



# Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

---

## But du guide

Ce guide s'adresse aux cadres en charge de la préparation et de la conduite des entretiens annuels. Il a pour but de faciliter la préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation ainsi que l'utilisation des formulaires correspondants.

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

## L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié d'échange et de dialogue que le collaborateur et le chef de service / 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 points saillants 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.

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

### ***Buts principaux de l'entretien annuel d'évaluation :***

- Donner au collaborateur et à son supérieur hiérarchique 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 factuelle objective et constructive
- 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 la compétence des collaborateurs
- Mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements et apporter des propositions d'amélioration
- Détecter d'éventuels potentiels inutilisés
- Permettre au 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 / de la commune 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

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



# Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

---

## Conditions de 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.

## Méthode

Les formulaires d'évaluation sont remplis respectivement par le collaborateur et le responsable direct. Le document définitif est établi au cours de l'entretien individuel d'évaluation. 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

L'entretien d'évaluation a pour but de :

- passer en revue les réalisations effectuées au cours de la période écoulée
- analyser les résultats obtenus et leurs raisons afin d'améliorer les performances
- fixer les objectifs et les mesures éventuelles pour la période suivante.

### ***La préparation du responsable hiérarchique :***

- Prévoyez l'endroit où se déroulera l'entretien. Veiller à choisir un lieu adéquat et à ne pas être dérangé.
- Environ 1 à 2 semaines avant l'entretien : informez votre collaborateur de la date et de l'heure du rendez-vous et demandez-lui de s'y préparer à l'aide du formulaire d'entretien d'évaluation et de la feuille de fixation d'objectifs. Préparez votre propre appréciation et justifiez vos évaluations critère par critère en les étayant avec des exemples concrets et des faits observés.
- Notez les points que vous souhaitez aborder, les remarques, les remerciements/encouragements que vous souhaitez formuler.
- Réunissez tous les documents nécessaires à l'entretien (description de poste, évaluation précédente, bilan de l'activité, rapports, etc). Il ne s'agit pas de constituer un "dossier" mais simplement de s'appuyer sur des faits pour, le cas échéant, être en mesure de clarifier votre appréciation.
- Questions à se poser avant l'entretien :
  - ✓ Le collaborateur sait-il ce qui est attendu de lui ?
  - ✓ Quels sont ses résultats ? Quel écart y a-t-il par rapport aux attentes ?
  - ✓ Les objectifs étaient-ils clairs, réalistes, atteignables ?
  - ✓ Quelle est son degré d'autonomie ? ses possibilités et ses limites d'action ?
  - ✓ Quelle est sa capacité d'adaptation aux changements ?
  - ✓ Quels sont ses points forts en termes de capacité et de compétences ?
  - ✓ Quels sont les points à améliorer et pourquoi ?
  - ✓ Quels sont les facteurs qui nuisent à ses résultats ? Que peut-il y faire ? Que pouvez-vous faire ?
  - ✓ Quelles relations a-t-il avec ses collègues, ses responsables, ses collaborateurs, ses clients ?
  - ✓ Quelle est la qualité de votre relation de travail ? Comment pourriez-vous l'améliorer ?



# Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

---

## **La préparation du collaborateur :**

Le collaborateur se prépare à l'entretien en effectuant le bilan de l'année écoulée pour ensuite procéder à son auto-évaluation à l'aide du formulaire d'entretien remis par son chef de service / responsable.

- Questions qu'il est invité à se poser :
  - ✓ 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 trouvé, proposé 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 ?

## **Déroulement de l'entretien**

1. Accueil : instaurer un climat de confiance et poser le cadre de l'entretien
  - Rappeler l'objectif de l'entretien d'évaluation et souligner votre état d'esprit positif
  - Expliquer le déroulement et les règles de fonctionnement
  - Donner une indication sur le temps prévu
  - Obtenir l'accord du collaborateur sur ces principes, lui demander s'il a des questions.
2. Demandez au collaborateur de donner son avis sur la période écoulée.
  - Ecoutez, reformulez, faite préciser mais n'entrez pas en discussion, ni dans les détails
  - Faites le lien avec la suite du processus (évaluation par critère et appréciation de l'atteinte des objectifs)
3. Évaluez le niveau d'atteinte des objectifs et des mesures de développement de la période écoulée
  - Ne donnez pas de suite votre position : laissez d'abord le collaborateur exprimer son point de vue sur les réalisations effectuées
  - Déterminez les facteurs ayant influencé le résultat constaté : compétences utilisées, évènements intervenus, faits marquant à souligner
4. Abordez la phase d'appréciation par critères de performance sur la base des définitions proposées.
  - Demandez au collaborateur d'exprimer sa propre appréciation
  - Aidez le collaborateur en lui posant des questions et en reformulant. Complétez le cas échéant sans interférer en donnant de suite votre avis
  - Présentez ensuite votre appréciation du chapitre concerné sur la base des critères en les illustrant de faits concrets observés
  - Bannissez absolument les appréciations basées sur le feeling du type : il me semble, j'ai le sentiment, je crois, à mon avis, on m'a rapporté (mais je ne peux pas dire qui...) etc.
  - Appuyez-vous sur des faits, des observations, des constats, des mesures, des conséquences concrètes et non sur des opinions ou des oui-dire
  - Mettez vous d'accord sur l'appréciation.
5. Établissez la synthèse de l'évaluation par chapitre en vous basant sur les résultats obtenus dans les différents critères. Elle ne repose pas sur un calcul mathématique, l'important est que le responsable puisse justifier son évaluation envers le collaborateur.



## Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

6. Déterminez les objectifs et mesures d'améliorations pour la période à venir
  - Les objectifs à venir et les mesures à prendre sont abordés en tenant compte des objectifs généraux du service et des résultats de l'appréciation par critère. La description des objectifs pour la période à venir est portée sur le formulaire d'appréciation sans détail de planification.
7. Abordez la satisfaction dans le poste
  - Laissez le collaborateur parler de ses attentes, notez ses propositions et ne vous engagez pas sur ce que vous ne pouvez pas tenir
  - Il appartient au service des ressources humaines de synthétiser l'ensemble des informations recueillies à l'occasion des entretiens d'appréciation et de proposer les mesures adéquates
8. Discutez des besoins de formation et d'évolution professionnelle
  - Demandez l'avis du collaborateur et faites le lien avec le poste et les résultats de l'appréciation. Exprimez votre avis et justifiez votre position
9. Conclure l'entretien
  - Demandez l'opinion du collaborateur sur le contenu et déroulement de l'entretien.
  - Faites la synthèse de l'entretien, relevez ce qui a été convenu, exprimez votre satisfaction
  - Signez et faites signer le formulaire et prenez congé positivement.

### Echelle de notation de la performance

L'échelle de notation de la performance comprend 4 niveaux :

<b>Excellent</b>	Les prestations et comportements sont supérieurs aux attentes convenues
<b>Bon</b>	Les prestations et comportements répondent aux attentes convenues
<b>Satisfaisant</b>	Les prestations et comportements répondent au minimum des attentes convenues
<b>Insatisfaisant</b>	Les prestations et comportements ne répondent pas aux attentes convenues
<b>Non évaluable</b>	Les prestations et comportements ne sont pas évaluable (manque de recul - absence de faits)

### Critères de compétence

Les critères de compétences reflètent les qualités et les compétences essentielles nécessaires pour remplir la fonction, et atteindre les objectifs.

L'évaluation par critères de compétence permet d'évaluer les performances du collaborateur, d'identifier ses points forts et les potentiels d'amélioration et de lui donner un feed-back sur son action.

#### **Comment apprécier ces critères ?**

Chacun des critères est accompagné de définition convenues lors de la phase d'élaboration du système.

Les critères sont appréciés en utilisant l'échelle de performance ci-dessus. Celle-ci fait toujours référence aux exigences convenues et requises pour le poste.

En cela l'appréciation est relative et non absolue : une performance identique peut être considérée comme répondant pleinement aux exigences pour un collaborateur donné et ne répondre que partiellement à celles posées pour un autre collaborateur.

La différence réside dans les exigences initialement convenues en fonction de la formation, de l'expérience et des capacités des collaborateurs concernés.



# Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

---

## Fixation des objectifs et détermination des mesures de développement

Définition :

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 portant des effets quasi immédiats

### **Préparation incombant au collaborateur :**

Le collaborateur rédige son projet et le soumet à son responsable hiérarchique lors de l'entretien d'évaluation. (cf. le formulaire pour la fixation des objectifs et des mesures de développement)

Le collaborateur prendra soin d'orienter 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 mesurable de façon précise et non ambiguë sur le plan de la qualité, de la quantité, du temps, des coûts et des ressources consommées. Chaque objectif doit être formulé par écrit selon le principe **SMART** – **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éalisable, **T**emps nécessaire pour y parvenir.

### **Préparation incombant au responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique détermine de son côté :

- les actions qu'il souhaite que ses collaborateurs entreprennent de manière à les traduire en **objectifs opérationnels** concrets pour contribuer aux objectifs généraux de la commune de Bagnes et/ou du service.
- **Les objectifs de développement** liés aux connaissances professionnelles, aux procédures de travail ou à des compétences spécifiques nécessaires à la réussite dans le poste.
- **Les objectifs de comportements** liés au travail en équipe, aux échanges entre les services, aux relations avec les tiers

Le responsable hiérarchique veillera à déterminer les indicateurs de réussite correspondant aux objectifs qu'il souhaite discuter avec chaque collaborateur.

Les mesures concernent :

- Les actions à entreprendre sans délai en relation avec les chapitres de l'évaluation par critères

### **L'entretien de fixation d'objectifs et de mesures de développement :**

Les objectifs sont négociés sur la base de l'échange entre les propositions du collaborateur et les priorités déterminées par le responsable hiérarchique.

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

- Objectif opérationnel
- Objectif de développement
- Objectif de comportement



## Guide pour la conduite de l'entretien annuel d'évaluation par les cadres

---

en ayant pris soin de déterminer :

- la nature de l'objectif (Quoi)
- la raison d'être, le but de l'objectif (Pour quoi)
- les méthodes requises (Comment)
- les moyens et ressources nécessaires (Avec quoi et avec qui)
- le temps nécessaire et les délais de réalisation (Quand)
- les investissements à prévoir (Combien)

Chaque objectif est ensuite rédigé par écrit et fait l'objet d'une description précise et détaillée (si besoin au verso du formulaire pour la fixation des objectifs et des mesures de développement) incluant des critères permettant de mesurer les résultats obtenus (indicateurs de réussite)

### ***L'évaluation des résultats obtenus :***

Lors de l'évaluation des résultats obtenus il est impératif d'être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Les résultats obtenus correspondent-ils aux résultats escomptés et convenus ?

Y a-t-il des écarts ?

Dans quelle mesure les écarts constatés dépendent-ils :

- du collaborateur ?
- de son encadrement
- de ses collègues
- des autres services
- de conditions extérieures
- de facteurs imprévisibles

De même en ce qui concerne les résultats effectivement atteints.

- Par quels moyens et par quelles mesures les écarts peuvent-ils être réduits par le collaborateur avec le soutien de la hiérarchie ou d'autres personnes désignées ?
- Les critères de mesure étaient-ils adaptés ?
- Doivent-ils être améliorés, simplifiés, changés ?
- Quelles sont les compétences qui ont été mises en œuvre en terme de savoir, de savoir être et de savoir-faire ?
- Quelles sont les compétences qui ont fait défaut ou qui sont à perfectionner ?
- Qu'est ce qui peut/doit être entrepris pour améliorer la situation ?
- Que prévoir ?