




Cercles de développement
Développer les compétences individuelles

Guide pratique



Service public fédéral
Personnel et Organisation





Avec tous nos remerciements à nos collègues du SPF Mobilité et Transports
pour leur précieuse collaboration.



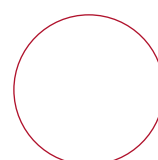
Cercles de développement

Développer les compétences individuelles

Guide pratique



Scndu



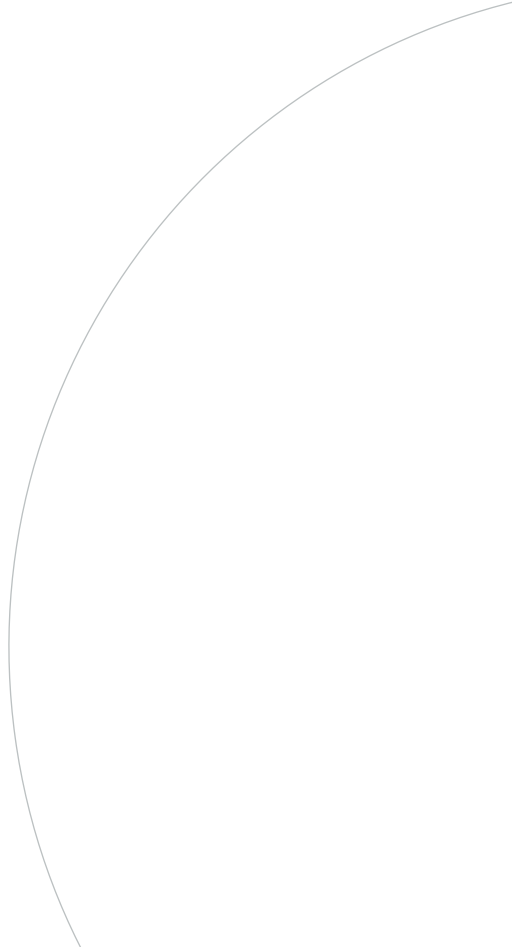
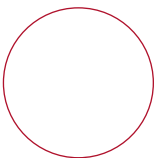
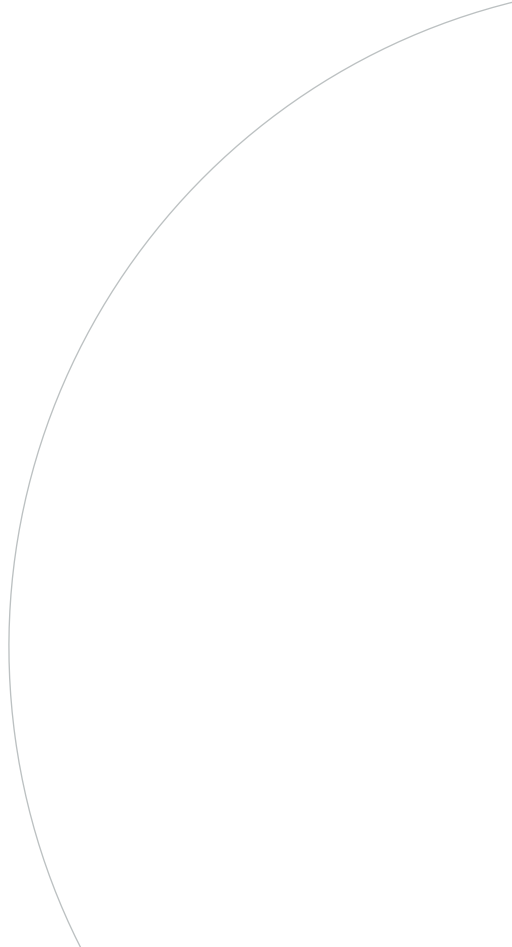
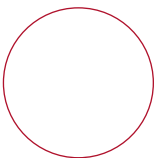


Table des matières

INTRODUCTION	5
ETAPE 1: PREPARATION MENANT A LA RÉDACTION DU PLAN INDIVIDUEL DE DEVELOPPEMENT (PID)	9
ETAPE 2: ENTRETIEN MENANT A LA REDACTION DU PID	11
1. Diagnostiquer les compétences à développer	11
2. Fixer les priorités parmi les compétences à développer	13
3. Formuler les objectifs de développement	15
4. Choisir les moyens de développement	17
5. Rédiger les indicateurs de succès	19
ETAPE 3: SUIVI DU PID	21
ANNEXES	22
Annexe 1. Moyens de développement par compétence à développer	22
Annexe 2. Liste des moyens de développement (définition, critères de choix, points d'attention)	24
Annexe 3. Tableau de synthèse PID (vierge)	28
Annexe 4. Tableau de synthèse PID (exemple complété)	29

Remarques

- Pour que cette publication soit plus lisible, le terme "collaborateur" a été choisi pour désigner tant les collaboratrices que les collaborateurs.
- Le terme "vous" s'adresse tant au lecteur "collaborateur" qu'au lecteur "chef".



Introduction

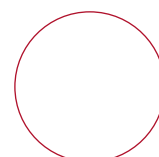
Qu'est-ce qu'un plan individuel de développement et pourquoi le rédiger?

Dans le cadre des Cercles de développement, l'entretien de planification consiste à fixer des objectifs de prestation. Il est également conseillé de formuler des objectifs personnels de développement afin d'améliorer ou d'optimiser les compétences et le fonctionnement de chaque collaborateur: un plan individuel de développement (PID) est alors établi.

Le plan individuel de développement se présente comme un contrat réaliste entre le chef et son collaborateur. C'est dans le PID qu'on retrouve les compétences à développer ou à améliorer. On y indique également les actions concrètes de développement à entreprendre dans un délai fixé. Le PID est donc fait sur mesure pour chaque collaborateur.

Un PID est rédigé pour plusieurs raisons:

- accroître le niveau de performance et d'expertise des collaborateurs et/ou les aider à atteindre leurs objectifs
- accroître la polyvalence des collaborateurs
- enclencher le développement des compétences pour contribuer à l'évolution de la carrière des collaborateurs
- aider les collaborateurs à se sentir plus à l'aise pour effectuer leur travail
- appliquer les objectifs de développement qui ont été fixés par le comité de direction ou autre organe de décision à certains groupes de collaborateurs et qui sont planifiés dans le Plan Global de Développement (PGD) ou le plan de formation de l'organisation.



Un guide pratique: pour qui et pourquoi?

Ce guide peut être utilisé chaque fois que vous souhaitez rédiger un plan individuel de développement dans le cadre des Cercles de développement.

Il s'adresse aussi bien aux **chefs** qu'aux **collaborateurs**.

Que vous soyez chef ou collaborateur, il est important d'indiquer vos attentes, vos souhaits et de vous impliquer activement dans l'établissement et la mise en place du PID.

En principe, il est utilisé dans le cadre de l'**entretien de planification** qui a pour objectif de fixer les objectifs de prestation et de développement.

Ce guide a été conçu comme un instrument de réflexion qui vous permet de réaliser chacune des étapes nécessaires afin de disposer d'un plan individuel de développement, de le mettre en place et d'assurer son suivi.

Concrètement, il est prévu que le chef et son collaborateur se préparent individuellement en parcourant chacun le guide, en suivant les conseils formulés sous la rubrique "Comment s'y prendre?" et en s'inspirant de l'exemple qui illustre chaque étape. Ensuite, chef et collaborateur rédigent ensemble le PID lors de l'entretien de planification et le synthétisent dans le **tableau** prévu à cet effet.

Ce tableau n'est pas un document séparé du document utilisé pour formaliser l'entretien de planification. Il en fait partie.

Cercles de développement: entretien de planification

Identification

Service:..... Nom et prénom:

Objectifs de prestation (SMART)

Objectif	Moyens	Délai	Indicateurs	Réalisation de l'objectif et contribution personnelle

Objectifs de développement individuel (PID)

Sources	Compétence	Priorités	Objectifs de développement	Délais	Moyens	Actions P&O / service du personnel	Indicateurs de succès	Réalisation/ suivi

Commentaires éventuels du collaborateur:

Date de l'entretien:

Participants

Nom

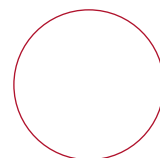
Rôle

Signature

Ce guide part du principe qu'un chef et son collaborateur vont tenter de parvenir à un consensus pour tous les éléments composant le PID. Concrètement, cela signifie que la rédaction du PID passe par une discussion et un accord sur les objectifs, les moyens de développement, les délais, ... Cet accord favorise en effet le bon déroulement du processus d'apprentissage.

A la fin de ce guide, vous trouverez un tableau de synthèse PID vierge (annexe 3) suivi d'un exemple de tableau de synthèse PID complété (annexe 4).

Les modèles de documents à utiliser dans votre organisation sont disponibles auprès de votre service d'encadrement P&O ou de votre service du personnel.





Exemple

Marc Vandamme est le collaborateur de Ratana Than dans un service d'encadrement Personnel et Organisation.

Marc Vandamme travaille en tant qu'assistant administratif (niveau C). Dans sa fonction, il doit assumer différents rôles impliquant les activités suivantes:

- assurer le secrétariat de sa chef (rédiger des lettres-types, traiter la correspondance, répondre au téléphone, gérer l'agenda et rédiger des comptes rendus de réunions internes);
- gérer le classement (recueillir les documents à classer, suivre la procédure administrative en matière de classement et veiller à l'accessibilité du classement);
- organiser les réunions et activités au sein du service (élaborer un planning, convoquer les parties concernées, réserver les locaux et préparer la documentation nécessaire);
- gérer quelques dossiers spécifiques;
- être le mentor d'un collègue arrivé récemment dans le service.

Le responsable de formation a communiqué à Ratana que dans l'année qui vient, tous les assistants administratifs devront suivre une formation spécifique afin de maîtriser un nouveau logiciel bureautique qui sera introduit dans l'organisation. Marc est donc concerné par cette formation et l'entretien de planification sera le moment idéal pour en parler et inscrire cette formation dans son plan individuel de développement.

Durant **l'entretien de planification** du cycle précédent, des objectifs de prestation ont été fixés de commun accord entre Marc et sa chef, Ratana, entre autres:

- préparer un tableau de synthèse dans le cadre des Cercles de développement et en assurer le suivi: tableau avec le nom de tous les collaborateurs et les dates des différentes réunions;
- organiser le classement de tous les dossiers individuels dans le cadre des Cercles de développement: préparer une farde par collaborateur et insérer les formulaires remplis, vérifier que les dossiers sont complets (en fonction des délais fixés pour chaque entretien) et contacter les personnes concernées si ce n'est pas le cas.

Durant **l'entretien d'évaluation**, Ratana a relevé que ces objectifs de prestation étaient en bonne voie de réalisation. Par contre, elle a remarqué que Marc semblait constamment débordé. Celui-ci déclarait en effet avoir du mal à organiser son travail. Il admettait également ne pas être à l'aise pour être le mentor de son nouveau collègue mais il en acceptait néanmoins le rôle. Ratana souhaitait que ce soit Marc et non elle qui reçoive les questions directes du nouveau et que celui-ci soit bien soutenu lors de son intégration dans sa nouvelle fonction. En outre, même s'il s'agit d'une activité peu fréquente, Ratana a constaté que Marc éprouvait quelques difficultés à rédiger des rapports et des lettres.

Par la suite, Marc et sa chef Ratana ont réalisé **un nouvel entretien de planification** au cours duquel des objectifs de prestation et de développement ont été fixés. Les objectifs de développement ont débouché sur un PID rédigé conjointement par Marc et sa chef en s'aidant de ce guide.

Etape 1

Préparation menant à la rédaction du PID

Objectif de cette étape

Récolter les informations pouvant servir à la rédaction d'un PID et mener une réflexion concernant le développement de vos compétences ou de celles de votre collaborateur.

Afin de vous préparer à cet entretien de planification, vous pouvez

- parcourir les informations issues des Cercles de développement précédents (description de fonction, objectifs antérieurs éventuels, rapports d'entretien de fonctionnement, rapport d'entretien d'évaluation, ...) et noter les compétences qui vous semblent importantes à développer
- utiliser éventuellement les résultats du feedback à 360°, des formations certifiées, d'examens de carrière, ...
- parcourir le plan de formation ou le Plan Global de Développement (PGD) de l'organisation qui contient les objectifs de développement ainsi que les actions fixées pour certains groupes de collaborateurs
- parcourir les questions abordées dans ce guide et essayer d'y répondre. Vous pourrez ainsi discuter de vos réponses lors de l'entretien.

Pour que ce guide ne soit pas uniquement un instrument théorique, chaque étape du PID est présentée de deux manières:

- à droite de la brochure se trouvent les étapes théoriques
- à gauche, l'exemple, soit l'application à la situation décrite ci-contre.



Exemple

Avant de répondre à la première question, Marc et sa chef Ratana ont parcouru la description de fonction d'assistant administratif ainsi que le profil de compétences s'y référant. Ils ont ensuite répondu aux différentes questions de la manière suivante:

- Quelles sont les compétences qui sont nécessaires afin de bien réaliser les tâches et d'atteindre les objectifs de prestation en considérant la fonction actuelle et les objectifs du service?
 - Compétences génériques: "traiter de l'information", "structurer le travail", "résoudre des problèmes".
 - Compétences techniques: rédiger des lettres et des rapports, connaissances en informatique (traitement de texte, Lotus Notes).
- Quelles sont les compétences qui sont nécessaires en considérant l'évolution de la fonction?
 - Les compétences en bureautique deviennent incontournables puisqu'une formation pour la maîtrise d'un nouveau logiciel a été prévue pour tous les assistants administratifs.
 - La compétence "supporter" devient plus importante vu l'arrivée du nouveau collègue.
- Quels sont les souhaits d'évolution du collaborateur dans sa fonction et dans sa carrière?

Marc souhaiterait se sentir moins stressé et réaliser son travail plus calmement. Il n'a pas d'examen de carrière ou de formation certifiée en vue pour les prochaines années.
- Quelles sont les compétences à maîtriser pour évoluer en fonction de ces souhaits?

"Assumer le stress" et "structurer le travail".
- En parcourant les réponses aux 4 questions ci-dessus, quelles sont les compétences génériques et techniques que vous reprenez?

Les 4 compétences à développer sont: "structurer le travail", "supporter", "maîtriser le nouveau logiciel bureautique", "rédiger des lettres et des rapports".

Pour terminer, Marc et Ratana remplissent dans la colonne "**Compétences**" du tableau de synthèse PID, les 4 compétences à développer.

Etape 2

Entretien menant à la rédaction du PID

Objectif de cette étape

Tenter de parvenir à un accord sur tous les éléments (objectifs de développement, moyens de développement, délais, ...) qui vont constituer le PID.

1. Diagnostiquer les compétences à développer

Il s'agit ici de déterminer les compétences qui devront être développées en partant du fonctionnement de la personne dans sa fonction actuelle, de l'évolution probable de la fonction mais aussi des souhaits d'évolution du collaborateur.

Vous pouvez répondre aux 4 questions suivantes:

- Quelles sont les compétences qui sont nécessaires afin de bien réaliser les tâches et d'atteindre les objectifs de prestation en considérant la fonction actuelle et les objectifs du service? La description de fonction et le profil de compétences¹ peuvent être utilisés pour répondre à cette question.
- Quelles sont les compétences qui sont nécessaires en considérant l'évolution probable de la fonction?
- Quels sont les souhaits d'évolution du collaborateur dans sa fonction et dans sa carrière?
- Quelles sont les compétences à maîtriser pour que le collaborateur puisse évoluer en fonction de ces souhaits?

En parcourant les réponses à ces 4 questions, quelles sont les compétences que vous retenez?

Points d'attention

- Tentez de parvenir à un consensus en maintenant un équilibre entre les souhaits exprimés de part et d'autre.
- Ne dépassez pas le nombre de 5 compétences au total.

Comment s'y prendre?

Après avoir répondu aux différentes questions, remplissez la colonne "**Compétences**" (à développer) dans le "Tableau de synthèse plan individuel de développement" ainsi que la ou les "**Sources**" d'information (Cercles de développement, formations certifiées, souhaits personnels du collaborateur, perspectives de carrière, feedback 360°, Plan Global de Développement ou plan de formation de l'organisation) qui vous ont amené à choisir cette compétence.

1. Si le profil de compétences pour la fonction concernée n'est pas disponible, contactez votre service d'encadrement P&O ou votre service du personnel.



Exemple

Marc et sa chef Ratana reprennent les 4 compétences qu'ils ont retenues comme étant à développer:

- "structurer le travail"
- "rédiger des lettres et des rapports"
- "supporter"
- "maîtriser le nouveau logiciel bureautique".

Après discussion et suite aux constatations relevées lors de l'entretien d'évaluation, durant lequel la compétence "structurer le travail" a été citée à plusieurs reprises, Marc et Ratana ont convenu que la compétence "structurer le travail" aurait la plus grande priorité. Etant donné que Marc doit suivre un nouveau collègue, la compétence "supporter" est également très importante. La formation à la "maîtrise du nouveau logiciel bureautique" est également prioritaire. Il s'agit donc des trois premières compétences à aborder. La compétence "rédiger des lettres et des rapports" devra également être développée mais étant donné que Marc rédige peu de lettres et de rapports pour l'instant, cela peut encore attendre un peu.

En résumé, cela donne l'ordre de priorité suivant:

- "structurer le travail" (Priorité 1)
- "supporter" (Priorité 1)
- "maîtriser le nouveau logiciel bureautique" (Priorité 1)
- "rédiger des lettres et des rapports" (Priorité 2).

Marc et Ratana remplissent maintenant la colonne "**Priorités**" dans le tableau de synthèse PID en tenant compte de l'ordre de priorité qu'ils viennent de fixer ensemble. Les compétences dont le développement n'est pas prioritaire seront abordées dans la suite du Cercle de développement (par exemple lors de l'entretien de fonctionnement) et dans le cercle suivant.

2. Fixer les priorités parmi les compétences à développer

Fixez ensemble les compétences à développer prioritairement. Pour vous y aider, vous pouvez considérer l'urgence et/ou l'importance des compétences à développer.

Points d'attention

- Ne fixez pas trop de compétences à développer **prioritairement** (2 à 3 compétences, pas plus)
- Tenez compte de la charge de travail
- Tenez compte du degré d'urgence de l'apprentissage pour la fonction (actuelle ou future).

Comment s'y prendre?

Remplissez la colonne "**Priorités**" dans le "Tableau de synthèse plan individuel de développement". Pour l'ordre de priorité, vous pouvez utiliser le code suivant:

- 1 = compétence urgente et importante à développer dans l'année
- 2 = compétence importante à développer à moyen terme
- 3 = compétence à développer à plus long terme.



Exemple

Après avoir déterminé quelles sont les compétences que Marc doit développer ou améliorer et quel est leur ordre de priorité, Marc et sa chef Ratana vont maintenant formuler les objectifs de développement.

Concernant la compétence "structurer le travail", Marc et Ratana ont formulé 2 objectifs de développement à atteindre dans les trois mois après la fin de la formation:

- pouvoir établir un planning de travail sur 15 jours en distinguant les tâches selon leur urgence et leur importance;
- pouvoir assurer le suivi de son planning et le remettre à jour quotidiennement en tenant compte des urgences éventuelles.

Concernant la compétence "supporter", Marc et Ratana ont formulé les objectifs suivants à atteindre dans l'année:

Pouvoir assurer le rôle de mentor d'un nouveau collègue, ce qui implique:

- pouvoir expliquer le travail au nouveau collaborateur de façon à ce qu'il soit capable de traiter un nouveau type de dossier de manière autonome dans le mois et 4 types de dossiers différents dans l'année.
- pouvoir susciter les questions du nouveau collègue de façon à en être le premier interlocuteur - avant Ratana (les questions qui lui sont adressées directement diminuent).
- pouvoir se montrer disponible au nouveau de façon à ce que celui-ci puisse lui parler des difficultés liées au travail dans un délai raisonnable.

Concernant la compétence "maîtriser le nouveau logiciel bureautique", les objectifs de développement ont été détaillés et communiqués par le responsable de formation, ils sont donc à inscrire comme tels dans le PID de Marc.

Marc et Ratana remplissent maintenant la colonne "Objectifs de développement" dans le tableau de synthèse du PID ainsi que la colonne "Délais".

3. Formuler les objectifs de développement

Les améliorations souhaitées et les progrès à réaliser sont traduits en objectifs de développement concrets à partir des compétences à développer ou à améliorer retenues comme prioritaires.

Chaque objectif de développement doit être rédigé selon le modèle "SMART". Concrètement, cela signifie que vous devez vous poser les questions suivantes lorsque vous rédigez votre objectif.

L'objectif

- est-il **S**pécifique? Que voulez-vous exactement atteindre?
- est-il **M**esurable? A quoi ressemble le résultat si l'objectif est atteint?
- est-il **A**ccceptable? Etes-vous bien **tous les deux** d'accord avec l'objectif fixé?
- est-il **R**éaliste? Dans quelle mesure est-ce réalisable?
- est-il bien fixé dans le **T**emps? Avez-vous fixé une date de début, une date finale et éventuellement des étapes intermédiaires?

Points d'attention

- Afin de rédiger des objectifs de développement réalistes, pensez au temps dont vous disposez/dont dispose votre collaborateur pour développer ces compétences et à vos/ses capacités d'apprentissage. Pensez également aux moyens qui seront nécessaires et aux conditions minimales à remplir pour atteindre l'objectif.
- Assurez-vous que la signification de chaque terme utilisé pour formuler l'objectif de développement soit claire pour vous et votre collaborateur/votre chef (ex.: si vous parlez d'améliorer la qualité, précisez ce que vous entendez par là).

Comment s'y prendre?

Remplissez la colonne "**Objectifs de développement**" dans le tableau de synthèse PID ainsi que la colonne "**Délais**".



Exemple

En parcourant les tableaux, Marc et sa chef Ratana constatent que plusieurs moyens de développement sont suggérés pour les compétences "structurer le travail" et "supporter".

Pour la compétence "structurer le travail", les moyens suivants sont proposés: participer à un projet, produire des documents, bénéficier d'un coaching, bénéficier d'entraide, suivre une formation classique et bénéficier d'un mentoring. Après discussion, Marc et Ratana ont opté pour une formation. Ils trouvent la formation "gérer les tâches et l'information" dans le catalogue de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

Au niveau pratique
Ratana souhaite que Marc s'inscrive à la formation dans le mois. Les dates précises de la formation de l'IFA leur seront communiquées plus tard. Il s'agit d'une formation du type Blended learning, qui comprend un trajet d'auto-apprentissage et des jours de formation à l'IFA. Marc et Ratana se mettent d'accord sur les moments et le lieu où Marc pourra s'y consacrer. Ils remplissent la convention d'auto-apprentissage qu'ils ont téléchargée du Campus de l'IFA.

Actions de soutien
Après la formation, Ratana assurera un suivi régulier (tous les 15 jours) afin d'aider Marc à atteindre les 2 objectifs fixés pour développer cette compétence (établir un planning sur 15 jours et en assurer le suivi). Concrètement, dès la semaine suivant la fin de la formation, Marc fera un **projet de planning** tous les 15 jours et en discutera avec Ratana. Il remettra son planning à jour quotidiennement.

Concernant la compétence "supporter", les moyens suivants sont proposés: être formateur ou coach, être placé en situation de travail apprenante, participer à un projet, participer à une intervision, travailler en réseau, bénéficier d'un coaching, bénéficier d'entraide, suivre une formation classique et bénéficier d'un mentoring. Etant donné que plusieurs personnes de la direction doivent soutenir des collègues plus jeunes et que certains ont plus d'expérience en la matière, Ratana propose d'organiser **des sessions d'intervision** autour de ce thème. Elle prévoit d'organiser la première dans les 15 jours.

Au niveau pratique et actions de soutien
Dans le courant de la semaine qui suit la première intervision (Marc et Ratana déterminent ensemble les dossiers à attribuer au nouveau), Marc planifie du temps pour expliquer la gestion des 4 types de dossiers au nouveau et assurer son accompagnement. Il tient un carnet de bord pour le suivi du traitement des dossiers et en discute avec le nouveau (préciser combien de temps, quand). (Ratana demande tous les mois au nouveau comment se passe la collaboration avec Marc). Marc discute tous les mois de l'évolution et des points d'attention dans son travail de mentor avec Ratana (préciser combien de temps, quand).

La formation en bureautique a, quant à elle, déjà été détaillée et planifiée par le service d'encadrement P&O. Il suffit de l'inscrire dans la colonne adéquate. Précisons cependant que Marc doit passer un prétest qui aidera le service d'encadrement à constituer des groupes de formation homogènes en terme de pré-requis et desiderata des participants.

Marc et Ratana remplissent maintenant la colonne "**Moyens**" (en précisant les délais des actions à mener) dans le tableau de synthèse PID, ainsi que le **suivi** à apporter par le **service d'encadrement P&O**.

4. Choisir les moyens de développement

Il s'agit ici de déterminer quels seront les modes d'apprentissage (les moyens de développement) retenus pour chaque objectif de développement ainsi que les délais dans lesquels ces apprentissages auront lieu. Ces moyens peuvent avantageusement être complétés par des actions de soutien au développement tels qu'un suivi ou un accompagnement, par exemple.

Plusieurs moyens de développement sont possibles:

- formation
- conférence, congrès, séminaire
- coaching
- auto-apprentissage
- ...

Selon la compétence, le mode d'apprentissage peut varier. En effet, certains moyens de développement sont plus appropriés au développement de certaines compétences parce qu'ils favorisent, par exemple, un apprentissage plus individualisé. D'autres permettent de partager des expériences ou encore de présenter efficacement une grande quantité de matière. Enfin, certains moyens de développement permettent de mieux concilier le trajet de développement et le travail quotidien.

Comment s'y prendre?

Afin de vous aider à faire le bon choix, nous vous proposons en annexe de ce guide:

- un tableau reprenant, par compétence, les moyens de développement les plus pertinents (annexe 1)
- un tableau définissant chaque moyen de développement et indiquant les situations concrètes dans lesquelles l'utiliser ainsi que quelques points d'attention quant aux conditions de succès (annexe 2).

Pour chaque compétence retenue, déterminez le mode d'apprentissage le plus adéquat en vous servant du tableau.

Ensuite, vous pourrez indiquer les moyens de développement et les actions de soutien retenus pour chaque compétence (ainsi que les délais dans lesquels les appliquer) dans la colonne "**Moyens**" du tableau de synthèse PID.

Si le service d'encadrement P&O ou le service du personnel doit être informé de l'objectif et/ou du mode d'apprentissage afin d'assurer un suivi, indiquez-le dans la colonne "**Actions S.E. P&O/service du personnel**".



Exemple

Pour chaque compétence, plusieurs indicateurs de succès ont été rédigés en partant des objectifs de développement fixés. Marc et sa chef Ratana déterminent ensemble à partir de quand ils estimeront que l'objectif est atteint et comment il sera suivi:

- "Structurer le travail":
 - Marc a réalisé tous les 15 jours un planning de ses tâches en tenant compte de leur importance et de leur urgence.
 - Il l'a suivi et l'a remis à jour quotidiennement en tenant compte des urgences éventuelles.
 - Mieux organisé, Marc déclare se sentir mieux, moins stressé.
- "Supporter":
 - Marc déclare se sentir plus confiant dans ses capacités à assumer son rôle de mentor.
 - Dans le mois, le nouveau a géré seul un type de dossier.
 - En un an, le nouveau a géré 4 types de dossiers.
 - Après un an, le nouveau se déclare satisfait du soutien de Marc.
- "Maîtriser le logiciel bureautique":
 - Dans le mois suivant la formation, Marc peut réaliser toutes les tâches qu'il effectuait habituellement avec le logiciel précédent.

Marc et Ratana remplissent maintenant la colonne "**Indicateurs de succès**" dans le tableau de synthèse PID.

5. Rédiger les indicateurs de succès

Les indicateurs de succès vous aideront à montrer qu'un objectif de développement d'une compétence donnée est ou non atteint. Ils précisent le **résultat perceptible** attendu une fois la compétence développée. Ils permettent ainsi de comparer ce qui est attendu et ce qui est atteint en réalité.

Pour vous aider à formuler ces indicateurs de succès, vous pouvez vous poser la question suivante: à quoi je percevrai (à quoi je verrai, je mesurerai, ... bref, à quoi je saurai) que la compétence visée a été développée? Autrement dit: comment se traduira, dans l'exercice de la fonction (actuelle ou future), le fait que les connaissances et les aptitudes sont effectivement acquises au terme des actions de développement?

Vous pouvez également vous servir de la réflexion que vous avez déjà menée afin de rendre les objectifs "SMART".

Point d'attention

Assurez-vous que la signification de chaque terme utilisé pour rédiger les indicateurs de succès soit claire pour vous et votre collaborateur/votre chef.

Comment s'y prendre?

Remplissez la colonne "**Indicateurs de succès**" dans le tableau de synthèse PID.



Exemple

6 mois après avoir fixé les objectifs de développement, Marc et sa chef Ratana se voient pour un entretien de fonctionnement. Durant celui-ci, ils passent en revue l'évolution des objectifs de prestation et de développement.

Concernant le suivi des objectifs de développement, ils répondent aux questions suivantes:

- Le planning fixé concernant les moyens à mettre en œuvre et les actions à réaliser a-t-il été respecté?
 - Marc a suivi la formation "gérer les tâches et l'information" ainsi que la formation au nouveau logiciel bureautique;
 - Dans les 15 jours, une session d'intervision a été organisée, suivie de 2 autres. Marc les a toutes suivies.
- Les objectifs de développement fixés motivent-ils toujours le collaborateur?
 - Marc parvient à mieux organiser son travail et se sent moins stressé, ce qui le motive à poursuivre ses efforts;
 - Pour la compétence "supporter", Marc ne voit pas assez d'évolution, ce qui le décourage un peu.
- Où en est le collaborateur dans l'atteinte des objectifs?
 - Concernant les objectifs liés à la compétence "structurer le travail", Marc est en bonne voie: il réalise son planning et en assure le suivi comme convenu. Il éprouve cependant encore des difficultés à distinguer les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance;
 - Concernant les objectifs liés à la compétence "supporter", Marc admet éprouver plus de difficultés.
 - Concernant l'utilisation du logiciel bureautique, Marc signale que le nouveau logiciel n'a été installé que 2 semaines après la fin de la formation, les objectifs seront donc atteints mais avec un peu de retard. C'était également un peu dommage de ne pas pouvoir faire des exercices directement au retour de la formation. Ratana demandera au service formation et au service ICT de mieux se coordonner à l'avenir et de prévoir un demi-jour de suivi à la formation, si nécessaire.
- Rencontre-t-il suffisamment de situations d'apprentissage?
 - Il faudrait un support supplémentaire pour la compétence "supporter".
- Que pouvez-vous encore faire pour contribuer à l'atteinte des résultats?
 - Ratana propose un coaching de Marc concernant la compétence "supporter". Il suggère que l'un de ses collègues, monsieur Gordon, assure ce coaching pour une période de 6 mois (jusqu'à l'entretien d'évaluation). Ratana s'engage à aborder ce point avec monsieur Gordon.

Marc et Ratana remplissent leurs observations et les actions à entreprendre dans la colonne "**Réalisation/suivi**" du tableau de synthèse PID.

Etape 3

Suivi du PID

Objectif de cette étape

Mesurer la progression des apprentissages par rapport aux objectifs de développement fixés et revoir le PID si nécessaire.

Afin de mettre à jour le plan de développement et de mesurer la progression des apprentissages, nous vous conseillons de prévoir des entretiens de suivi (ex.: tous les 3 à 6 mois). Ces entretiens de suivi peuvent naturellement avoir lieu dans le cadre d'autres entretiens (ex.: entretien de fonctionnement).

Voici les questions que vous pouvez aborder lors de l'entretien de suivi:

- Le planning fixé a-t-il été respecté? Si non, pourquoi?
- Les objectifs de développement fixés motivent-ils toujours le collaborateur?
- Où en est le collaborateur dans l'atteinte des objectifs? Quelles sont les actions réalisées et qu'a-t-il appris?
- Rencontre-t-il suffisamment de situations d'apprentissage?
- Son contexte de travail lui permet-il de mettre en pratique ce qu'il a appris?
- Que pouvez-vous encore faire pour contribuer à l'atteinte des résultats (autres situations d'apprentissage par exemple)?

Comment s'y prendre?

Indiquez vos observations et les actions à entreprendre dans la colonne "**Réalisation/suivi**" du tableau de synthèse PID.

Annexe 1 - Moyens de développement par compétence à développer

Moyens de Développement	Etre formateur ou coach	Interviewer des experts	Etudier des pratiques	Etre placé en situation de travail apprenante	Participer à un projet	Produire des documents
Compétences						
Gestion de l'information						
Comprendre						*
Traiter de l'information				*		*
Analyser			*	*	*	*
Intégrer	*	*	*	*	*	*
Innover		*			*	
Conceptualiser		*				*
Comprendre l'organisation			*			
Développer une vision			*			
Gestion des tâches						
Exécuter des tâches				*		
Structurer le travail					*	*
Résoudre des problèmes		*	*	*	*	*
Décider			*	*	*	
Organiser	*				*	
Diriger		*			*	
Gérer l'organisation						
Entreprendre		*				
Diriger						
Enseigner	*			*	*	
Supporter	*			*	*	
Guider				*	*	
Motiver				*	*	
Coacher / développer	*			*		
Souder une équipe				*		
Diriger des équipes				*		
Inspirer						
Relations interpersonnelles						
Communiquer					*	
Ecouter activement	*	*			*	
Coopérer (travailler en équipe)				*	*	
Etre serviable (orientation service)					*	
Conseiller	*			*	*	
Influencer	*			*	*	
Etablir des relations		*	*	*	*	
Construire un réseau				*		
Fonctionnement personnel						
Etre accommodant					*	
S'adapter	*			*	*	
Agir de façon loyale (fiabilité)						
Orientation sur les résultats (s'engager)			*		*	*
Assumer le stress						
Se développer		*			*	
Atteindre les objectifs				*	*	
Orientation sur l'organisation						

Annexe 2 - Liste des moyens de développement

Moyens de développement

• Etre formateur ou coach

Le collaborateur expérimenté intervient de manière formelle soit pour coacher d'autres collaborateurs soit comme formateur occasionnel ou orateur lors d'un séminaire. L'avantage est double: les collègues bénéficient d'une expertise appréciable et le collaborateur voit ses compétences reconnues. Par ailleurs, former d'autres personnes amène également à structurer et à approfondir ses propres connaissances.

• Interviewer des experts

Par l'intermédiaire d'un certain nombre de questions orientées, on amène l'expert (interne ou externe) à expliciter ses connaissances implicites (celles qui sont dans la tête et ne sont pas formalisées) ainsi que les acquis de son expérience (le "know how").

A choisir si...

- Le collaborateur dispose d'une réelle expertise utile pour les activités du service.
- Il manifeste un intérêt pour le partage de cette expertise.
- Il y a dans votre organisation des collaborateurs qui auraient besoin d'une formation ou d'un coaching.

- Les connaissances et les savoir-faire à développer ne se trouvent pas nécessairement dans les livres mais sont le fruit de l'expérience.
- Il existe dans le service ou ailleurs un expert disposant des connaissances et des savoir-faire recherchés.
- Le collaborateur est plutôt nouveau dans le service.

Faites attention à...

- Devenir formateur ou coach ne s'improvise pas et demande un minimum d'expertise pédagogique. Le collaborateur doit avoir l'occasion de développer ses compétences en la matière (voir, par exemple, le DVD-ROM "L'apprenti formateur" de l'IFA).
- Former demande un minimum de travail de préparation. Le temps de travail du collaborateur devra être aménagé en conséquence.

- L'interview doit être préparée: le collaborateur doit poser à l'expert des questions claires et pointues.
- Le collaborateur ne doit pas se contenter des premières réponses venues mais doit creuser (le pourquoi de l'action, les convictions...) et faire réfléchir.
- Le collaborateur doit formaliser le résultat de son interview sous une forme communicable.

• Etudier des pratiques

Il s'agit de partir à la recherche, dans des services ou des organisations proches de la vôtre, de façons de faire ou de résoudre des problèmes techniques auxquels vous êtes confrontés. L'objectif est de repérer les "best practices", les succès, c'est-à-dire les solutions les meilleures et les plus efficaces dont on pourra s'inspirer.

En général, on cherche des organisations travaillant dans la même branche mais, dans certains cas (problèmes complexes, nouveaux...), il peut aussi être intéressant de chercher des situations fort différentes.

Dans le cas de visites, le collaborateur se rend dans certains départements internes ou dans des organisations externes pour s'informer de leur mission, leur organisation et leur fonctionnement.

• Etre placé en situation de travail apprenante

Il s'agit d'identifier une situation professionnelle du service et d'organiser le travail de manière à ce que le collaborateur puisse transférer ses acquis dans cette situation.

- Le collaborateur est confronté à des problèmes nouveaux et particulièrement complexes.
- L'on souhaite ouvrir l'esprit du collaborateur à d'autres contextes, d'autres manières de faire.
- Il existe, facilement accessibles, des organisations susceptibles de vous apporter des informations intéressantes.
- Le collaborateur devrait développer ses compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes.

Etudier les pratiques via des visites si:

- le fait de se rendre sur place donne une information plus complète et plus efficace (plus "visible" ou "parlante");
- il y a une opportunité ou une nécessité de construire des liens de collaboration avec ce département ou cette organisation.

- Le collaborateur dispose des compétences de base mais doit s'entraîner à mettre en œuvre des pratiques professionnelles en contexte réel.
- Il y a une volonté de la part du chef d'organiser le travail de manière à ce qu'il permette d'apprendre.
- Le lien entre les formations et la mise en situation de travail apprenante est clairement établi.

- Il s'agit de préparer et délimiter la recherche (bien savoir ce que l'on cherche: se concentrer sur certains processus ou sur certains produits).
- Le nombre d'organisations consultées doit être limité.
- Cela permet également de mettre en évidence les points forts de son organisation.
- C'est dans la plupart des cas un processus réciproque: donnant-donnant; il faut être prêt à partager.
- Le collaborateur doit formaliser le résultat de son étude sous une forme communicable.

Dans le cas de visites:

- La visite est à préparer: le collaborateur doit être attendu et accueilli.
- Avant la visite, il convient d'avoir une idée claire et précise du but de la visite et des informations que le collaborateur devra trouver.

- Le collaborateur doit avoir l'occasion d'acquérir préalablement les connaissances de base nécessaires.
- Il est important de prévoir un accompagnement du collaborateur pendant la mise en situation de travail apprenante par quelqu'un de plus expérimenté.
- Il est important de prévoir un moment de réflexion à posteriori pour réfléchir sur l'expérience et en tirer les enseignements, pour formaliser les compétences acquises.
- La mise en situation doit suivre l'acquisition des compétences de base nécessaires dans un délai court.

• Participer à un projet

• Produire des documents

Le collaborateur rédige un document, une note, une fiche de procédure, ... formalisant ses connaissances sur un sujet précis. Cela amène le collaborateur à réfléchir et à mettre en mots de manière communicable son expertise. C'est un outil du management des connaissances qui permet de passer des connaissances implicites (internes à l'individu, non formalisées) aux connaissances explicites (mises en forme et donc accessibles à tous) et donc utiles à l'ensemble du service.

• Participer à une intervention

Un petit groupe de collaborateurs exerçant des fonctions similaires bénéficient d'un apprentissage mutuel en discutant entre eux, de manière structurée, de problèmes, questions ou expériences rencontrés dans leur pratique quotidienne. Ainsi, les situations problématiques individuelles sont approfondies en groupe.

• Travailler en réseau

Le réseau regroupe des individus confrontés aux mêmes préoccupations, ils échangent de manière régulière et dans un cadre donné. Le produit final du réseau n'est pas toujours concrètement défini; il s'agit essentiellement d'un partage de connaissances et de l'exploration, ensemble, de nouvelles perspectives. La communication se fait par voie électronique ou lors de rencontres.

• Le collaborateur dispose déjà des connaissances/compétences dans le domaine mais gagnerait à les mettre en pratique.

• Les connaissances du collaborateur ne sont pas structurées et précises.
• Le collaborateur possède une expertise précieuse pour le service.
• Le collaborateur est à l'aise avec la communication écrite (maîtrise de la langue, pensée claire et structurée), sinon, on peut choisir de le faire interviewer par un junior.
• Le collaborateur est capable de travailler de manière autonome.
• Les documents à produire sont d'un intérêt réel pour le service.

• Plusieurs collaborateurs sont confrontés aux mêmes difficultés.
• Les capacités d'analyse et de réflexion des collaborateurs doivent être développées.
• Il est bon de créer une vision commune au sein de l'équipe à propos de certaines problématiques.
• Le collaborateur est confronté à un problème précis, récurrent ou à des situations difficiles.
• Des possibilités d'intervention existent au sein de réseaux externes au service.

• Le collaborateur est confronté à des défis nouveaux et particulièrement complexes.
• Le collaborateur est autonome et motivé (personnellement intéressé par une problématique).
• Le collaborateur a tendance à travailler fort seul et on souhaite l'ouvrir à d'autres contacts et lui apporter une dimension plus collective.
• Les connaissances ne doivent pas être acquises rapidement mais plutôt se développer à plus long terme.

• Il est nécessaire de bien préciser l'objectif, l'intérêt du projet ainsi que le support qui sera donné tout au long de la réalisation du projet.

• L'objectif et l'intérêt de la production à réaliser sont à préciser (A quoi doit servir ce document? A qui est-il destiné?).

• Le climat entre participants à l'intervention doit être positif (écoute et respect de chacun, esprit constructif).
• Du temps doit être dégagé au sein du service pour ces rencontres; l'agenda doit être clairement défini à l'avance et il faut s'y tenir.
• Il peut être utile
- de désigner un animateur de la réunion (en changer à chaque fois);
- de prévoir un canevas de déroulement, une méthodologie.

• Il faut savoir que ce qu'on retire d'un réseau est à la mesure de ce qu'on y apporte; il ne faut donc pas y participer dans la seule perspective d'obtenir quelque chose.
• Ne pas fixer des résultats à court terme; la participation à un réseau peut être un objectif en soi.
• Faire occasionnellement le point sur la participation du collaborateur au réseau: activités, temps consacré, interventions et résultats.
• Reconnaître et valoriser la participation au réseau et les résultats que cette participation amène.

2. "Le guide méthodologique Seniors – Juniors" décrit des techniques spécifiques qui aident à poser les bonnes questions et à structurer les connaissances transférées. Il est disponible sur www.p-o.be > Information générale > Publications.

• Auto-apprentissage

Le collaborateur gère son apprentissage de manière autonome selon sa motivation, ses besoins, son rythme et ses capacités par un travail de recherche, de lecture (articles de revue, ouvrages, rapports, page internet...) ou d'enquête (interviews de spécialistes).

L'auto-apprentissage peut s'effectuer dans un centre d'auto-apprentissage : espace polyvalent spécialement aménagé (CD-ROM, outils didactiques, livres et revues de la bibliothèque, ...) où le collaborateur peut apprendre de manière autonome, en bénéficiant ou non d'un accompagnement. Le centre offre les mêmes avantages que l'auto-apprentissage à la différence que le collaborateur ne doit pas rassembler lui-même l'information dont il a besoin.

- Ce qu'il y a à apprendre est assez limité et très spécifique.
- Le collaborateur est autonome et motivé (il est capable de gérer seul son apprentissage).
- Le collaborateur n'a pas l'occasion de s'éloigner de son poste de travail.
- Le chef dispose d'un minimum de temps pour assurer le suivi du collaborateur.

Centre d'auto-apprentissage:

- Ce qui doit être appris nécessite une approche multidisciplinaire et l'utilisation de ressources diverses.
- Le collaborateur est autonome et motivé mais il a malgré tout besoin d'un accompagnement.
- Le collaborateur a besoin d'une aide personnalisée et adaptée à son niveau spécifique.

• Bénéficiaire d'un coaching

Le collaborateur dispose de l'aide individuelle d'un coach, une personne compétente, qui, au cours d'entretiens structurés, va l'aider à réfléchir sur son fonctionnement et sur ce qu'il faut entreprendre pour l'améliorer.

Le but est le développement professionnel et personnel du collaborateur.

Ce coach peut être le chef ou une personne externe.

- Les objectifs, la durée et les modalités du coaching sont à définir clairement.
- Il est essentiel de fixer un agenda précis et de s'y tenir.
- Le coach doit être bien choisi: il s'agit de quelqu'un qui a évidemment les compétences techniques mais aussi relationnelles.
- Le coaching est un moment d'apprentissage qui suppose donc la possibilité d'expérimenter de nouveaux fonctionnements et donc aussi ... de faire des erreurs.

• Bénéficiaire d'entraide

Le collaborateur est formé de manière ponctuelle par un collègue sur une matière ou un problème précis.

- Le collaborateur est face à une difficulté ponctuelle et facilement surmontable.
- On dispose dans le service de personnes compétentes (dans la matière et au niveau pédagogique) et volontaires pour ce rôle.

- Le chef doit veiller à bien s'assurer du caractère volontaire de cette entraide et ceci chez les deux partenaires.
- Il faut un minimum contractualiser cette aide en formulant un objectif (quel est le résultat attendu?) et une planification dans le temps.

• E-learning

Le collaborateur développe ses compétences via un logiciel spécifique disponible ou via un réseau informatique (intranet ou internet). Ce moyen de développement repose sur les principes de l'auto-apprentissage et de l'apprentissage à distance. Le caractère interactif revêt une importance primordiale.

- Les programmes développant les connaissances nécessaires sont facilement accessibles.
- Les connaissances doivent être développées rapidement.
- Le collaborateur est autonome et motivé (il est capable de gérer seul son apprentissage).
- Le collaborateur n'a pas l'occasion de s'éloigner de son poste de travail.

- Le chef et le collaborateur fixent les objectifs à atteindre et le délai pour ce faire (charte e-learning).
- Un minimum de souplesse et de flexibilité est indispensable: le collaborateur peut fixer lui-même les moments de formation; le chef aménage la charge et le temps de travail du collaborateur.
- Attention, l'e-learning qui nécessite un retour oral (langues) peut être dérangeant pour les collègues.

- **Suivre une formation classique**

Le collaborateur suit un certain nombre de jours de formation en dehors de son poste de travail avec un formateur. Cette formation est articulée de manière structurée autour d'objectifs et donne l'occasion de s'exercer en dehors de la nécessité de résultat.

- Les connaissances à apprendre sont complexes ou nouvelles pour le collaborateur.
- Le collaborateur a besoin du soutien d'un formateur ou d'un groupe pour développer ses connaissances.
- Les formations développant les savoir-faire nécessaires sont facilement accessibles.
- Le collaborateur aura la capacité et les moyens pour adapter les contenus forcément généraux de la formation à sa situation professionnelle.
- Le collaborateur a la capacité de prendre distance par rapport à la situation de travail (remise en question des façons habituelles de travailler, confrontation à d'autres façons de faire).

- Le chef et le collaborateur concluent clairement un contrat en précisant ce qu'il devra être capable de faire sur son poste de travail après la formation et les moyens qui lui seront donnés pour transférer les acquis de la formation (à qui il pourra demander de l'aide ou de quel aménagement de sa charge de travail il pourra bénéficier).
- Le chef veille à ce que le collaborateur soit suffisamment libéré pour suivre la formation.
- Le chef veille à ce que le collaborateur dispose de toutes les informations préalables à la formation (objectifs, contenus, modalités pratiques).

- **Bénéficiaire d'un mentoring**

Le mentoring est une forme d'accompagnement individuel.

Le mentor (une personne plus expérimentée) utilise ses connaissances, son expertise et son expérience pour aider le collaborateur à développer les compétences souhaitées ou pour aider celui-ci dans son intégration sociale au sein d'une organisation.

- Le collaborateur a besoin d'un accompagnement personnalisé à cause de la spécificité de sa situation ou de son contexte – par exemple parce qu'il est nouveau dans le service.

- Le chef doit veiller à bien s'assurer du caractère volontaire du mentoring et ceci chez les deux partenaires.
- Le mentor doit être dans une position d'égalité par rapport au collaborateur.

- **Suivre un séminaire ou un colloque**

- Les connaissances à développer sont limitées et visent à donner une vue d'ensemble.
- Il y a une opportunité ou une nécessité de construire des liens de collaboration avec d'autres participants.
- Le collaborateur devrait s'ouvrir l'esprit à d'autres contextes, d'autres manières de faire.

- Le collaborateur doit synthétiser les contenus écrits et les interventions orales sous une forme communicable à l'équipe et en dégager les éléments intéressants pour améliorer le travail.
- Le collaborateur doit multiplier les contacts informels avec les autres participants, échanger les cartes de visite.

3. Il existe un Centre d'auto-apprentissage à l'IFA.

4. Le campus virtuel de l'IFA (<http://campus.ifoifa.be>) permet de suivre des formations e-learning, de télécharger des cours ou de réaliser des exercices supplémentaires. Le "blended learning" est une formule mixte combinant différentes formes d'apprentissage, il s'agit souvent de moments de e-learning combinés à des moments de travail avec un formateur.

Annexe 3 - Tableau de synthèse PID (vierge)

Plan individuel de développement

Nom et prénom: Service:

Sources	Compétences	Priorités	Objectifs de développement	Délais (des objectifs de développement)	Moyens (avec les délais)	Actions S.E. P&O/service du personnel	Indicateurs de succès	Réalisation/Suivi (-> nouvelles actions)

Date de l'entretien:

Nom
Rôle
Signature

Date de l'entretien (suivi):

Nom
Rôle
Signature

Annexe 4 - Tableau de synthèse PID (exemple complété)

Plan individuel de développement

Nom et prénom: Vandamme Marc

Service: encadrement P&O

Sources ⁵	Compétences	Priorités ⁶	Objectifs de développement	Délais (des objectifs de développement)	Moyens (avec les délais)	Actions S.E. P&O/service du personnel	Indicateurs de succès	Réalisation/Suivi (-> nouvelles actions)
1	Structurer le travail	1	Pouvoir établir un planning de travail sur 15 jours en distinguant les tâches selon leur urgence et leur importance. Pouvoir assurer le suivi de son planning et le remettre à jour quotidiennement en tenant compte des urgences éventuelles.	Dans les 3 mois après la formation à laquelle Marc s'inscrit dans le mois	Marc participe à la formation "gérer les tâches et l'information". Dès la semaine qui suit sa formation, Marc fait un projet de planning tous les 15 jours et en discute avec Ratana. Il remet son planning à jour quotidiennement.	Inscrire Marc à la formation "gérer les tâches et l'information" de l'IFA	Marc a réalisé tous les 15 jours un planning de ses tâches en tenant compte de leur importance et de leur urgence, il l'a suivi-et l'a remis à jour quotidiennement en tenant compte des urgences éventuelles. Marc déclare se sentir mieux organisé et moins stressé.	Marc a suivi la formation. Ok, mais Marc distingue encore trop difficilement les tâches en fonction de leur importance et leur urgence. -> Marc continuera à bénéficier du suivi de Ratana.

5. Pour préciser d'où vient l'idée de développer les compétences choisies (sources d'information), vous pouvez utiliser les codes suivants: 1 = Cercles de développement; 2 = Mesures de compétences/formations certifiées; 3 = souhaits personnels du collaborateur; 4 = perspectives de carrière; 5 = feedback 360°; 6 = Plan Global de développement ou plan de formation de l'organisation.

6. Pour indiquer l'ordre de priorité, vous pouvez utiliser les codes suivants: 1 = compétence urgente et importante à développer dans l'année; 2 = compétence importante à développer à moyen terme; 3 = compétence à développer à plus long terme.

1	Supporter	1	<p>Pouvoir être le mentor d'un nouveau collègue.</p> <p>Cela comprend: Pouvoir expliquer son travail au nouveau collaborateur de façon à ce qu'il soit capable de traiter un nouveau type de dossier de manière autonome dans le mois et 4 types de dossiers différents dans l'année.</p> <p>Pouvoir susciter les questions du nouveau collègue de façon à en être le premier interlocuteur - avant Ratana.</p> <p>Pouvoir se montrer disponible au nouveau de façon à ce que celui-ci puisse lui parler des difficultés liées au travail dans un délai raisonnable.</p>	<p>A la fin de l'année</p>	<p>Marc participe aux sessions d'intervention organisées par Ratana.</p> <p>Dès la semaine qui suit la 1^{ère} intervention, Marc planifie du temps pour expliquer la gestion des 4 types de dossiers au nouveau et assurer son accompagnement.</p> <p>Il tient un carnet de bord pour le suivi du traitement des dossiers et en discute avec le nouveau. (Préciser combien de temps, quand).</p> <p>Marc discute tous les mois de l'évolution et des points d'attention de son travail de mentor avec Ratana. (Préciser combien de temps, quand).</p>	<p>Marc déclare se sentir plus confiant dans ses capacités à assumer son rôle de mentor.</p> <p>Dans le mois, le nouveau a géré seul un type de dossier.</p> <p>En un an, le nouveau a géré 4 types de dossiers.</p> <p>Après un an, le nouveau se déclare satisfait du soutien de Marc.</p>	<p>Marc a suivi les sessions d'intervention.</p> <p>Submergé par du travail inattendu les 2e et 3e mois, Marc n'a pas pu donner le temps nécessaire au nouveau. Celui-ci a ainsi été retardé dans l'apprentissage d'un type de dossier, il connaît néanmoins deux types de dossiers.</p> <p>Par ailleurs, Marc ne se sent pas encore tout à fait à l'aise dans son rôle de mentor.</p> <p>Sur proposition de Ratana: -> Marc se fera coacher pendant 6 mois par un collègue, M. Gordon.</p>
---	-----------	---	--	----------------------------	---	--	--

6	Maîtriser le nouveau logiciel bureautique	1	Pouvoir utiliser les nouveaux menus de manière à pouvoir réaliser les mêmes tâches qu'avec le logiciel actuel (mises en forme, tableaux, ...).	Dans le mois suivant la formation	Marc passe le prétest organisé par le S.E. P&O. Marc suit la formation sur le nouveau logiciel bureautique.	Inscription à la formation sur le nouveau logiciel bureautique. Organisation du prétest.	Dans le mois suivant sa formation, Marc réalise avec le nouveau logiciel toutes les tâches qu'il réalisait avec le logiciel précédent.	Marc a suivi la formation. En bonne voie mais il y a du retard car le nouveau logiciel n'est arrivé que 2 semaines après la formation. -> Marc souhaite faire plus d'exercices d'application.
1	Rédiger des lettres et des rapports	2	A préciser					

Date de l'entretien:

Nom

Rôle

Signature

Date de l'entretien (suivi):

Nom

Rôle

Signature



Cercles de développement

Développer les compétences individuelles

Ce guide s'adresse tant aux chefs qu'aux collaborateurs qui souhaitent rédiger un plan individuel de développement (PID) dans le cadre des Cercles de développement.

Il reprend, étape par étape, l'élaboration et le suivi du PID en les illustrant de conseils et d'exemples et propose un tableau de synthèse vierge et complété.

La version électronique est disponible sur www.p-o.be.

SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél.: + 32 (0)2 790 58 00
Fax: + 32 (0)2 790 58 99
E-mail: info@p-o.be
www.p-o.be.