

# L'entretien d'évaluation périodique en point de mire

*Les entretiens d'évaluation avec les collaborateurs ont lieu généralement une fois par année. Dans la plupart des ONG, un formulaire spécifique, un guide explicatif ou encore d'autres documents servent de support à la discussion. Les entretiens permettent de faire le point de la situation et de poser des jalons pour l'avenir. Ils constituent en outre un élément important pour le futur certificat de travail. L'entretien doit se dérouler de telle sorte que les deux parties le considèrent comme un bilan sérieux et objectif de la situation, y voient un signe de respect mutuel et le lieu d'une critique constructive, plutôt qu'une corvée indigeste. C'est qu'on touche ici à des questions fondamentales de la gestion du personnel dans les ONG. D'après les résultats de l'enquête du SSP-ONG, la façon de conduire cet entretien, sa « valeur » effective et ses conséquences varient fortement d'une organisation à l'autre.*

*L'intitulé du formulaire d'évaluation devrait préciser s'il s'agit d'un « simple » entretien d'évaluation, d'un retour d'informations franc et ouvert, d'une discussion portant sur la qualification (avec ou sans évaluation des prestations ayant une incidence sur le salaire) ou d'un contrôle pour déterminer si les objectifs préalablement convenus ont bien été atteints. Les supérieurs hiérarchiques devraient éviter de placer tous les entretiens au même moment. En particulier s'ils ont un grand nombre de personnes sous leurs ordres, ils ont intérêt à les répartir sur l'année, afin d'échapper à la lassitude et à une trop grande routine. En cas de mandats à court terme, il est recommandé de programmer une entrevue assez tôt avant le lancement du projet, pour avoir le temps, si besoin est, d'arrêter des objectifs (fixer des échéances, prévoir les ressources supplémentaires nécessaires, etc.) afin de satisfaire aux exigences. Certaines ONG pratiquent d'autres formes d'évaluation que les entretiens individuels, par exemple des commentaires du groupe lors de séances d'équipe (éventuellement avec une modération externe).*

## **Le cahier des charges comme base**

Un élément important de l'entretien périodique est le contrôle du cahier des charges. Peut-il être rempli et, si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons ? Des améliorations ou des ajustements sont-ils nécessaires ? En outre, l'entretien offre l'occasion aux collaborateurs et à leurs supérieurs d'identifier réciproquement leurs compétences sociales, de clarifier les questions de communication et de discuter du travail en équipe. Il devrait aussi permettre d'envisager les perspectives de développement du collaborateur, d'étudier les possibilités d'évolution (formation continue en vue d'une nouvelle fonction, partage de postes, rotation du travail, etc.)

et d'aborder le thème de la satisfaction au travail (environnement de travail, possibilités de nouvelles formes de travail telles que le travail à domicile, intégration à l'équipe). La capacité de se servir des nouveaux médias et d'Internet ou de communiquer par courriels devrait aussi faire partie de l'entretien.

## **Suffisamment de temps et de participation**

Une estime réciproque et un esprit critique constructif sont des conditions de base pour que les deux interlocuteurs – le collaborateur et son supérieur hiérarchique – soient motivés à dialoguer et ne considèrent pas la rencontre comme une corvée fastidieuse. Pour les entretiens avec

des collaborateurs occupant depuis longtemps la même fonction, le risque existe qu'ils deviennent un copier-coller de l'année précédente et qu'une sorte d'« automatisme » s'installe. Les deux parties doivent alors veiller à mettre l'accent sur des points différents et à aborder des thèmes nouveaux d'une année à l'autre, afin que l'entretien reste motivant.

Pour que les entretiens puissent se dérouler sur une base objective et participative, les deux interlocuteurs doivent avoir la possibilité de se préparer à l'avance. Assez de temps doit être accordé à la préparation : par exemple chacun d'entre eux remplit le formulaire avant la rencontre et, dans une deuxième étape, ils parcourent ensemble les différentes rubriques. S'ils se sentent sur un pied d'éga-

## **LES REVENDICATIONS DU POINT DE VUE SYNDICAL**

- 1. Les entretiens d'évaluation périodiques ne doivent pas avoir d'influence sur le salaire. L'évaluation des prestations ne doit pas déboucher sur un salaire au mérite. Le « mérite » n'est guère mesurable objectivement. Un lien direct entre l'entretien et l'évolution des salaires peut démotiver ou déstabiliser les gens. Les supérieurs hiérarchiques qui observent des résultats insuffisants chez leurs collaborateurs doivent leur en parler avant l'entretien annuel et les aider à trouver des solutions (culture de l'erreur, encadrement professionnel). De même, les collaborateurs conscients de ne pas remplir leur cahier des charges devraient demander un rendez-vous sans tarder au lieu d'attendre l'entretien de fin d'année.*
- 2. Le cahier des charges sert de base à l'entretien d'évaluation. Lors de l'entretien, le cahier des charges est contrôlé et, si nécessaire, adapté, ou alors les deux parties se mettent d'accord sur des objectifs. En absence de cahier des charges préétabli, il faut en élaborer un, si possible en commun accord, avant la date de l'entretien périodique. Le cahier des charges recense non seulement les tâches qu'on attend d'un collaborateur et le délai pour les accomplir, mais il le protège aussi d'une surcharge de travail résultant d'une augmentation progressive des tâches alors que le taux d'occupation reste constant.*
- 3. Un entretien d'évaluation périodique doit avoir lieu avant l'expiration du temps d'essai. Il est recommandé de fixer cette règle dans le règlement du personnel ou les conditions d'engagement. Si ce point n'est pas réglé, les collaborateurs peuvent exiger qu'ait lieu avant la fin de leur temps d'essai un entretien visant à contrôler le cahier des charges, à évaluer les relations entre collègues et à estimer leur propre bien-être.*
- 4. Les formulaires d'entretien qui reposent sur ce qu'on appelle des échelles d'évaluation sont par principe problématiques. « Mesurer » les prestations des collaborateurs risque d'introduire de l'arbitraire. Les échelles d'évaluation doivent donc être transparentes et compréhensibles pour tous. Il faut définir les critères correspondants aux différents degrés (A, B, C, D, etc.) afin de limiter la marge d'appréciation. Si le collaborateur le souhaite, et notamment lorsque l'évaluation est insuffisante ou juste suffisante, le supérieur hiérarchique doit justifier de manière détaillée la répartition des points.*
- 5. Le formulaire d'entretien de même que les directives annexées doivent être faciles à comprendre, clairement structurés et leur volume doit être raisonnable. Les collaborateurs et leurs supérieurs peuvent trouver fastidieux des directives ou autres guides trop détaillés, où ils courent le risque de se perdre dans les consignes ou de diverger sur les interprétations.*
- 6. L'évaluation des supérieurs hiérarchiques s'impose dans les organisations qui veulent cultiver une rela-*

## L'entretien d'évaluation périodique

lité avec leur supérieur hiérarchique, de nombreux collaborateurs considèrent l'entretien comme le moment où ils disposent d'assez de temps et d'espace pour réfléchir de façon critique à leur propre travail et discuter d'éventuelles perspectives – idéalement. Il importe en tous les cas que les propositions des collaborateurs et les accords définis conjointement soient pris au sérieux et, si

possible, mis en œuvre au cours de l'année qui suit l'entretien.

### Les demandes envers les supérieurs

Un entretien d'évaluation périodique devrait aussi être adapté à l'âge ou aux années de service du collaborateur. Les questions concernant le déve-

*tion de partenariat authentique et prendre les collaborateurs au sérieux. Mais cette évaluation ne doit pas être un exercice alibi et elle ne peut en aucun cas avoir des conséquences négatives pour les collaborateurs qui s'exprimeraient de façon critique à propos de leur supérieur. La formule magique ici, c'est une critique constructive contribuant à améliorer le climat de travail.*

7. *Les employeurs doivent se préoccuper de la formation des personnes responsables de conduire les entretiens d'évaluation : formes modernes d'évaluation des collaborateurs, conduite d'entretiens, capacité de gérer les retours constructifs, gestion du personnel professionnelle. Il est également indispensable que les supérieurs puissent échanger régulièrement leurs expériences et qu'un spécialiste des ressources humaines leur fournisse un encadrement et un soutien professionnels.*
8. *Les documents de l'entretien doivent être versés au dossier personnel du collaborateur par le spécialiste RH ou le responsable du personnel compétent. En aucun cas, ils ne peuvent être conservés parmi les dossiers du supérieur hiérarchique.*
9. *Un spécialiste RH ou le responsable du personnel doit être désigné comme autorité compétente pour contrôler la qualité et l'exactitude de tous les formulaires d'entretien et, le cas échéant, pour les faire corriger ou compléter.*
10. *Il est nécessaire de disposer d'une voie de recours interne, afin que les collaborateurs qui seraient en désaccord avec leur évaluation ou se sentiraient injustement traités puissent s'adresser à l'instance supérieure la plus proche. Si les relations entre les collaborateurs et leur supérieur hiérarchique sont déjà très tendues, il est recommandé de mener l'entretien en présence d'une tierce personne reconnue par les deux parties. Dans tous les cas, le collaborateur doit pouvoir mettre sa propre opinion par écrit (les points divergents) et la joindre au formulaire.*
11. *Lors d'une modification ou d'une refonte des formulaires qui servent de supports à l'entretien ou d'un guide explicatif annexé, il importe d'associer le personnel sous une forme appropriée (consultation de tous les collaborateurs, droit de participation de la commission du personnel). Cette pratique augmente le taux d'acceptation de l'entretien périodique et renforce le caractère participatif de ces entrevues-bilans. En tout temps, les collaborateurs doivent aussi pouvoir d'eux-mêmes proposer des modifications. Il importe que l'employeur examine avec soin les idées exprimant des solutions alternatives à l'entretien actuel ou toute proposition d'en modifier le déroulement.*

loppement du personnel, les perspectives professionnelles ou personnelles peuvent alors céder la place aux questions sur la santé, le bien-être dans l'équipe (en cas de haute fluctuation par exemple) ou la proximité de la retraite et la planification de la transmission (échelonnée) des tâches à un successeur.

Les supérieurs qui n'occupent leur fonction que depuis peu devraient être accompagnés par un cadre présent depuis plus longtemps dans l'organisation. Les objectifs à court terme doivent être évalués dans des délais raisonnables, et pas seulement lors de l'entretien annuel suivant. C'est en première ligne le devoir du supérieur hiérarchique de veiller aux délais, toutefois les collaborateurs peuvent aussi réclamer en tout temps un rendez-vous, notamment lorsque le respect des délais est en jeu ou si, de leur point de vue, une situation délicate se profile.

Les formulaires spécifiques à l'entretien devraient aussi inclure les domaines d'activité qui ne peuvent pas être évalués par les supérieurs hiérarchiques, ou ne le peuvent qu'en partie, que ce soit pour des raisons de temps, de structures ou encore de spécialisation. Si un chef, notamment pour des raisons de spécialisation ou de localisation, connaît mal les activités de la personne évaluée, d'autres formes de retour de l'information, par exemple des échos de l'équipe, peuvent prendre plus de poids dans l'évaluation.

### Pas de base légale pour l'entretien d'évaluation périodique

Il n'existe pas de base légale dans le droit du travail suisse qui impose de réaliser un entretien d'évaluation périodique. Mais l'article 328 du Code des obligations (CO) (protection de la personnalité du travailleur) ou l'article 6 de la loi sur le travail (LTr) (Obligations des employeurs sur la protection de la santé) peuvent être considérés comme telle. Quant à la participation de la représentation du personnel lors de la conception ou de la révision des formulaires ou autres guides utiles à l'entretien, elle peut être déduite de l'article 8 de la loi sur la participation : La représentation des travailleurs défend, envers l'employeur, les intérêts communs des travailleurs. Elle les informe régulièrement sur son activité.

Il est donc capital que la réalisation d'un tel entretien figure explicitement dans les règlements du personnel et les conditions d'engagement – autant comme devoir de l'employeur que comme droit du collaborateur. La participation à l'entretien ou à d'autres séances ou bilans professionnels est assimilée à du temps de travail et il importe également de fixer ce principe, qui s'applique aussi aux collaborateurs engagés avec un salaire horaire. A cet effet, il faut prévoir une rubrique correspondante dans la saisie du temps de travail.

*La section ONG du SSP est le syndicat pour tous les employé-e-s des organisations non gouvernementales. Nous conseillons et soutenons nos membres dans toutes les questions relevant de la vie professionnelle. Les commissions du personnel peuvent elles aussi poser des questions concrètes au SSP-ONG ou obtenir un soutien professionnel lors de la rédaction d'un règlement sur la participation du personnel ou d'autres directives spécifiques aux ONG. Le SSP-ONG élabore des documents sur des thèmes actuels destinés aux collaborateurs des ONG, tels que la transparence des salaires, les heures supplémentaires et le travail supplémentaire, la gouvernance dans les ONG, etc. Vous trouverez davantage d'informations sur notre site <https://ong.ssp-vpod.ch/>*