

PRINCIPES DE CONDUITE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Préparation

- Prendre le temps de bien expliquer au collaborateur le sens de la démarche d'évaluation. Expliquer la différence entre une évaluation formative (pour progresser) et une évaluation sommative (pour sanctionner).
- En planifiant l'entretien d'évaluation, vérifier que le collaborateur dispose de tous les documents et demander la relecture systématique de tous ces documents.
- S'assurer que le collaborateur dispose bien de la dernière version du cahier des tâches (le cas échéant, en profiter pour faire une mise à jour)
- Lorsque le collaborateur ne maîtrise pas très bien la langue française ou que le vocabulaire employé semble difficilement compréhensible, prendre bien le temps de clarifier le sens des phrases en donnant des exemples.
- Exposer au collaborateur le cadre et le déroulement de l'entretien à venir (confidentialité, lecture de tous les points du cahier des tâches et évaluation point par point, etc.)
- Réserver une salle pour l'entretien d'évaluation - définir le positionnement dans la salle et autour de la table. La durée de l'entretien doit se situer entre 1h et 1h30.
- Préparer suffisamment à l'avance l'entretien (entre 1h et 2h de travail), écrire son propre « fil conducteur » suffisamment gros pour pouvoir s'y retrouver même dans « le feu de l'action »
- Identifier et préparer une liste de faits concrets (dates, lieux, etc.) permettant d'illustrer les points positifs et négatifs à soulever lors de l'entretien

Déroulement de l'entretien

- Vérifier que le collaborateur a bien préparé son auto-évaluation et dans le cas contraire, planifier une autre date en exigeant une préparation rigoureuse
- Énoncer les règles de fonctionnement de la procédure d'évaluation :
 - Le contenu de l'entretien et du dossier d'évaluation du responsable sont confidentiels. Le collaborateur conserve son propre dossier d'évaluation. L'information utile sera transmise vers le haut de la hiérarchie (par exemple).
 - La synthèse de l'ensemble de l'évaluation est réalisée sur la dernière feuille du dossier d'évaluation du responsable. Une copie de cette dernière feuille est conservée par... L'original du dossier d'évaluation rempli par le responsable et signé par le collaborateur est remis et stocké au Le dossier d'évaluation peut être consulté dans les conditions...

- Lecture de la première partie (statut, mission, etc.) - La lire simplement pour rappeler quel est le cadre et éventuellement vérifier la congruence (p.e. Ok! Tu respectes bien la hiérarchie...) mais ne pas entrer en discussion à ce moment là. Préciser qu'une lecture approfondie de cette partie pourra être effectuée à la fin de l'entretien.
- Lire l'ensemble des phrases du cahier des tâches... Permet d'aborder aussi bien le + que le -
- Ne pas faire la lecture de tout un chapitre puis ensuite passer la parole au collaborateur... Il n'y a alors plus de possibilité pour ce dernier de soulever les problèmes au fur et à mesure.
- Ne pas demander en premier au collaborateur ce qu'il a mis... Donner d'abord sa propre évaluation et ensuite, lui demander la sienne

Confronter sans agresser...

- Attention aux mots tels que « Un petit peu noté... un peu attention... un peu dommage... »
- Si quelque chose de négatif doit être amené, chercher un moyen de le faire apparaître dès les premiers paragraphes... Ca laisse du temps pour rassurer le collaborateur d'ici la fin de la séance...
- Si quelque chose ne va pas, ne pas accepter des réponses du genre « Ouais, ben moi, je suis comme ça, alors c'est pas aujourd'hui que je vais changer... » ou « Ah oui, alors! S'il y a un truc qui m'agace, c'est bien le téléphone et ça ne va pas changer! »
- Distinguer « Ce serait bien » de « Je veux » ou « Je te demande de... »
- Préparer des faits pour pouvoir argumenter face à « Oui, mais ça a changé. Maintenant je ne le fais plus! »
- Ne pas accepter un rire pour réponse (« Ok! J'y ferai plus attention.. Hi!Hi! »)
- Recadrer lorsque le collaborateur se permet de remettre en cause la qualité de l'outil d'évaluation ou la démarche ou le principe, etc. (c'est une exigence de la Direction de l'institution, de la Confédération, de ...)
- Que ce soit pour donner des signes de reconnaissances + ou -, prévoir des exemples concrets et des faits précis (signes conditionnels)
- Si c'est insuffisant... Le dire clairement !
- Lorsque le collaborateur prend le risque d'aborder un problème qui lui tient à cœur, lui permettre d'exprimer cela sans le couper, le stopper, commenter ou se justifier... Le laisser finir et « vider son sac » puis reformuler systématiquement
- Attention à ne pas entrer dans la vie privée des collaborateurs (rester factuels sur les attentes de l'entreprise)

Enregistrer les apports du collaborateur

- Prendre note sur une feuille séparée des demandes du collaborateur (« Ouais, mais ça n'est possible que si tu me donnes suffisamment d'informations... Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui ») et le cas échéant, mettre en place les outils demandés
- Utiliser les éventuels commentaires rencontrés en cours de route pour proposer des mesures propres à améliorer son propre fonctionnement ou celui du service
- Questionner, identifier et enregistrer les souhaits du collaborateur en matière de plan de carrière et d'avancement professionnel

Synthèse et définitions des objectifs

- Lorsque l'on fixe les objectifs, tenir compte des siens et de ceux du collaborateur. Recopier ceux du collaborateur sur la dernière feuille du dossier d'évaluation du responsable
- Lorsqu'une rubrique est évaluée comme « Chroniquement insuffisant », exiger un changement immédiat et planifier une réévaluation à trois mois. Si cette nouvelle évaluation est satisfaisante, en informer la direction. Dans le cas contraire, demander un rendez-vous à la direction afin de définir la suite à donner à la situation.
- Lorsqu'une rubrique est évaluée comme « Chroniquement insuffisant » ou « Ponctuellement insuffisant, doit progresser », définir systématiquement et précisément des objectifs de changement
- Rappel sur ce qu'est un objectif:
 - ⇒ Comportement observable attendu
 - ⇒ Moyens et conditions de réalisation
 - ⇒ Critères d'évaluation
- Lorsque la mise à jour ou le changement d'un cahier des tâches semblent nécessaires, remplir un formulaire de demande de mise à jour de cahier des tâches et le remettre au secrétariat en même temps que le dossier d'évaluation