

L'entretien d'évaluation est périodique et conduit par un responsable hiérarchique¹ qui organise et contrôle le travail de la personne évaluée. L'objectif est de dresser le bilan d'une période écoulée et de fixer des objectifs individuels.

Fiche 6.1.4. L'entretien d'évaluation



L'entretien d'évaluation doit permettre de :

- mesurer ou contrôler les résultats des travailleurs au terme de la période écoulée au regard des connaissances, des aptitudes et attitudes définies par la description de fonction;
- relever les points forts (évolution et progrès réalisés pendant la période déterminée), les points à améliorer et les dysfonctionnements éventuels;
- faire le bilan des compétences mises en œuvre afin de déterminer si le collaborateur dispose des aptitudes requises pour poursuivre la fonction pour laquelle il a été engagé.

L'évaluation du personnel nécessite :

- une définition des postes de l'organisation (profil de fonction ou description de poste);
- une clarification des compétences nécessaires pour occuper ce poste (savoir-faire, expérience, savoir-être);
- la conception de grilles d'évaluation (des compétences) adéquates;
- la révision des critères d'évaluation du travailleur d'une année à l'autre (en fonction de l'évolution des compétences du travailleur).

Le déroulement de l'entretien d'évaluation

- Préparation avant l'entretien : une grille d'évaluation doit être remise au travailleur avant la date d'évaluation (par exemple 15 jours avant). Il connaîtra ainsi les critères sur la base desquels il sera évalué. Cette grille sera discutée lors de l'entretien;
- à partir des objectifs définis lors de l'entretien de la période précédente, le nouvel entretien commence par un bilan de réalisation de ces objectifs et une discussion sur les écarts constatés, avant de fixer de nouveaux objectifs;
- ensuite, le supérieur hiérarchique évalue les besoins en formation du travailleur pour développer telle ou telle compétence;
- enfin, le supérieur hiérarchique assigne au travailleur de nouveaux objectifs qui l'impliquent véritablement.

Conditions d'un entretien d'évaluation efficace

L'entretien d'évaluation doit déboucher sur des engagements mutuels :

- en termes d'objectifs à atteindre : augmentation du rendement, amélioration de la qualité des prestations, acquisition de nouvelles compétences;
- en termes de moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs : formation continue, accompagnement, supervision, embauche supplémentaire, investissements matériels, redéploiement des tâches, réorganisation au sein de l'équipe de travail, etc.

¹ Le responsable hiérarchique fait partie de la ligne hiérarchique. Celle-ci reprend toutes les personnes qui, du sommet à la base de l'institution, sont habilitées d'une manière ou d'une autre à donner des ordres aux travailleurs, dans le cadre du lien de subordination prévu par le contrat de travail.



Les autres formes d'entretien d'évaluation

	L'auto-évaluation	L'entretien collectif
Principes	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. La méthode est similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évalué. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le supérieur direct.	L'entretien collectif est toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que celui-ci, et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.
Pour qui ?	L'auto-évaluation peut être effectuée dans les organisations de toutes les tailles, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'ancienneté dans l'institution.	L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet, ou pour une équipe autonome de travail.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - L'auto-évaluation permet à l'évalué de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation. - Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du responsable à celle du travailleur. - L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet. - L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'autocensurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est un exercice de communication plus que d'expression libre. - Si le document ne parcourt pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les travailleurs, l'exercice peut être perçu négativement. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'exercice est relativement « sportif ». Le bon déroulement de l'entretien suppose l'existence d'un niveau suffisant de confiance entre les membres de l'équipe, une capacité à s'exprimer en groupe, et à accepter des remarques venant de collègues. - Tout ne peut pas être dit à cette occasion. - Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.
Et après ?	L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le supérieur. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel.	L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel, afin d'aborder des points plus précis.

Ces autres formes d'entretien sont à envisager comme complémentaires aux entretiens individuels (de fonctionnement ou d'évaluation), et comme préalables dans les circonstances favorables suivantes :

- **Auto-évaluation** : elle suppose une ancienneté et une capacité d'autoréflexion suffisantes de la part du travailleur.
- **Entretien collectif** : il suppose que les travailleurs concernés fonctionnent ensemble dans le cadre d'une équipe/projet depuis un certain temps, et que le climat du groupe soit suffisamment bon.

Différences entre l'entretien d'évaluation et l'entretien de fonctionnement

	Entretien d'évaluation	Entretien de fonctionnement
Aspect temporel	L'entretien est ciblé principalement sur les réalisations passées et envisage ensuite la définition des objectifs pour le futur.	L'entretien est dirigé vers l'analyse du fonctionnement actuel et les améliorations à envisager à l'avenir.
Relation de pouvoir	L'entretien s'inscrit dans la relation de subordination entre supérieur hiérarchique et travailleur. Le contexte légal du contrat de travail avec les responsabilités réciproques de l'employeur et du travailleur est prégnant (exécution des tâches, résultats à atteindre par l'institution...).	L'entretien s'inscrit dans la relation de collaboration entre supérieur fonctionnel et travailleur. Les deux « collaborateurs » sont eux-mêmes soumis à un supérieur hiérarchique.
Responsabilité	La responsabilité de l'entretien revient davantage au supérieur direct qui installe une communication verticale.	La responsabilité de l'entretien est partagée entre les deux personnes qui instaurent une communication davantage horizontale.
Attitude du travailleur	La personne évaluée risque d'adopter une attitude défensive.	Si la conduite de l'entretien se réalise sans jugement, cela permet au travailleur de se montrer davantage « pro-actif ».
Cible de l'entretien	L'entretien et le guide d'évaluation sont conçus pour évaluer les réalisations du travailleur et l'atteinte des objectifs fixés.	L'entretien est ciblé sur le travailleur et son adaptation à l'environnement de travail, et les améliorations envisageables.
Risques	Si le supérieur hiérarchique instaure une communication à sens unique (du haut vers le bas), il risque de décourager la participation active du travailleur. Sur la défensive, le travailleur évalué peut répondre de façon très fermée (« Oui, mais... »), sans vraiment accepter l'évaluation ni se remettre en question.	Si le travailleur est en confiance, il sera enclin à proposer des solutions aux problèmes qu'il a énoncés, même celles qui, aux yeux de son supérieur, peuvent ne pas sembler adéquates. Un excès de confiance peut entraîner auprès des deux parties une perte de vue des objectifs professionnels de l'entretien.
Rôle	Le supérieur hiérarchique joue davantage le rôle d'un « juge » qui établit une évaluation sur les prestations du travailleur. Dans ce rôle de « juge », le supérieur doit néanmoins veiller à faciliter l'expression du point de vue du travailleur.	Le supérieur fonctionnel assure davantage un rôle d'un « coach », qui envisage avec le travailleur les obstacles à surmonter pour obtenir un meilleur fonctionnement.

Ces différences ne sont pas à prendre au pied de la lettre. Il n'y a pas toujours de formalisation des deux types d'entretien (ni deux types de supérieur distincts : hiérarchique et fonctionnel). Il s'agit d'une présentation « idéal-typique », en forçant un peu la distinction entre les deux aspects.

Référence

- Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, SPF Emploi, travail et concertation sociale, septembre 2010