

# Guide à l'entretien d'évaluation avec le collaborateur/la collaboratrice (EEvC)



Reformierte Kirchen  
Bern-Jura-Solothurn  
Eglises réformées  
Berne-Jura-Soleure

## Introduction

Diriger, accompagner et soutenir les collaboratrices et collaborateurs dans leur travail font partie de la responsabilité fondamentale d'un conseil de paroisse en sa qualité d'employeur (cf. RE Art. 113). L'entretien d'évaluation avec le collaborateur / la collaboratrice (EEvC) est l'un des outils les plus essentiels et les plus précieux dans l'accomplissement de cette tâche: il est au cœur de la stabilité et du développement des ressources humaines; il est aussi un outil de direction. Il n'est pas seulement utile au Conseil de paroisse mais il est aussi très précieux pour les collaborateurs. Le seul fait que la conseillère ou le conseiller de paroisse concerné prenne le temps de s'entretenir avec le collaborateur / la collaboratrice après s'être soigneusement préparé est ressenti par les intéressés comme l'expression de l'intérêt et de la considération témoignés à leur travail.

### 1. A quoi sert un bon entretien d'évaluation?

Les collaborateurs comme les supérieurs sortiront satisfaits d'un tel exercice, si au préalable son utilisation est claire pour les deux: l'entretien permet de renforcer la confiance réciproque, d'encourager la collaboration, d'aborder les difficultés dans un bon climat et d'engager les changements qui s'imposent. Le fait aussi d'évoquer les perspectives professionnelles des collaborateurs ou encore des formations continues pertinentes contribue à accroître la motivation au travail.

En tant qu'outil dans le cadre d'une gestion participative, l'entretien d'évaluation permet d'harmoniser les tâches et activités des collaborateurs, (planification annuelle y compris les objectifs qui en découlent), tout l'encouragement et leur développement avec la direction générale et les objectifs que se fixe la paroisse.

### 2. Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation exactement?

L'entretien d'évaluation se distingue de l'entretien informel qui a lieu à intervalles irréguliers. Il s'agit d'un entretien fixé à l'avance entre le collaborateur / la collaboratrice et son supérieur, mené selon une structure bien établie et au cours duquel les deux interlocuteurs s'expriment ouvertement sur certains aspects relevant de la direction, de l'état de la collaboration et des perspectives au niveau à la fois professionnel et humain, sur la manière d'appréhender le travail, les conditions dans lesquelles il s'exerce, sur les perspectives d'évolutions pour fixer ensuite des objectifs communs. Un entretien d'évaluation en „tête-à-tête“ doit avoir lieu au moins une fois par année entre le / la supérieure hiérarchique et le collaborateur / la collaboratrice, mené indépendamment du travail quotidien. Les entretiens d'évaluation ne remplacent pas le feedback réciproque ni la critique constructive qui ont lieu au quotidien sur des éléments de l'activité professionnelle. Les problèmes qui surgissent doivent pouvoir être rapidement abordés et clarifiés sans devoir attendre l'entretien d'évaluation. Outre les entretiens annuels d'évaluation, les ministères pastoraux régionaux conduisent tous les trois ans des entretiens d'appréciation et de développement avec la participation du Conseil de paroisse.

### 3. Préparation à l'entretien d'évaluation

La préparation des deux participantes et participants est la condition incontournable à la réussite de l'entretien. En règle générale, il appartient au supérieur / à la supérieure hiérarchique d'en prendre l'initiative, mais les collaboratrices et collaborateurs peuvent demander qu'il ait lieu.

### **Aide-mémoire pour la préparation de l'entretien**

- Pour les deux parties, il doit être clair au préalable quelle va être la constellation qui présidera à l'entretien: il a lieu en règle générale « en tête-à-tête » entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques (selon la description de postes). Dans les conseils qui comptent à la fois un responsable des ressources humaines et un chef du secteur, il peut être judicieux d'élargir l'entretien à trois. Dans ce cas, il convient de se répartir les rôles au préalable (qui conduit l'entretien, qui y assiste en tant que spécialiste du secteur?). Lorsque plusieurs supérieures /supérieurs sont concernés, la personne qui mène l'entretien peut solliciter des informations qui servent à la compréhension de la matière auprès de personnes avisées à les donner pour les intégrer ensuite dans l'entretien.
- Délai: convenir d'une date 2-3 semaines auparavant et veiller à ce qu'une discussion productive puisse avoir lieu dans une atmosphère détendue et sans perturbation (dérivations téléphoniques, pas de dérangements dus à des tiers).
- Remettre le formulaire d'entretien: il constitue pour les deux parties un support de préparation et sert aussi de fil conducteur à l'entretien effectif. Les deux partenaires sont responsables de leur préparation respective au niveau du contenu, qu'ils effectuent indépendamment l'un de l'autre.
- Réserver une salle: l'entretien ne doit pas voir lieu „entre deux portes“ et tout le temps nécessaire doit lui être donné (en moyenne 1,5 h).
- Disposer les gens de la table de telle manière qu'il en résulte un climat agréable et prévoir de l'eau.

#### **4. Mise en œuvre de l'entretien d'évaluation**

L'entretien a un caractère confidentiel. Les informations relatives au contenu et aux résultats ne sont transmises qu'avec l'accord des deux parties. Ce point devrait être rappelé en début d'entretien.

L'entretien se déroule sur une base de partenariat, d'une manière ouverte et objective. En d'autres termes, les deux parties à l'entretien s'accordent toute l'attention requise, sont à l'écoute l'un de l'autre et témoignent d'une ouverture pour des remarques critiques ou des idées nouvelles. L'entretien d'évaluation présuppose donc la capacité chez les deux partenaires à adopter le point de vue de l'autre. Il doit être stimulé par les questions réciproques. Dans la mesure du possible, le temps de parole doit être équilibré. Les collaborateurs ne sont pas considérés uniquement comme des exécutants de mandats mais comme des acteurs qui participent à la mise en œuvre et s'impliquent activement. D'éventuels conflits entre personnes devraient être abordés et résolus suffisamment en amont.

L'entretien d'évaluation est structuré en deux parties: une partie rétrospective et une partie perspective (cf. modèles de formulaires pour l'entretien d'évaluation). Au début de l'entretien, les deux partenaires se mettent d'accord autour des points qu'ils souhaiteraient aborder en priorité: dans une première partie, il s'agit de dresser le bilan des travaux de l'année écoulée. Les activités, domaines de tâches et priorités les plus importantes sont alors évoquées avec les expériences et les résultats correspondants. Les compétences sociales, la collaboration réciproque et les conditions de travail sont des aspects qui sous-tendent l'entretien. Cette partie se conclut par un bilan et une évaluation du travail effectué sur les bases des objectifs de l'entretien conclus l'année précédente (cf. aussi par. 5). L'évaluation ne concerne pas seulement le collaborateur ou la collaboratrice mais devrait aussi donner l'occasion d'un retour sur le / la supérieur-e hiérarchique. Il convient d'adopter une vision tournée vers l'avenir et non pas sur la recherche des causes aux problèmes du passé. Les deux parties devraient veiller à décrire les problèmes et les situations plutôt que de les juger.

La deuxième partie est consacrée aux perspectives à long terme et au travail concret pour l'année à venir. Une attention particulière est accordée aux perspectives d'avenir (par ex. tâches / activités/ priorités du travail ou projets particuliers). Elles font l'objet d'une discussion conjointe et sont fixées dans le cadre de conventions d'objectifs agréées par les deux parties. La responsabilité de la conduite de l'entretien incombe au / à la supérieur-e hiérarchique; en ce qui concerne les résultats de l'entretien (y compris les conventions d'objectifs, cette responsabilité est partagée entre les deux parties à l'entretien.

#### 5. **La délicate question de l'évaluation**

Entre des collaborateurs professionnels et un conseil de paroisse composé de personnes engagé à titre honorifique, le manque de temps à la disposition de ces derniers pour évaluer à sa juste mesure le travail effectivement réalisé réside mais aussi le manque de connaissances liées au domaine d'activité spécifique empêchant une appréciation fondée sont souvent évoqués comme l'une des difficultés inhérentes à l'entretien d'évaluation. Néanmoins, une évaluation sur la base des objectifs convenus l'année auparavant est toute aussi judicieuse que nécessaire, que ce soit comme expression de la valorisation du travail ou comme point de départ à l'introduction de mesures de développement et de soutien. Le modèle de formulaire de l'entretien d'évaluation propose de ce fait une évaluation qui n'opère pas avec des chiffres fixes mais qui formule clairement ce que l'on attend du travail à effectuer.

#### 6. **Conclusion de l'entretien d'évaluation**

Les points les plus importants abordés durant l'entretien sont consignés par écrit à titre de résultat et seront repris lors de l'entretien suivant. Compte-tenu du caractère confidentiel de l'entretien, les contenus ne peuvent être transmis à des tiers qu'avec le consentement expresse des parties à l'entretien. Dans le cas où il ressortirait de l'entretien la nécessité de suivre une formation continue ou des implications sur des collègues, il convient au final de clarifier qui transmet les informations à quels destinataires.

#### 7. **Droits des collaboratrices et collaborateurs**

Même si l'entretien a été soigneusement préparé, on ne peut exclure des divergences d'opinion entre le /la supérieure hiérarchique et le / la collaborateur / collaboratrice. Dans le cas où ces divergences ne peuvent être aplanies, l'intervention du / de la supérieure ou de l'instance suivant-e peut être demandée.

#### 8. **Lieu et durée de l'archivage; Einsichtsrecht**

Ce point est à régler par le Conseil de paroisse.

#### **Documents:**

**Le modèle de formulaire pour l'entretien d'évaluation est disponible** comme support de travail à l'adresse: [www.refbejuso.ch/autoritésparoissiales](http://www.refbejuso.ch/autoritésparoissiales)

#### **Bibliographie:**

- Jacques Teboul, L'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, n° ISBN 2 10 049666 2
- Stéphanie Feliculis, Mener un entretien annuel, Eyrolles, Editions organisation, Paris, 2008, n° ISBN 978-2-212-54133-5

Remarque :ces ouvrages peuvent être consultés en prêt via la Médiathèque du Centre interprofessionnel de Tramelan : <http://www.cip-tramelan.ch/>