

EXPLICATIONS SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION ET L'ENTRETIEN DE FIXATION D'OBJECTIFS

Introduction

Le **concept** de l'évaluation de la performance et de la fixation d'objectifs liés à l'introduction du nouveau système salarial (NSS) trouve ses **bases** dans le chapitre 4 de l'Ordonnance sur le personnel du Domaine des Ecoles polytechniques fédérales (OPers-EPF) et dans la brochure « Le Nouveau Système Salariale du Domaine des EPF – Introduction à l'EPFL au 1.1.2007 » (cf. http://www.epfl.ch/administration/rh/BrochureNSS_F.pdf), qui a été distribuée à l'ensemble du personnel lors de la mise en œuvre des **échelons fonctionnels** et des **profils d'exigence** au 1.1.2007.

Le **développement d'outils simples de management**, adaptables à un « workflow » moderne, tenant compte des spécificités des différents corps du milieu académique est un enjeu de première importance. La **responsabilisation** et la **formation** des supérieurs hiérarchiques, des coachs et de façon plus générale de l'ensemble du personnel sont indispensables pour l'introduction du salaire lié à la performance.

Les **documents** en usage jusqu'ici pour l'entretien annuel ont donc été adaptés et simplifiés pour correspondre aux nouveaux besoins de l'**évaluation annuelle** et de la **fixation d'objectifs**. Ils sont utilisés sous la même forme par les deux parties selon l'approche « **dialogue** » tant pour préparer les entretiens que pour finaliser l'évaluation.

Les années 2007 et 2008 peuvent être considérées comme une **phase pilote** où le processus, les outils, les actions d'information et de formation s'amélioreront sans cesse. Un travail commun doit être réalisé avec les partenaires sociaux et aussi les représentants de la ligne de manière à répondre aux attentes de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs, ce dans un souci d'efficacité et de transparence.

Processus et calendrier pour la fixation des objectifs et l'entretien annuel d'évaluation

Le rythme du processus est conditionné par la révision des salaires de fin d'année. Celle-ci tient compte notamment de la performance, de la valorisation de l'expérience et du renchérissement, les changements d'échelons fonctionnels et adaptations s'opérant quant à eux en tout temps en fonction de l'évolution significative de la description de fonction.

Les supérieurs hiérarchiques ou coachs, sur instructions spécifiques des Facultés ou Vice-présidences, effectuent les entretiens annuels d'évaluation et/ou de fixation d'objectifs, ceux-ci pouvant être réalisés en deux, voire même un seul entretien.

L'entretien de fixation d'objectifs

Logiquement, cet entretien a lieu généralement **en début d'année**, à moins que les objectifs aient déjà été fixés lors de l'entretien annuel d'évaluation de l'année précédente. Le rythme est adapté pour les nouvelles et nouveaux collaborateurs

L'entretien se fonde tant sur les **tâches de la description de fonction** que sur les **objectifs annuels** de l'Institution, des Facultés, Instituts, laboratoires, chaires ou services. Sa date est fixée d'un commun accord entre le coach et le collaborateur deux à trois semaines à l'avance et, pour assurer une préparation optimale, l'ensemble des documents est remis au collaborateur par le supérieur direct ou le coach lors de la fixation de la date d'entretien. La participation du collaborateur dans la fixation d'objectifs est importante dans l'approche dite « bottom up », processus où les objectifs sont aussi proposés par les collaborateurs.

Le formulaire, disponible sur le site web des Ressources Humaines (via la page des « questions

fréquentes » → Nouveau Système Salarial : <http://rh.epfl.ch/page5267.html>), se compose des points suivants :

1. *Coordonnées*

Chaque collaboratrice et collaborateur a un seul supérieur direct ou coach. En cas de double subordination, le coach principal est mentionné sur la ligne prévue à cet effet, les autres personnes étant indiquées en-dessous. Il est de la responsabilité du coach de les contacter lors de la fixation des objectifs ou de l'entretien annuel.

En cas de changement de subordination, un entretien intermédiaire est effectué et transmis au nouveau coach avec mention du transfert sur les documents. En fin de période, une nouvelle évaluation sera faite ou reportée pour avoir davantage d'expériences. La note « A » s'applique par défaut.

2. *Fixation des objectifs annuels ou du cadre de l'évaluation*

En cas d'absence d'objectifs, l'évaluation porte sur l'exécution de tout ou partie des tâches de la description de fonction dont le périmètre peut être précisé, ainsi que sur le bilan des compétences. Les objectifs peuvent s'appliquer sur des tâches habituelles énumérées dans la description de fonction de manière à améliorer, par exemple, la productivité, la qualité de celles-ci, etc. Des objectifs spécifiques concernent plus particulièrement des projets ou l'amélioration de compétences, voire de développement personnel. Tous les objectifs se doivent d'être « smart » (spécifiques, mesurables, adaptés, réalistes, temporels). Par souci de clarté, les objectifs (généralement entre 3 et 5) peuvent être numérotés et différenciés (tâches, objectifs spécifiques).

3. *Signatures et date*

Pour l'entretien de fixation des objectifs, les parties se mettent d'accord sur cette forme de convention et, en cas de divergence, en réfèrent à l'échelon hiérarchique supérieur. Il n'y a pas de recours possible.

L'entretien annuel d'évaluation

La période de déroulement de l'entretien est coordonnée au niveau de l'EPFL. Celui-ci a lieu généralement entre septembre et octobre de manière à permettre le bon déroulement de la révision des salaires au mois de novembre, ce pour l'année suivante.

Il a lieu sous la forme « **dialogue** » permettant notamment la prise en considération par le supérieur de l'auto-évaluation du collaborateur. La date de l'entretien est fixée d'un commun accord deux à trois semaines à l'avance pour assurer une préparation optimale.

Le formulaire, disponible sur le site web des Ressources Humaines (via la page des « questions fréquentes » → Nouveau Système Salarial : <http://rh.epfl.ch/page5267.html>), se compose des points suivants :

1. *Coordonnées*

Chaque collaboratrice et collaborateur a un seul supérieur hiérarchique ou coach. En cas de double subordination, le coach principal est mentionné sur la ligne prévue à cet effet, les autres personnes étant indiquées en-dessous. Il est de la responsabilité du coach de les contacter lors de la fixation des objectifs ou de l'entretien annuel.

En cas de nouvel engagement en cours d'année, les délais sont adaptés.

En cas de changement de subordination, un entretien intermédiaire est effectué et transmis au nouveau coach avec mention du transfert sur les documents. En fin de période, une nouvelle évaluation sera faite ou reportée pour avoir davantage de recul. La note « A » s'applique par

défaut.

2. *Evaluation commune des tâches et objectifs*

Sur la base des documents de préparation, le supérieur direct ou coach les complète ou les pondère pendant l'entretien. Plusieurs distinctions peuvent être faites d'une part entre l'**évaluation des tâches habituelles** liées à la description de fonction et/ou, d'autre part, de l'**atteinte des objectifs** se référant par exemple à un projet, une activité extraordinaire, ou enfin des **objectifs d'amélioration portant sur les tâches habituelles**. Chaque évaluation se concrétise par les lettres A++, A+, A, B ou C. La lettre A signifie que les exigences ont été remplies (art. 27, OPers-EPF), l'appréciation étant considérée bonne à très bonne. Les lettres A+ et A++ signifient que les exigences ont été dépassées, respectivement notablement dépassées. Les lettres B et C signifient que les exigences n'ont été que partiellement remplies, voire que la personne ne les remplit pas.

Dans le cadre de l'entretien « dialogue », il est discuté de l'auto-évaluation de la collaboratrice ou du collaborateur et de celle effectuée par le coach. Celui-ci décide en dernier ressort.

La consolidation des différentes évaluations a lieu au pt 4 (*cf. ci-dessous* : « *Evaluation globale* »).

Les **commentaires** permettent de préciser différents critères en relation avec la qualité, l'étendue ou la façon dont les prestations sont réalisées, comme par exemple :

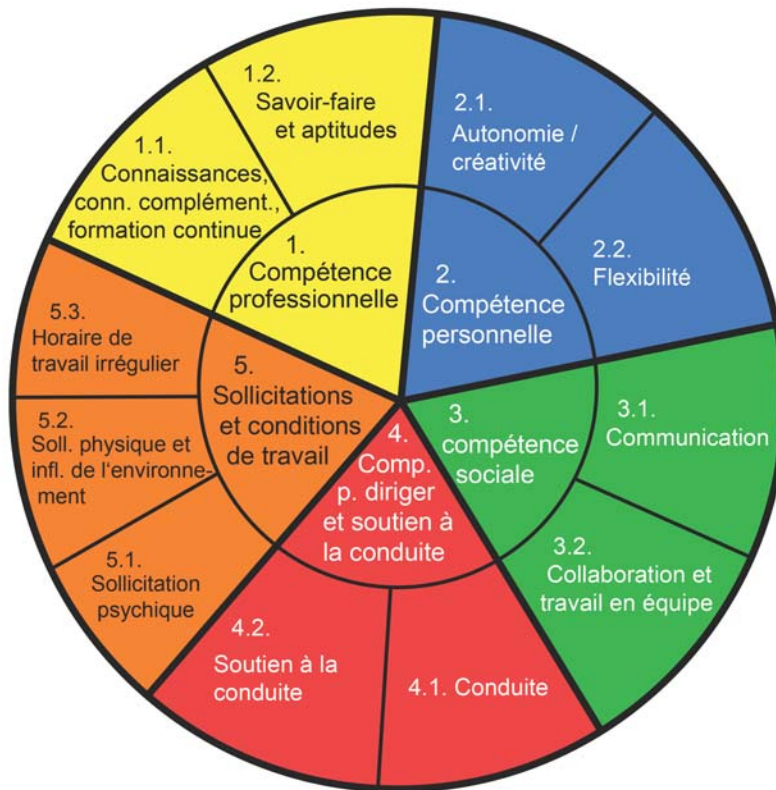
- **connaissances professionnelles** – connaissances théoriques, savoir-faire, adaptation des procédures
- **qualité des prestations** – précision, fiabilité, soin et responsabilisation
- **volume des prestations** – quantité, rythme de travail, rapidité, efficacité
- **engagement et motivation** – disponibilité, ponctualité, assiduité, intégration et adaptation
- **comportement et coopération** – collaboration, altruisme, orientation client, respect de la hiérarchie, des collègues, discrétion
- **autonomie** – indépendance, confiance en soi, résistance au stress
- **initiative et flexibilité** – créativité, ouverture au changement, mobilité
- **organisation du travail** – planification, respect des délais, ordre, sens des priorités, persévérance
- **autres critères** - connaissance des langues, conduite de projets, compétences informatiques, etc.
- **compétences managériales** – capacité d'analyse, de planification, d'organisation, de décision, de conduite, d'écoute, de délégation, de contrôle
- *etc.*

Les **mesures d'amélioration** de performances visent des changements ou actions à entreprendre dans la période future pour garantir une plus grande efficacité et l'atteinte des objectifs.

3. *Bilan et développement des compétences*

En relation avec le pt. 2 « Evaluation commune des tâches et des objectifs », certaines compétences clés sont ici considérées. Ce bilan tiendra compte des **compétences fortes** et aussi de celles qui doivent encore être développées. Elles se réfèrent notamment aux critères d'évaluation du NSS (*cf. figure ci-après*), aux critères énumérés ci-dessus voire à d'autres approches ou critères managériaux.

Critères d'évaluation

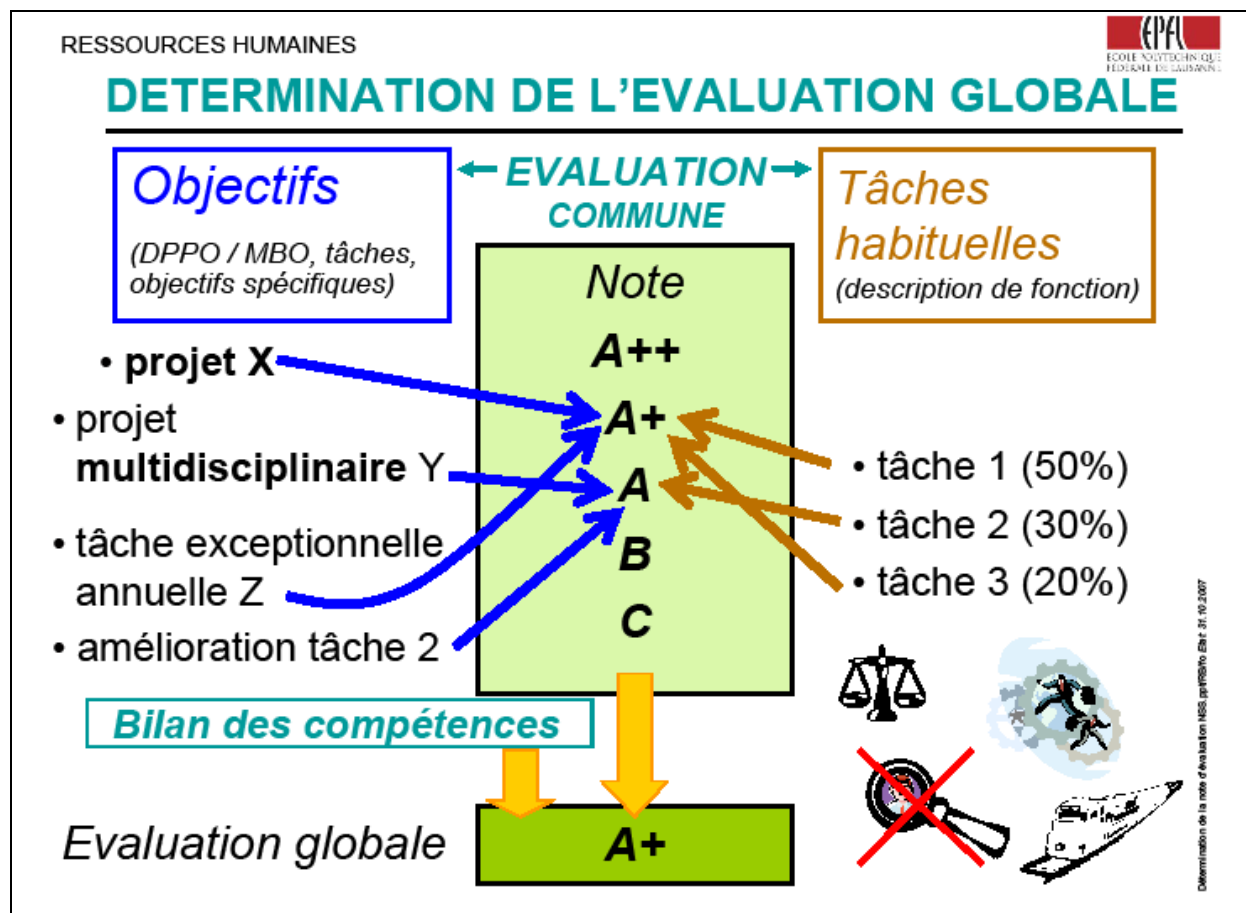


Du bilan de compétences ne résulte pas à proprement parlé une évaluation, respectivement une lettre (A, B, etc.) mais une appréciation qualitative générale **susceptible d'influer** sur l'évaluation globale.

En outre, un **développement des compétences** peut être planifié. Des compétences personnelles, conceptuelles, relationnelles, managériales ou simplement liées au métier sont concernées. Un plan d'action simple peut être convenu, au besoin avec le support du chef de personnel ou du Service de formation du personnel.

4. *Evaluation globale*

L'évaluation globale représente l'**appréciation pondérée** à la fois de la manière générale dont les tâches habituelles (description de fonction) sont remplies et de l'**atteinte des objectifs** (cf. pt 2). Le bilan, respectivement le **niveau des compétences**, ainsi que les **conditions cadres**, qui auront pu soit faciliter, soit gêner l'atteinte des objectifs, est aussi pris en compte. Par ailleurs, l'évaluation globale tient compte des pourcentages d'activités dévolues aux différentes tâches, elle peut toutefois également prendre en considération l'importance déterminante d'un objectif spécifique dont la charge de travail est pourtant moindre.



5. Satisfaction et commentaires du collaborateur, évolution

L'évaluation par le collaborateur de sa propre satisfaction et l'expression de ses attentes sont autant d'**indicateurs** précieux pour la ligne hiérarchique et contribuent par ailleurs à l'élaboration du **bilan social** de l'Institution.

Le degré de satisfaction peut porter sur l'entretien d'évaluation, le travail de l'année écoulée, les projets ou simplement l'adéquation du poste avec les attentes des collaborateurs.

6. Mesures convenues

Différentes mesures peuvent être décidées d'un **commun accord**, notamment quant à l'organisation du travail, les relations interpersonnelles, l'évolution des perspectives professionnelles, etc.

Elles tiennent compte aussi des commentaires, voire des propositions du collaborateur sous pt. 5 « Satisfaction et commentaires du collaborateur, évolution ».

7. Adaptation éventuelle de la description de fonction

Elle permet une remise à jour de la description de fonction en tenant compte de l'évolution des structures, des procédures et des tâches. Elle assure une **boucle d'améliorations** continues entre la définition du poste, ses objectifs (entretien de fixation d'objectifs), leur évaluation (entretien annuel) et finalement la valorisation et le développement du collaborateur.

La notion de délai et de responsabilité montrent l'importance de l'actualisation de la description de fonction.

8. *Signatures et date*

Par sa signature, le collaborateur n'exprime pas forcément son accord sur l'évaluation et l'ensemble des mesures convenues, mais confirme simplement qu'il a pris connaissance du document d'entretien annuel d'évaluation.

L'original est conservé sous clé par le chef d'unité ou de service. Une copie est à remettre au collaborateur et au chef de personnel, sous pli confidentiel. **Le document fait partie intégrante du dossier du personnel.**

Lors du départ d'un collaborateur, les documents originaux sont transmis au chef de personnel sous pli confidentiel et conservés dans les archives des Ressources Humaines. Lors d'une mutation ou du changement de titulaire (chef d'unité ou de service), les documents sont transmis via le chef de personnel au nouveau chef d'unité ou de service. Lors de changements entre Facultés ou Vice-présidences, les chefs de personnel respectifs règlent la procédure.

Voies de recours

S'agissant de la note attribuée lors de l'entretien annuel ou de toute autre mesure liée à celui-ci, et en cas de non acceptation, le collaborateur peut demander **un entretien** avec son chef de personnel. En fonction du résultat et au besoin, une séance supplémentaire sera convoquée par le chef de personnel avec le collaborateur et les personnes nécessaires (coach, chef d'unité ou de service, personne choisie par le collaborateur). Si le litige subsiste et dans un délai d'un mois courant à partir du dernier entretien, une demande de réexamen pourra être faite par le collaborateur à la **Commission d'arbitrage de l'EPFL**, où siègent notamment les partenaires sociaux. Une solution raisonnable et acceptable devra être trouvée pour les différentes parties. La décision de la Commission d'arbitrage est définitive.

A titre de rappel et pour les autres cas qui nécessiteraient **un entretien spécial pour l'élimination des divergences**, le chef de personnel est saisi et réunit au besoin d'entente avec les partenaires sociaux les instances compétentes. Le collaborateur peut se faire accompagner de l'instance ou de la personne de son choix.

Information et formation du personnel et de l'encadrement

Les chefs de personnel sont responsables de l'information et de la gestion du processus d'évaluation auprès de leur Faculté et Vice-présidence. Une information est aussi dispensée lors des journées d'accueil par les Ressources Humaines. Le service de formation du personnel organise les cours nécessaires pour approfondir les compétences liées au nouveau mode d'évaluation tant pour l'encadrement que pour les collaborateurs. Les partenaires sociaux sont informés sur les contenus et les résultats de ces différentes actions d'information et de formation. Ils contribuent à l'amélioration et au développement du NSS.

Formulaires

Entretien annuel d'évaluation
Entretien de fixation d'objectifs