



Guide destiné aux collaborateurs pour la préparation de l'entretien d'appréciation

But du guide

Ce guide a pour but de faciliter la préparation des collaborateurs appelés à établir le bilan de leurs réalisations et à proposer des objectifs et des mesures de développement dans le cadre de l'entretien d'appréciation.

Le service des Ressources Humaines est, bien entendu, à la disposition de chacun pour assistance et information complémentaire.

L'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation est un moment d'échange et de dialogue que le collaborateur et le chef de service (ou le responsable) partagent pour faire le point sur l'année écoulée et préparer l'année à venir. C'est un acte de management qui fait la synthèse formelle de l'ensemble des faits marquants et des entretiens intermédiaires survenus précédemment. En cela son contenu ne doit pas être une surprise pour le collaborateur mais un bilan et un rappel des faits importants de la période passée.

Il conduit à évaluer les résultats obtenus par rapport à ce qui était préalablement convenu. Il permet d'apprécier les compétences personnelles et la contribution des comportements professionnels observés durant la période considérée.

Il traite aussi des perspectives de développement individuel ainsi que des éventuelles possibilités et conditions d'évolution de carrière.

Le processus d'appréciation et d'auto-évaluation fait partie intégrante des devoirs et des obligations liés à chaque fonction.

Buts principaux de l'entretien annuel d'évaluation :

- Donner au collaborateur et au chef de service (ou responsable) l'occasion de faire le bilan de la période écoulée
- Etablir le degré de réalisation des tâches et des objectifs sur la base d'une analyse des faits constatés et des événements vécus au cours de la période écoulée
- Mesurer la contribution réelle du collaborateur en fonction du contexte et des circonstances affectant les conditions d'exercice de la fonction et les résultats
- Au-delà des résultats, comprendre les causes de succès ou d'échecs
- Souligner les actions positives et valoriser les compétences des collaborateurs
- Mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements et apporter des propositions d'amélioration
- Détecter d'éventuels potentiels inutilisés
- Permettre au chef de service (ou responsable), de mieux connaître et comprendre le collaborateur, ses besoins, ses attentes et ses aspirations
- Permettre au collaborateur de mieux se situer par rapport à son responsable, à sa fonction, à son entreprise, à ses capacités et à son potentiel de développement
- Permettre au collaborateur de savoir sur quels critères sa prestation est évaluée, ce qu'on attend de lui et ce que son responsable pense de son travail et de ses résultats
- Exprimer les attentes du chef de service (ou responsable) et les objectifs à atteindre
- Déterminer les conditions de collaboration pour l'année à venir
- Connaître le degré de satisfaction du collaborateur et déterminer les mesures d'amélioration attendues
- Encourager et motiver le collaborateur pour renforcer sa satisfaction et influencer positivement sur le climat de travail.

Condition du succès

Pour qu'il se déroule dans de bonnes conditions, l'entretien doit être préparé, tant du point de vue de son contenu que de sa forme. Il repose sur le dialogue et l'analyse objective des résultats et des écarts observés par rapport à ce qui était préalablement convenu. Tourné vers l'avenir, l'entretien met les réussites en valeur. Les échecs et les difficultés rencontrées sont considérés non pas comme des fautes mais comme autant de pistes d'amélioration à explorer.

NB : pour des raisons de simplification le terme « collaborateur » s'applique indifféremment au personnel féminin et masculin.



Guide destiné aux collaborateurs pour la préparation de l'entretien d'appréciation

Méthode

Le formulaire de préparation de l'entretien d'appréciation est rempli préalablement par le collaborateur (le collaborateur est tenu de se présenter à l'entretien avec le formulaire d'appréciation rempli conformément aux articles 4 et 5 de l'annexe 2 du règlement du personnel). Le chef de service (ou responsable) procède de même. Les appréciations sont comparées, discutées et mises en commun par le collaborateur et le chef de service (ou responsable). Le formulaire d'entretien d'appréciation définitif est daté et signé par les participants. En cas de désaccord sur l'évaluation le collaborateur a la possibilité d'ajouter des commentaires motivant sa désapprobation. Le service des Ressources Humaines intervient alors pour rechercher une solution satisfaisante aux divergences entre les deux parties. Les éventuels litiges non résolus par la médiation sont traités par la commission "Administration générale"

Préparation de l'entretien par le collaborateur

Elle consiste à :

- passer en revue les réalisations effectuées au cours de la période écoulée
- analyser les résultats obtenus et leurs raisons
- définir des objectifs à proposer et des mesures éventuelles pour la période suivante.

Auto-évaluation par le collaborateur :

Elle consiste à faire le bilan de l'année écoulée en utilisant un formulaire d'entretien d'appréciation vierge pour auto-évaluer ses prestations et ses résultats.

- Questions à se poser (liste non exhaustive) :
 - ✓ Quels sont les faits marquants de la période écoulée ?
 - ✓ Qu'ai-je réalisé au cours de cette période ?
 - ✓ Quelles difficultés ai-je rencontrées dans mon travail et pourquoi ?
 - ✓ Quelles solutions ai-je trouvées, proposées pour y remédier et quels effets cela a-t-il eu ?
 - ✓ Qu'est-ce qui me satisfait dans mon travail et qu'est-ce qui devrait être amélioré et pourquoi ?
 - ✓ Mes compétences pourraient-elles être mieux utilisées, si oui comment ?
 - ✓ Quels sont les thèmes que j'aimerais aborder durant l'entretien ?
 - ✓ Quelles propositions puis-je soumettre en termes d'activités et d'objectifs à atteindre ?

Proposition d'objectifs et de mesures de développement pour la période à venir :

Objectif = But à atteindre comprenant des phases d'une certaine complexité impliquant la mobilisation de ressources mettant en œuvre des compétences et des moyens dans un délai déterminé.

Mesure = mise en œuvre d'une action simple ayant un effet quasi immédiat. Les mesures proposées concernent les points à améliorer dans le cadre des chapitres et des critères faisant l'objet de l'appréciation.

Le collaborateur rédige son projet et le soumet à son chef de service (ou responsable) lors de l'entretien d'évaluation.

Le collaborateur oriente sa réflexion sur les points suivants :

- Actions à entreprendre
- Résultats concrets à atteindre
- Ressources et moyens nécessaires
- Délais et intégration dans le plan de travail de la période
- Personnes impliquées (internes et externes)
- Besoins en développement personnel (formation interne / externe)
- Indicateurs d'évaluation du résultat retenus

Chaque objectif doit être formulé selon le principe **SMART** – **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éalisable, **T**emps nécessaire pour y parvenir.

L'entretien vise à convenir d'objectifs choisis dans les domaines suivants :

- **Objectif opérationnel**, lié aux objectifs généraux de l'organisation de référence et/ou du service.
- **Objectif de développement**, lié aux connaissances professionnelles, aux procédures de travail ou à des compétences spécifiques nécessaires à la réussite dans le poste.
- **Objectif de comportement**, lié au travail en équipe, aux échanges entre les services, aux relations avec les tiers.