



# Guide de l'entretien d'appréciation périodique et de développement personnel

Ce document se trouve sur le **site Intranet**  
**du CHUV** :

**Hcom**

- ↳ Intranet des services
- ↳ Ressources humaines
- ↳ Unité Ressources humaines
- ↳ Support
- ↳ Guides

## Table des matières

Avant-propos .....	3
Introduction .....	3
1. Caractéristiques de la démarche .....	4
1.1. Utilité de l'entretien d'appréciation .....	4
1.2. Etapes depuis l'engagement .....	5
1.3. Rythme de l'appréciation .....	6
1.4. Qui va apprécier? .....	6
1.5. Les conséquences de l'entretien .....	7
1.6. Difficultés de l'entretien d'appréciation .....	8
1.7. Formation et coaching .....	9
2. Etapes de la démarche .....	10
2.1. Cahier des charges ou descriptif de fonction .....	10
2.2. Préparation de l'entretien .....	10
2.3. Déroulement de l'entretien .....	11
2.3.1 <i>Appréciation des performances par rapport aux objectifs fixés l'année précédente</i> .....	11
2.3.2 <i>Appréciation des compétences, aptitudes et attitudes</i> .....	12
2.3.3 <i>Fixation des objectifs</i> .....	12
2.3.4 <i>Potentiel, projets</i> .....	12
2.3.5 <i>Appréciation globale de la performance</i> .....	12
2.3.6 <i>Commentaires et remarques du collaborateur et de son responsable direct</i> .....	13
2.4. Signature et distribution du document .....	14
2.4.1 <i>Signatures du collaborateur et de l'appréciateur</i> .....	14
2.4.2 <i>Signature du chef du responsable direct</i> .....	14
2.4.3 <i>Distribution du document</i> .....	14
Bases légales .....	15
En résumé .....	16
<i>Rappel des principaux points du déroulement de l'entretien d'appréciation</i> .....	17
Documents d'appréciation .....	18
Aide et renseignements .....	19

## Avant-propos

L'appréciation périodique est un acte de management et implique, lorsqu'on aborde un domaine touchant aux relations humaines, un soin, une préparation et un sérieux tout particulier. Ce guide se veut avant tout un outil de référence pratique et concret pour ceux qui mènent des entretiens d'appréciation. C'est également pour chacun d'entre nous la possibilité de mieux comprendre et d'appréhender cette démarche. Notons que le CHUV propose une formation de 2 jours qui vient avantageusement compléter ce document.

Le formulaire d'appréciation, validé et utilisé au sein du CHUV, peut être téléchargé depuis le site Intranet de la Direction des Ressources Humaines qui se tient à disposition des services pour appuyer, conseiller et fournir toute l'aide nécessaire à l'introduction et à la réalisation de cette procédure.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'entretien d'appréciation annuel est rendu obligatoire, conformément à l'article 36 LPers et aux articles 85 à 88 du Règlement LPers (cf page 15).

## Introduction

A tout moment, en toute circonstance, nous portons une appréciation sur ce que nous voyons, sur ce que nous entendons, sur ce que nous ressentons et inconsciemment nous adaptions nos comportements en fonction de ces appréciations. Cela fait partie intégrante de la vie.

Lorsque deux êtres humains se rencontrent, ils se jaugent, se mesurent, s'observent et décident finalement d'agir ensemble ou au contraire de s'éviter. Dans le contexte de l'entreprise, les acteurs se côtoient sans toujours s'être véritablement choisis. Ils doivent néanmoins collaborer les uns avec les autres afin que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Chaque collaborateur, chaque responsable, chaque manager établit inconsciemment et consciemment des appréciations sur les autres membres de l'entreprise. Ces « jugements » ne sont en général pas communiqués mais influencent les relations interpersonnelles et par conséquent les résultats de l'entreprise.

L'appréciation périodique constitue un moment central du processus de management des ressources humaines. Celle-ci s'effectue par rapport à des critères de référence qui sont, d'une part, les activités décrites dans le cahier des charges de l'intéressé, et d'autre part les objectifs fixés lors de la précédente appréciation.

L'entretien d'appréciation permet, partant d'éléments ponctuels et objectifs, d'éviter toute dérive pouvant s'avérer lourde de conséquence ; incompréhension réciproque, attentes divergentes, etc.

Il permet également de faire le point sur les résultats, déterminer le potentiel de développement et de stimuler l'évolution de chaque collaborateur.

Lieu d'échange et de dialogue, il permet enfin de rallier les uns et les autres à une œuvre commune vécue comme dynamique et motivante.

Chacun a besoin de se situer dans son contexte professionnel, de se confronter à l'appréciation des autres, ceci dans un but de reconnaissance et d'intégration sociale et professionnelle. L'entretien d'appréciation répond à ces besoins en donnant la place et la considération que l'on doit à chaque collaborateur. La procédure d'appréciation est l'occasion de relever les points positifs, de maintenir l'enthousiasme et l'intérêt au travail et de fixer des objectifs pour la période future. Il est parfaitement normal que certains points fassent l'objet de réajustement ou d'amélioration, sens même de l'évolution.

## 1. CARACTERISTIQUES DE LA DEMARCHE

### 1.1 Utilité de l'entretien d'appréciation

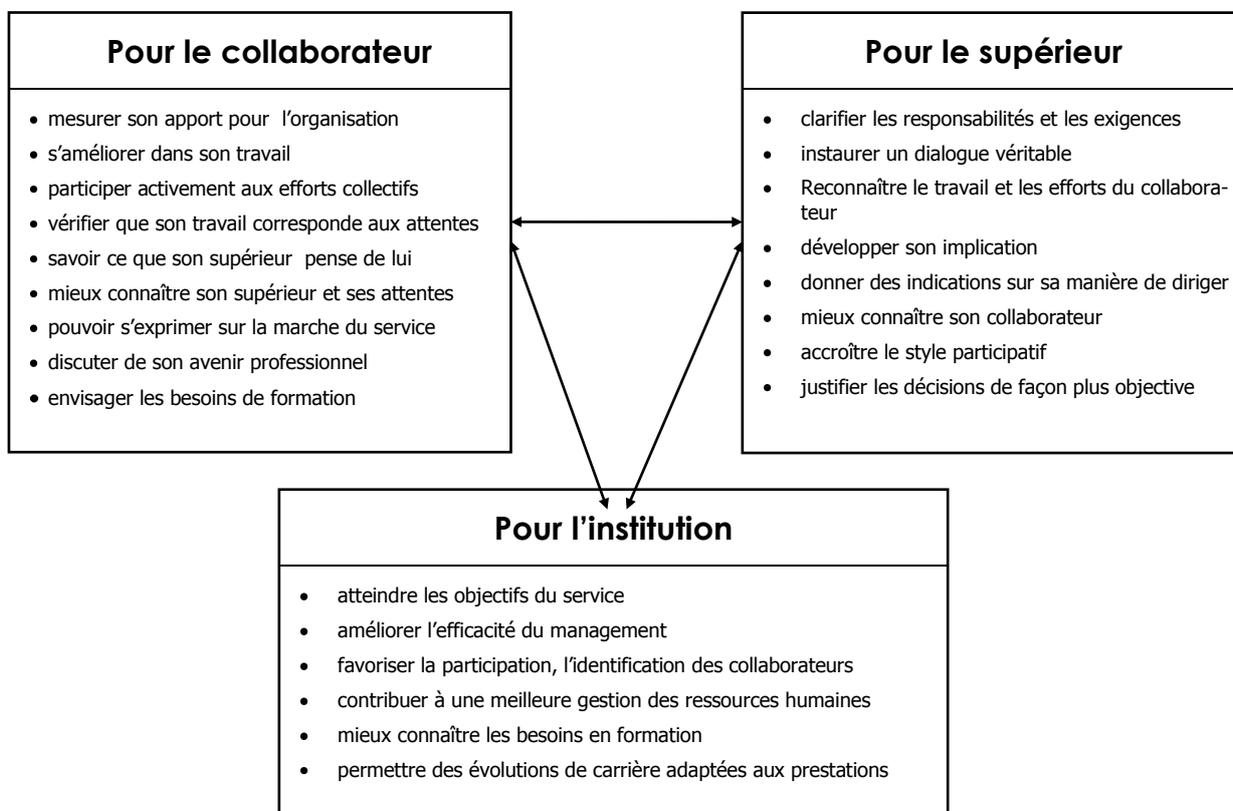
En tant qu'outil de gestion, le rôle de l'entretien d'appréciation et de développement personnel est primordial pour :

Le passé  
Le présent  
Le futur

- faire le point sur une période passée,
- vérifier l'atteinte des objectifs,
- s'assurer que le cahier des charges correspond toujours au poste,
- reconnaître et valoriser l'évolution du collaborateur, en fonction de ses prestations,
- clarifier et décider en commun des relations professionnelles futures, pour atteindre les objectifs fixés,
- développer la motivation du collaborateur vers de nouveaux objectifs,
- renforcer la collaboration et les complémentarités dans l'équipe,
- prévoir les moyens à mettre à disposition en termes de formation, ressources financières, matérielles ou humaines pour atteindre les objectifs.

L'entretien d'appréciation s'intègre dans un processus continu d'ajustement des compétences ; c'est un outil de développement et d'évolution utile aux deux parties. Cette démarche est donc tournée vers le futur, dans une perspective de progrès.

Le tableau ci-dessous fait apparaître les principaux apports de l'appréciation pour chacun des partenaires.



## 1.2 Etapes depuis l'engagement

Etape	Support	Délai de réalisation recommandé
Engagement	cahier des charges	cahier des charges provisoire à l'engagement cahier des charges définitif après 6 mois maximum
Fixation d'objectifs initiaux	entretien d'appréciation et de développement personnel	A la fin du temps d'essai, puis avant la fin de la première année
Appréciation périodique	entretien d'appréciation et de développement personnel	chaque année, portant sur le cahier des charges et les objectifs de l'année. De nouveaux objectifs sont fixés pour l'exercice suivant

### 1.3 Rythme de l'appréciation

La périodicité d'une fois l'an doit être la règle (art 36 du règlement LPers), mais la date peut fluctuer légèrement en fonction des disponibilités des partenaires. On peut faire ces entretiens à la date anniversaire de l'entrée dans l'entreprise, ou à d'autres dates choisies arbitrairement.

Pour respecter la périodicité, un objectif à long terme doit être découpé en « sous-objectifs » mesurables, pour permettre leur appréciation chaque année.

L'appréciation doit donc être régulière, même si tous les objectifs ne sont pas encore atteints. Cela permet de faire le point sur une opération en cours et de rectifier le tir si nécessaire.

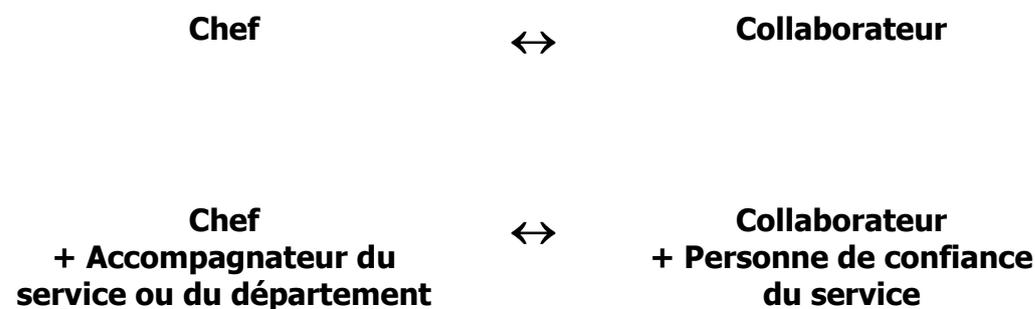
### 1.4 Qui va apprécier ?

La pratique la plus courante, adéquate et recommandée, veut que ce soit le responsable direct qui évalue le collaborateur. En effet, c'est certainement ce dernier qui connaît le mieux le collaborateur, qui le voit travailler chaque jour et qui fixe directement les exigences.

L'inconvénient de cette pratique réside dans le fait que le responsable direct et le collaborateur apprécié se connaissent en général très bien et qu'il y a risque de connivence ou au contraire d'animosité. Ceci peut limiter l'objectivité de l'appréciation.

Pour pallier ce risque, on peut impliquer d'autres personnes dans l'appréciation après accord du responsable de l'appréciation. La personne appréciée peut se faire accompagner d'une personne de confiance de son entité administrative (cf article 36 LPers). En outre, lorsque le responsable de l'appréciation accepte que le collaborateur soit accompagné, il peut également solliciter la présence d'un accompagnateur du service ou du département (cf article 86 Règlement).

On peut avoir les 2 schémas suivants :



La présence d'une ou de plusieurs tierce(s) personne(s) est discutée et décidée préalablement entre les partenaires, si cela peut contribuer à une meilleure analyse de la situation ou faciliter la résolution d'un éventuel problème.

Il faut souligner que l'appréciation, abordée comme une discussion ouverte et participative, représente une remise en question du responsable et de la ligne en général. Si le collaborateur doit accepter que son travail soit évalué, le chef doit lui-même admettre que son style de direction, ses méthodes soient également soumises à la critique, par effet de réciprocité. Cet exercice est non seulement utile au collaborateur mais également à sa hiérarchie.

Les entretiens réalisés par plus de 2 évaluateurs sont a priori interdits. Si vous estimez cela nécessaire, veuillez contacter préalablement la Direction des Ressources Humaines

### 1.5 Les conséquences possibles de l'entretien

De manière concrète, les conséquences individuelles peuvent être :

- ☞ en cas de résultats conformes aux attentes :
  - la poursuite de la collaboration aux mêmes conditions ;
  - une action de formation / développement.
- ☞ en cas de résultats en dessus de la moyenne, les discussions devront être approfondies afin d'examiner le moment venu :
  - une promotion, si la personne a le profil pour occuper un poste supérieur (pour autant qu'un poste correspondant soit vacant);
  - une action de formation / développement dans une perspective d'évolution de carrière ;
  - l'établissement d'un plan de carrière.
- ☞ en cas de résultats en progression, mais n'atteignant pas les exigences :
  - une action de formation pour combler des lacunes ;
  - une action de coaching, limitée dans le temps, pour renforcer l'adéquation au poste ;
  - la modification de la répartition des tâches ;
  - une adaptation du cahier des charges.
- ☞ en cas de résultats insuffisants, les discussions devront être approfondies afin d'examiner le moment venu :
  - la planification de mesures permettant de corriger les manques et le contrôle régulier de ces mesures ;
  - si les insuffisances perdurent ou se répètent, il sera nécessaire de faire un entretien de service et d'envisager :
    - la suppression de l'augmentation annuelle,
    - un avertissement,
    - une dépromotion,
    - un remplacement interne pour trouver une meilleure adéquation au poste, avec le soutien des responsables RH,
    - une procédure de licenciement, pour autant que le cas soit documenté. L'appréciation n'est qu'un élément dans l'évaluation de la situation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Les seules personnes compétentes pour licencier sont le directeur général et le directeur des ressources humaines

## 1.6 Difficultés de l'entretien d'appréciation

Il faut être attentif à certaines difficultés inhérentes à la démarche d'appréciation :

- féliciter pour les résultats ou les efforts fournis n'est pas toujours naturel. Il est cependant essentiel que l'entretien débute par les points positifs relevés au lieu d'entrer en matière sur des aspects négatifs ;
- la différence de pouvoir et d'autorité liée au statut respectif de chacun renforce le sentiment de dépendance du collaborateur. Sans devoir occulter ce fait, le chef doit, par son attitude ouverte, induire la confiance afin de faciliter le dialogue ;
- le collaborateur peut avoir le sentiment de ne pas être jugé objectivement, car l'opinion qu'il a de lui-même et de son travail diffère de celle que lui renvoie son responsable direct. On se référera le plus possible à des faits concrets et non à des impressions ;
- le jugement du responsable direct peut être altéré par l'image qu'il veut donner de lui-même à ses propres supérieurs. Il doit savoir que masquer des insuffisances ou une insatisfaction n'est, à terme, pas productif ;
- émettre des critiques, même fondées, à un collaborateur peut être ressenti comme une tâche pénible par le responsable direct. Une bonne préparation et des conseils donnés par un spécialiste RH s'avèrent souvent très utiles ;
- s'il a le sentiment de ne pas être apprécié avec objectivité par son responsable direct, le collaborateur peut réagir avec passivité, réticence ou opposition. Le responsable devra d'autant plus développer son écoute et éviter de donner son avis en premier. Il s'en tiendra à des faits pour étayer ses observations ;
- l'entretien d'appréciation est souvent considéré par le responsable direct et son collaborateur comme une contrainte, au risque qu'il ne soit bénéfique pour personne. Cette réticence est souvent le fait d'un manque d'expérience, qui régresse avec la pratique ;
- à aucun moment, le responsable direct ne portera de jugement sur la personnalité du collaborateur.

## Quelques points sont énumérés ci-après pour faciliter le bon déroulement de l'entretien d'appréciation

- l'entretien d'appréciation permet en premier lieu de valoriser le travail accompli et d'apporter une reconnaissance ;
- ne pas se limiter à communiquer avec son collaborateur une fois l'an lors de l'entretien d'appréciation, mais aborder immédiatement les points d'insatisfaction ou d'écart en cours d'année ;
- l'appréciation ne doit pas être un moment de surprise, mais de confirmation et de formalisation ;
- la préparation écrite de part et d'autre facilite le bon déroulement de l'entretien ;
- considérer le collaborateur avant tout comme un partenaire ;
- le supérieur s'efforcera dans la mesure du possible d'encourager le collaborateur à fixer lui-même ses objectifs et à s'auto-évaluer. Il commencera donc par lui donner la parole ;
- seuls les faits et les résultats concrets valident un point de vue. Cela implique que les objectifs définis antérieurement soient concrets.

Pour rappel, les objectifs seront formulés selon la règle :

**SMART**

- S**pécifique
- M**esurable
- A**ccceptable
- R**éalisable
- T**emporel

Il faut veiller à fixer des objectifs qui soient en rapport avec la réalité du poste et les moyens de la personne. En outre, arrêter un nombre trop important d'objectifs est parfaitement inopérant ; 3 à 5 objectifs pour l'exercice suivant sont largement suffisants.

### 1.7 Formation et coaching

La pratique de l'appréciation périodique est un exercice difficile, qu'il s'agit de bien maîtriser si l'on ne veut pas induire des effets négatifs en lieu et place des résultats positifs attendus. Une préparation sérieuse et minutieuse passe par la formation, proposée par le CHUV, sous forme de séminaire de deux jours, aux personnes amenées à pratiquer l'appréciation périodique. On peut ensuite faire appel aux responsables Ressources Humaines pour du coaching, ou des conseils. Il est en outre vivement recommandé de solliciter la présence d'un responsable RH lors des premières mises en route des entretiens d'appréciation ou lors de situations difficiles.

## 2. ETAPES DE LA DEMARCHE

### 2.1 Cahier des charges ou descriptif de fonction

Nous rappelons que la première étape avant de procéder à une appréciation est l'existence d'un cahier des charges (ou descriptif de fonction). Ensuite, une appréciation est possible sur cette base.

L'entretien d'appréciation est le moment idéal pour vérifier son adéquation, le cas échéant remettre à jour ce document.

Un descriptif de fonction doit contenir environ 4 à 8 responsabilités principales. Il définit les rôles et attributions du collaborateur, il recentre son champ de responsabilités, il précise ce qu'on attend de lui. Plutôt que d'énumérer une multitude d'activités, la description de fonction doit être décrite en termes de responsabilités.

En effet, il est impossible de tout lister sans rien oublier. Mieux vaut donc réfléchir sur le sens et la finalité de la mission et traduire cela en résultats attendus. Les responsabilités deviennent ainsi plus évidentes.

Ex : responsabilité de la photocopieuse et des imprimantes = « assurer le bon fonctionnement des appareils d'impression du service », et non « allumer les machines le matin, recharger le papier, changer les cartouches, appeler le réparateur en cas de besoin, etc. ».

### 2.2 Préparation de l'entretien

A partir du moment où chaque partenaire s'est bien préparé, on gagne en confiance et il est ainsi possible d'aborder cet entretien avec un maximum de chances de succès.

Une **préparation écrite** du responsable direct et de son collaborateur permettra d'aborder cet entretien avec confiance, sécurité et une attitude positive.

Le collaborateur reçoit le document de préparation à l'entretien d'appréciation au moins une semaine avant l'entretien. Il se prépare par écrit et cela lui permettra de réfléchir sur son bilan d'activité, ses forces personnelles et ses possibilités d'amélioration afin de progresser dans ses responsabilités et atteindre ainsi des objectifs encore plus ambitieux.

Le responsable direct analysera les résultats concrets de son collaborateur, ses réussites, ses difficultés et ses possibilités d'amélioration, toujours en relation avec les objectifs fixés précédemment.

Le responsable direct aura soin de garder à l'esprit que sa préparation n'a pas pour but de figer l'entretien sur ses propres images et qu'il doit aussi être prêt à accepter de changer son opinion selon les informations transmises par son collaborateur.

### 2.3 Déroulement de l'entretien

Selon le support proposé (voir site Intranet), et lors de chaque entretien, on traite successivement les points suivants :

### **2.3.1 *Appréciation des performances par rapport aux objectifs fixés l'année précédente***

L'appréciation des performances par rapport aux objectifs fixés l'année précédente permet pour chaque objectif de faire le point sur son état de réalisation et de réussite, et le cas échéant, d'envisager des actions de suivi (poursuite des efforts, généralisation du projet, réorientation, formation, etc.) ; celles-ci peuvent servir à la fixation de nouveaux objectifs pour la période suivante.

Il faut pouvoir formaliser

- le degré de réalisation des objectifs fixés ;
- les causes de la non-réalisation, le cas échéant (conditions non-remplies, besoins de formation, manque de temps, de moyens financiers et/ou humains,...).

Enfin, en fonction de la discussion, les partenaires fixeront l'appréciation de chaque objectif (E, D, C, B, A). Pour préciser la valeur représentée pour chaque niveau d'appréciation (E à A), on peut ajouter les compléments suivants :

**E = Les prestations correspondent insuffisamment aux exigences du poste**

ou : l'objectif n'est pas atteint.

**D = Les prestations n'atteignent pas totalement les exigences du poste**

ou : l'objectif n'est que partiellement atteint.

**C = Les prestations répondent totalement aux exigences du poste**

ou : l'objectif est atteint.

**B = Les prestations dépassent en partie les exigences du poste**

ou : l'objectif a été dépassé sur certains points.

**A = Les prestations dépassent largement les exigences du poste**

ou : l'objectif a été très nettement dépassé.

Nous rappelons que contrairement au système scolaire où la notation est conçue en fonction de la performance maximale idéale et où l'on mesure ce qui s'en écarte, l'appréciation des performances part du principe que la performance correcte qui est attendue (C) est conforme aux exigences pour la majorité des collaborateurs.

Les collaborateurs exceptionnels sont a priori aussi peu nombreux que ceux qui ne répondent pas aux exigences du poste. Dans ces deux cas, il faut veiller à envisager des modifications de poste et d'objectifs.

### **2.3.2 *Appréciation des compétences, aptitudes et attitudes***

Il s'agit d'évaluer les différentes aptitudes et attitudes de la personne. Par exemple, un collaborateur peut présenter d'excellentes connaissances et compétences techniques, mais se montrer plus faible dans ses attitudes et son comportement (relations, coopération, dynamisme, etc.). L'évaluation de ces critères est délicate en raison du risque de subjectivité et il faut s'en tenir à des faits. Une impression sera énoncée en tant que remarque uniquement.

### **2.3.3 Fixation des objectifs**

L'entretien permet de fixer de 3 à 5 objectifs, ainsi que les critères de réussite et les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Dans la mesure du possible, afin de simplifier la future appréciation, il est important de définir des critères mesurables et quantifiables (cf. p.10, SMART).

Il y a lieu de préciser que les actions de formation peuvent contribuer à l'atteinte d'un objectif, et devraient être envisagées et planifiées dans cette rubrique.

En effet, lorsqu'il est décelé des lacunes ou des points faibles sur le plan des connaissances théoriques, pratiques, linguistiques ou sur celui des compétences, aptitudes ou attitudes, il est conseillé de proposer une formation. Celle-ci peut constituer un objectif en soi ou un moyen d'atteindre un objectif. Sur ce point, il appartient au responsable direct et à son collaborateur d'indiquer quelles sont les actions de formation ou de perfectionnement à entreprendre durant la prochaine période, ainsi que les délais de réalisation.

Aucun entretien d'appréciation ne se terminera sans avoir fixés les objectifs pour l'exercice suivant ; il peut s'agir d'objectifs nouveaux ou de report d'objectifs en cours ou non réalisés, etc.

### **2.3.4 Potentiel, projets**

Cette rubrique permet au collaborateur d'exprimer ses ambitions et de faire part de ses projets à moyen et long terme. C'est l'occasion de discuter de l'avenir, de connaître ses intentions, de mesurer son investissement et le cas échéant de préparer la relève. Le responsable direct peut donner son avis et dire s'il soutient ou non les projets de son collaborateur.

### **2.3.5 Appréciation globale de la performance**

Il s'agit ici de prendre du recul et de donner une appréciation globale de la performance du titulaire (**E, D, C, B, A**), compte tenu :

- des résultats et prestations fournis durant toute la période concernée ;
- du niveau de connaissances, compétences, aptitudes et attitudes mobilisées.

### **2.3.6 Commentaires et remarques du collaborateur et de son responsable direct**

Cet espace comprend une rubrique à l'usage exclusif de la personne appréciée. Elle peut y faire figurer en toute liberté et sans risque de préjudice, toute remarque qu'elle juge utile concernant ses activités professionnelles, l'ambiance de travail dans son unité, la procédure ou les conclusions de l'entretien d'appréciation.

La deuxième rubrique est réservée au responsable direct qui a également la possibilité de notifier tout commentaire qu'il souhaite faire, en rapport avec le titulaire dans son poste, des principales améliorations à apporter et à l'entretien d'une manière générale.

## **2.4 Signature et distribution du document**

### **2.4.1 Signatures du collaborateur et de l'appréciateur**

Quand la formule d'appréciation est entièrement remplie, elle est datée et signée à la fin de l'entretien par le collaborateur et son responsable direct. Ils attestent ainsi avoir rédigé ensemble le contenu du document et confirment que les informations et commentaires qui y figurent ont été discutés et sont conformes à la réalité de l'entretien. Le collaborateur peut demander un temps de réflexion de 5 jours au maximum avant de signer le document (art. 85 RLPers).

En cas de désaccord sur le constat ou la procédure, le collaborateur évalué peut solliciter un nouvel entretien auprès du supérieur du responsable de l'appréciation. Par ailleurs, si le désaccord persiste suite à ce second entretien, le collaborateur évalué a la possibilité de saisir le Tribunal des Prud'hommes (l'examen par ce dernier étant limité à la légalité et à l'arbitraire s'agissant de l'appréciation).

### **2.4.2 Signature du chef du responsable direct**

Par sa signature, le chef du responsable direct indique qu'il a pris connaissance du document et de son contenu.

### **2.4.3 Distribution du document**

Quand le formulaire est complètement rempli et signé, un exemplaire est remis au collaborateur et au responsable de l'appréciation, un autre est conservé par le Chef de service et un dernier est transmis à la Division administration du personnel pour classement dans son dossier.

La Division administration du personnel ne peut transmettre ce document confidentiel sans l'accord des trois signataires. Le collaborateur peut en tout temps obtenir ses appréciations auprès de la Division administration du personnel.

Il convient que chacun conserve un exemplaire jusqu'à la prochaine appréciation.

## Bases légales

### Droits et devoirs des collaborateurs

#### Loi **Entretien d'appréciation**

**Art. 36.** – En principe une fois dans l'année, le travail du collaborateur fait l'objet d'un entretien d'appréciation.

L'entretien a pour but de procéder à une évaluation de la qualité du travail du collaborateur. Il peut déboucher sur un complément de formation. Les constatations sont consignées par écrit.

Dans des cas exceptionnels et avec l'accord du responsable de l'évaluation, le collaborateur peut se faire accompagner d'une personne de confiance de son entité administrative. La personne de confiance n'intervient pas.

En cas de désaccord sur le constat ou la procédure, le collaborateur évalué peut saisir le supérieur du responsable de l'évaluation. Si le désaccord persiste, il peut saisir le Tribunal des Prud'Hommes, dont l'examen est limité à la légalité et à l'arbitraire s'agissant de l'appréciation.

#### Règl. **Formulaire**

**Art. 85.** – L'entretien d'appréciation est consigné dans un formulaire signé par le collaborateur et le responsable de l'appréciation. Il est validé par l'autorité d'engagement.

Le collaborateur apprécié peut demander un temps de réflexion de cinq jours au maximum avant de signer le document.

#### **Modalités**

**Art. 86.** – Lorsque le responsable de l'appréciation accepte que le collaborateur soit accompagné, il peut solliciter la présence d'un collaborateur du service ou du département.

#### **Accès au formulaire**

**Art. 87.** – L'original du formulaire est inséré dans le dossier personnel du collaborateur. Une copie est remise au collaborateur et au responsable de l'appréciation.

#### **Cas particuliers**

**Art 88.** – Lorsque le responsable de l'appréciation est le chef du département, le désaccord sur le constat ou la procédure au sens de l'article 36, alinéa 3 LPers est porté devant la délégation du Conseil d'Etat aux Ressources Humaines.

## En résumé

L'entretien d'appréciation **est** :

- un acte de management lié au processus de management des performances. L'entretien explore, renseigne, aide à comprendre et à décider. C'est un rendez-vous de travail et un moyen privilégié de diriger des collaborateurs avec équité et efficacité ;
- un lieu où l'on envisage le futur en termes de formation, de perfectionnement, de développement personnel ;
- un passage obligé par l'écriture ayant valeur de contrat de progrès et de protection contre l'interprétation ou la déformation des messages ;
- un dialogue synonyme de confiance, favorable à la réflexion, la décision et l'action.

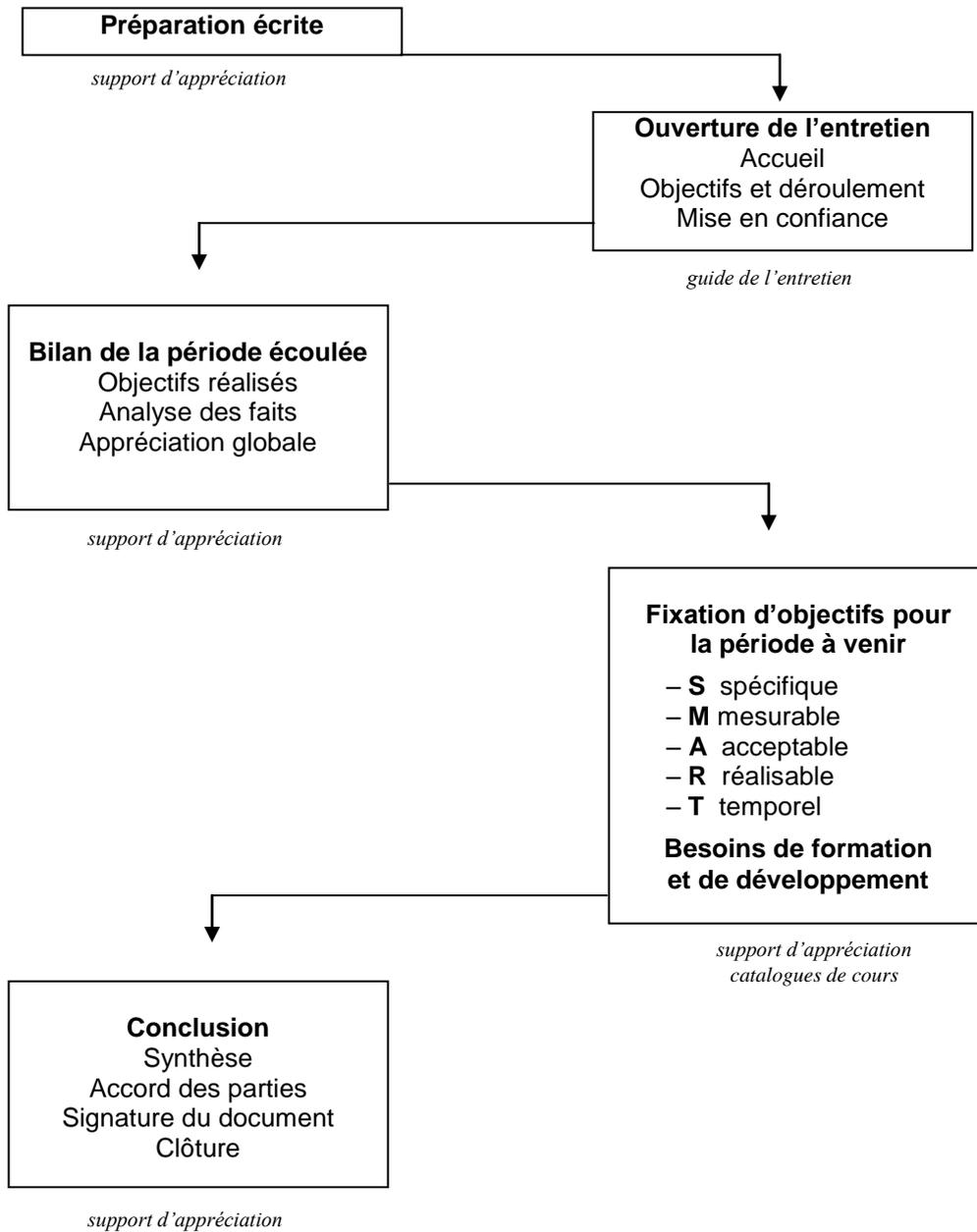
L'entretien d'appréciation **n'est pas** :

- un instant et un lieu où l'on négocie les conditions de travail. On sortirait alors du cadre de l'analyse de poste et des perspectives d'évolution pour s'engager sur le terrain de la récompense ou de la sanction. Pour rappel, l'appréciation périodique n'est pas liée directement à l'augmentation automatique des salaires. Afin de ne pas fausser le but de l'appréciation, le responsable veillera à espacer l'entretien d'appréciation des décisions relatives à la rémunération ;
- une perte de temps. Consacrer périodiquement 1 heure ou 1 heure 30 à ses collaborateurs pour faire le point peut faire économiser de l'énergie, des frustrations, de l'énerverment ou des malentendus ;
- une corvée bureaucratique de plus. Les outils utilisés doivent faciliter la préparation, par ailleurs incontournable, et être conçus en sorte que les rubriques soient remplis durant l'entretien ;
- un monologue. En aucun cas, l'entretien d'appréciation doit être un compte-rendu exposé par le responsable hiérarchique, que l'on écouterait sans rien dire.

De façon générale, on pourra adapter le formulaire de base, en fonction du domaine, de la profession ou de la population concernée. Dans tous les cas, on gardera la même structure des rubriques. De même, lors de l'appréciation à la fin du temps d'essai, on utilisera ce formulaire en ne remplissant pas les rubriques qu'il n'est pas possible d'apprécier après une si courte période.

En définitive, l'entretien d'appréciation doit permettre à chacun de progresser, de s'améliorer, de renforcer son adéquation au poste et par conséquent la satisfaction dans le travail. Tout support est bon s'il permet de procéder à une appréciation pertinente et d'évaluer le progrès à partir d'objectifs fixés.

## Rappel des principaux points du déroulement de l'entretien d'appréciation



## Documents d'appréciation

- a. Des documents servant de support aux entretiens d'appréciation sont disponibles sur le site Intranet du CHUV :
- guide d'entretien d'appréciation
  - guide d'entretien d'appréciation des médecins-cadres
  - notice à l'intention des personnes appréciées
  - formulaire entretien d'appréciation
  - formulaire entretien d'appréciation médecins-cadres
- b. Seuls les documents mentionnés ci-dessus sont valables. Tout autre formulaire doit recevoir l'accord de la Direction des Ressources Humaines avant utilisation.

*Vous trouverez les documents mentionnés sous a. sur le **site Intranet du CHUV***

### **Hcom**

- ↳ Intranet des services
- ↳ Ressources Humaines
- ↳ Administration du personnel
- ↳ Support
- ↳ Formulaires et fiches

## Aide et renseignements

La Direction des Ressources Humaines se tient à votre disposition pour toute aide ou question concernant la procédure d'appréciation.

Vous pouvez contacter :

☞ Votre Responsable Ressources Humaines de département

☞ M. Emmanuel Masson ☎ 021 314 69 60  
(✉ Emmanuel.Masson@chuv.ch)

☞ Mme Murielle Udry ☎ 021 314 69 57  
(✉ Murielle.Udry@chuv.ch)

☞ M. Frédéric Cartiser ☎ 021 314 73 50  
(✉ Frederic.Cartiser@chuv.ch)

Pour la formation continue :

☞ Mme Nathalie Horvath Hasenauer ☎ 021 314 39 89  
(✉ Nathalie.Horvath@chuv.ch)