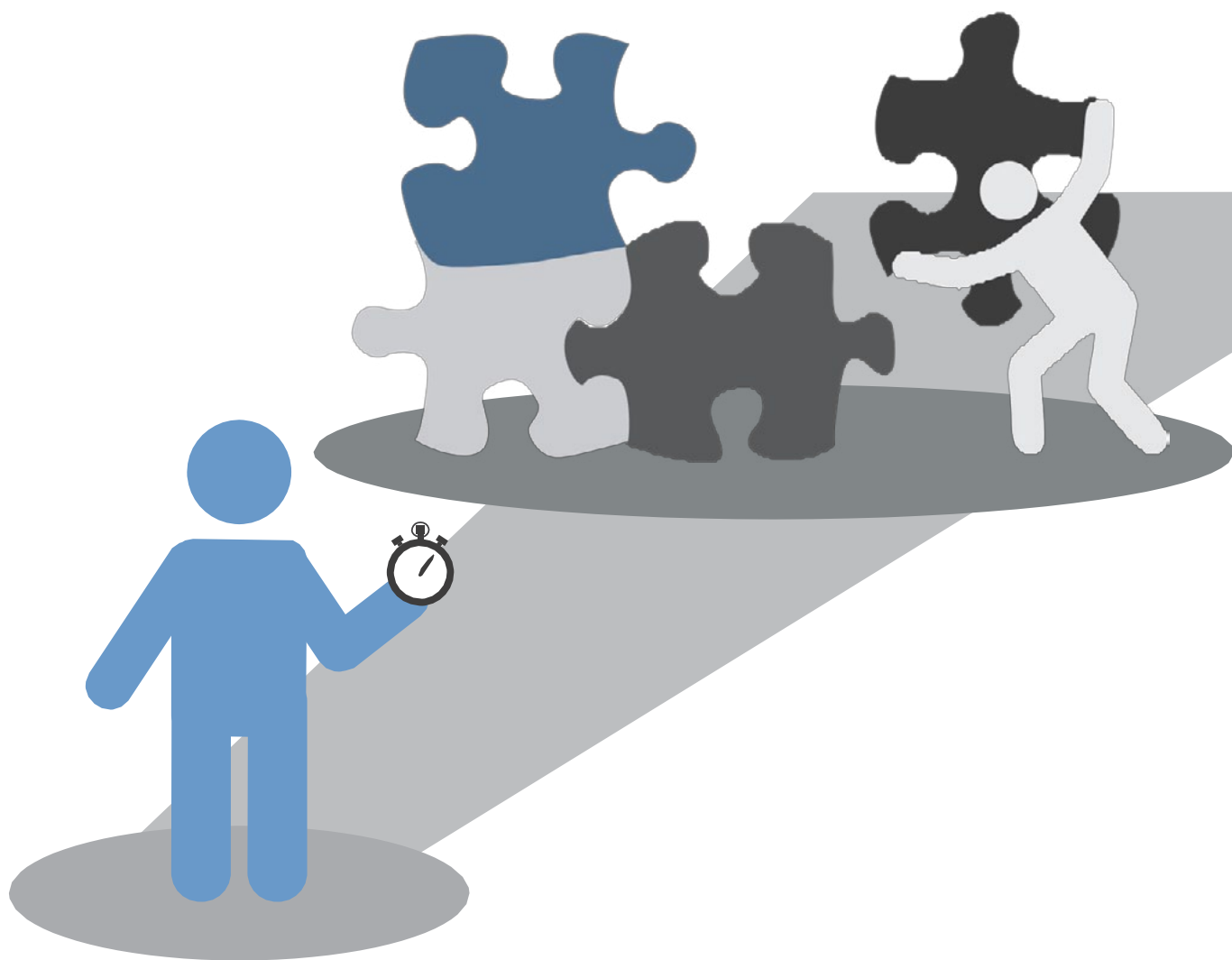


# LE BILAN D'ÉTAPE



Nations Unies  
Gestion De La Performance

## L'entretien à mi-parcours

Lors du bilan d'étape, dressé six mois après le début du cycle de notation, le fonctionnaire s'entretient avec son notateur. C'est l'occasion d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés au début du cycle, et d'en discuter. En principe, le notateur donne au fonctionnaire un feedback en continu, mais l'entretien à mi-parcours permet d'aborder, dans un cadre plus formel, les problèmes de performance qui auraient pu se poser, ou de parler des changements de priorité qui pourraient avoir une incidence sur les objectifs du fonctionnaire. C'est également l'occasion d'examiner les progrès accomplis par rapport aux objectifs de perfectionnement que le fonctionnaire établit. Le bilan d'étape permet aussi de déterminer si un soutien ou des ressources supplémentaires sont nécessaires.



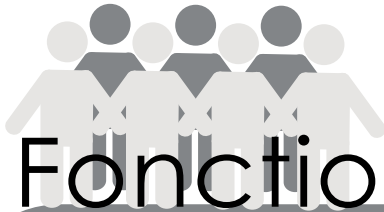
# Se préparer pour l'entretien à mi-parcours



Le notateur comme le fonctionnaire doivent se préparer pour l'entretien à mi-parcours

## Notateurs

- Prévoyez suffisamment de temps pour que l'entretien se déroule sans interruption; évitez de reprogrammer l'entretien.
- Examinez les nouvelles priorités du Département, du Service ou de la Section et les conséquences qu'elles auront sur le travail du fonctionnaire. Faut-il revoir les objectifs ou les laisser inchangés?
- Avant l'entretien, passez en revue les objectifs établis d'un commun accord au début du cycle et réunissez des exemples illustrant la performance (bonne ou mauvaise).
- Vérifiez si le fonctionnaire a pris part à des activités de perfectionnement (séances de formation suivies, par exemple). Demandez-lui si ces activités ont eu des effets sur son travail. Soyez prêt à discuter d'autres activités de perfectionnement (la formation « sur le tas », par exemple).



## Fonctionnaires

- Établissez une liste récapitulative des difficultés ou des problèmes rencontrés ; expliquez comment vous les avez abordés et quels résultats vous avez obtenus.
- Soyez prêts à commenter votre performance : donnez des exemples concrets de cas dans lesquels vous avez atteint ou dépassé vos objectifs et de cas dans lesquels vous n'avez pas atteint vos objectifs.
- Réfléchissez à la manière dont vous pourriez enrichir le travail que vous faites actuellement.
- Préparez-vous à donner du feedback. Y a-t-il quelque chose que votre notateur pourrait faire pour vous aider dans votre travail?

# L'entretien à mi-parcours – déroulement



C'est au notateur qu'il appartient de veiller à ce que les conditions soient réunies pour que l'entretien se déroule dans une atmosphère détendue. Pour certains fonctionnaires, l'entretien à mi-parcours peut être un peu stressant : commencez par détendre l'atmosphère en parlant de choses et d'autres.

Demandez au fonctionnaire de commencer la discussion en passant en revue ce qu'il a accompli au cours des six derniers mois, en soulignant les résultats obtenus et les difficultés rencontrées. Demandez-lui de parler de situations qui ont entravé sa performance.



Regardez ensemble ce qui a été produit ou livré en termes mesurables. Prenez des exemples concrets et commentez-les en expliquant ce qui est positif et ce qui est négatif. Parlez des nouveaux objectifs (ceux qui n'étaient pas prévus au début du cycle) et des objectifs qui avaient été établis au début du cycle mais qui ne sont plus d'actualité.

Montrez que vous appréciez le travail bien fait et exprimez votre gratitude.



Parlez des problèmes de performance détectés au fil de la discussion, en donnant des exemples concrets, et décidez avec le fonctionnaire de ce qu'il faut faire pour rectifier le tir ou améliorer la situation. Demandez-vous ce que vous pouvez faire, en tant que supérieur hiérarchique, pour aider le fonctionnaire dans son travail.

Passez en revue ce qui a été accompli par rapport aux objectifs de formation continue et de perfectionnement. Faites des observations sur les compétences du fonctionnaire : discutez avec lui des compétences qui ont été acquises et de celle qu'il reste à acquérir. Donnez des exemples.



# Quelques conseils pour un entretien constructif

## Soyez ouvert d'esprit

Soyez à l'écoute de ce que dit l'autre et placez-vous de son point de vue. Essayez de ne pas trop généraliser, de ne pas personnaliser et de ne pas vous attacher exclusivement aux détails négatifs. Gardez à l'esprit que deux points de vue peuvent cohabiter.

## Écoutez et analysez

Soyez attentif non seulement au contenu de la conversation mais aussi aux impressions qui s'en dégagent. Paraphrasez et reformulez les impressions pour être sûr de bien comprendre. Posez des questions. Faites preuve d'empathie. Essayez de vous mettre à la place de l'autre pour bien comprendre son point de vue. Ne tirez pas de conclusions hâtives. Tenez compte de la situation dans son ensemble. Repérez les divergences de point de vue.

## Gardez votre calme

Maîtrisez vos émotions. Faites une pause si la discussion est animée; décidez de la façon dont vous allez réagir et éviter de dramatiser. Résistez à la tentation de donner libre cours à vos émotions. Si nécessaire, demandez à vous entretenir de nouveau avec la personne dans quelques jours.

## Donnez du feedback

Concentrez-vous sur le problème, pas sur la personne. Exprimez votre opinion en vous appuyant sur des faits et des exemples concrets. Parlez des effets qu'une mauvaise performance a sur les résultats ou les relations. Employez un ton respectueux et donnez du feedback en tenant compte des différences culturelles. Remerciez le fonctionnaire lorsque le travail est bien fait.

## Cherchez des solutions

Trouvez des moyens de répondre aux préoccupations des deux parties. Déterminez les mesures qui permettront d'améliorer la situation. Repérez ce qui manque et ce que vous ne comprenez pas. Agissez doucement mais sûrement pour jeter les bases des réussites à venir; décomposez les problèmes pour les résoudre petit à petit.

## Le plan de mise à niveau

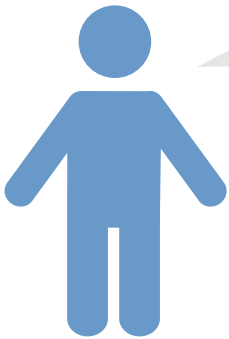
Si, en votre qualité de notateur, vous détectez un problème de performance qui, selon vous, mérite d'être consigné par écrit, c'est au moment du bilan d'étape que vous devez établir un plan de mise à niveau. S'il ne s'agit que d'un problème mineur, vous pouvez tout simplement vous entretenir avec le fonctionnaire et déterminer la marche à suivre pour remédier au problème. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de coucher par écrit ce dont vous avez parlé, il vaut mieux que vous adressiez un courriel au fonctionnaire dans lequel vous résumerez votre conversation pour qu'il n'y ait pas de malentendu. Il faut toujours faire intervenir le second notateur, qui contribue à l'établissement du plan de mise à niveau et qui, généralement, sert de médiateur entre le premier notateur et le fonctionnaire. Un plan d'amélioration de la performance est un document où est consigné de manière formelle un problème de performance chronique ou qui va en s'aggravant. Si un tel plan formel est nécessaire, il doit être ainsi conçu :

1. Énoncer ce qui doit être amélioré ; être précis quant aux délais et aux produits mesurables, et donner des exemples.
2. Énoncer le degré de performance à atteindre.
3. Précisez quels sont les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la performance.
4. Indiquez la fréquence des entretiens de suivi de la performance qui seront tenus. Indiquez comment vous évaluerez les progrès accomplis.

# Recevoir du feedback des fonctionnaires dont vous êtes le notateur

Bien souvent, l'entretien d'évaluation de la performance est à sens unique: le notateur donne une appréciation de la performance du fonctionnaire. En réalité, l'amélioration de la performance est à double sens: le supérieur hiérarchique reçoit le feedback du fonctionnaire concernant ce qu'il pourrait améliorer. Les entretiens que vous avez avec les fonctionnaires sont l'occasion pour vous de recueillir leurs impressions sur votre comportement professionnel et votre style d'encadrement.

Voici certaines des questions que vous pouvez poser aux fonctionnaires dont vous êtes le notateur :



Y a-t-il quelque chose que je ne fais pas toujours et que vous aimeriez que je fasse pour vous aider?

Y a-t-il des problèmes concernant la performance du service en général dont vous aimeriez me parler?

Y a-t-il des choses que je fais qui sont contradictoires ou qui sèment la confusion?

Selon vous, de quelle manière pourrais-je rendre votre travail plus stimulant?

Y a-t-il des choses que notre service a accomplies que je devrais savoir et pour lesquelles je devrais remercier l'équipe?

Y a-t-il quelque chose que je devrais faire pour que notre milieu de travail soit plus inclusif?

# Tenir compte des différents styles de communication

Lorsque vous préparez l'entretien d'évaluation, tenez compte de votre façon de travailler et de celle du fonctionnaire. Par exemple :

1

Certains aiment le concret : pour eux, ce sont les faits, les données, la logique et les détails qui comptent avant tout. Il faut donc préparer l'entretien à l'avance, dresser la liste des points positifs et des points négatifs, donner des informations précises, assortir les mesures à prendre d'un calendrier et illustrer le propos par des exemples tangibles.

2

Certains préfèrent communiquer oralement, d'autres par écrit. Pour ces derniers, pensez à envoyer d'abord vos idées ou vos propositions par courriel pour leur laisser le temps de la réflexion. Faites-leur savoir à l'avance de quoi vous voulez parler.

3

Certains sont très directs et vont droit au but ; d'autres ont un style de communication plus indirect. Les premiers n'aimeront vraisemblablement pas que l'entretien se prolonge : ils se passeront d'un rappel de l'historique de la question et préféreront aborder le problème sans détour. Ils ne comprendront peut-être pas les allusions. Si vous travaillez avec un collègue dont le style de communication est plus indirect, vous devrez lui donner le feedback (en particulier le feedback négatif) de manière plus détournée.

4

Certains sont pressés et impatients. Le fait qu'ils veuillent faire les choses rapidement peut donner l'impression qu'ils sont froids et impassibles. Ils préféreront peut-être aller droit au but, sans s'encombrer de mondanités. Il se peut qu'ils ne soient pas très à l'écoute et qu'ils coupent la parole. N'y allez pas par quatre chemins et ne perdez pas de temps ! Si vous souhaitez vous entretenir d'un problème grave, prenez soin de prévoir un entretien plus long.