



**Tutoriel 1**  
**Processus**  
**d'entretien**  
**d'évaluation et de**  
**développement**

Janvier 2024

1. Contexte
2. Les différentes étapes du processus
3. Préparation à l'entretien
4. L'entretien d'évaluation et de développement
5. Fixation des objectifs pour les 12 mois à venir
6. Feedback
7. Tutoriels et formation



# 1. Contexte

# Pourquoi mener un entretien d'évaluation ?

1

Donner une direction



2

Développer ses compétences



3

Reconnaître le travail accompli



...en assurant un **dialogue continu** entre responsables hiérarchiques et employé-es, à l'aide de nouveaux outils :



Echanger sur le **passé** et apprendre de ses réalisations et expériences

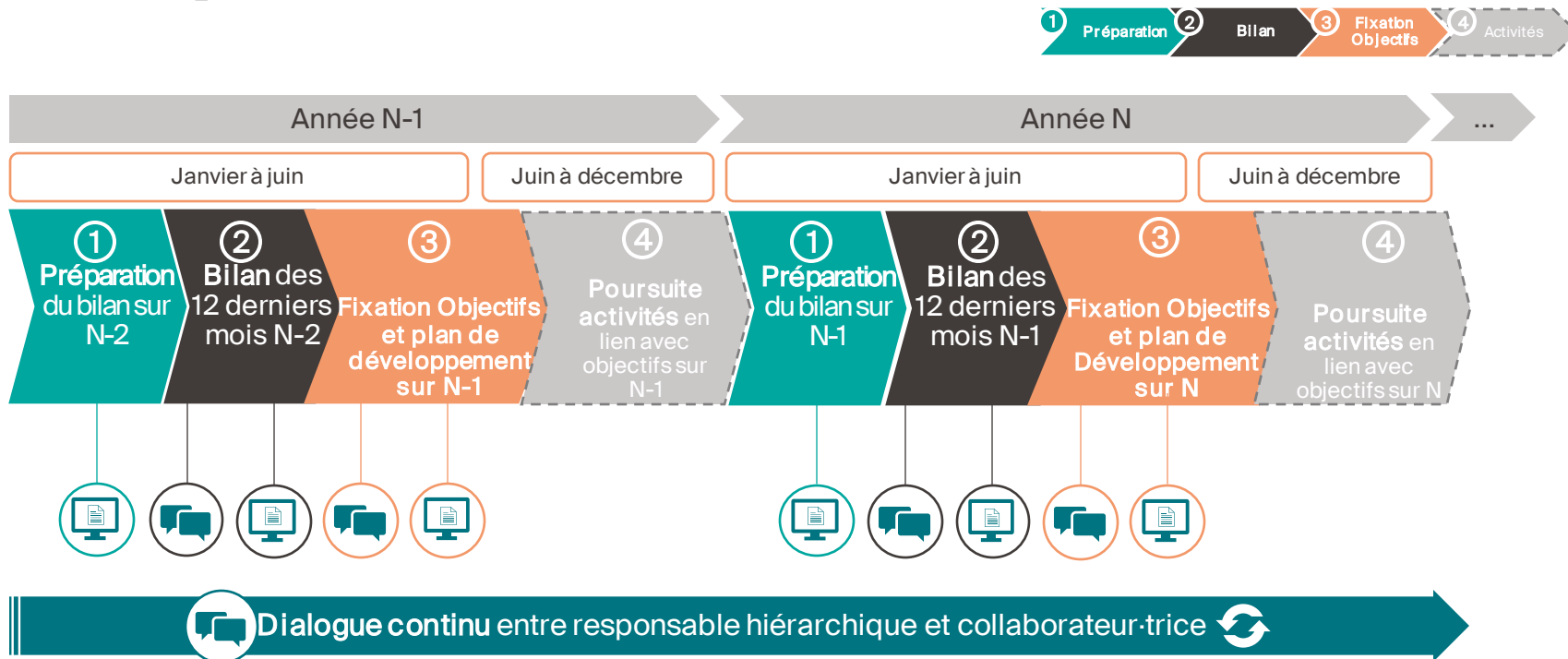


Regarder vers le **futur**, fixer ses objectifs, définir un plan de développement

## 2. Les différentes étapes du processus







# Un processus d'évaluation sur 12 mois



## Légende

-  Etape nécessitant d'être retranscrite et validée dans le système EPFL, à partir de l'outil de Gestion des entretiens d'évaluation et de développement
-  Etape nécessitant un dialogue entre la ou le collaborateur-trice et sa ou son responsable

# Nouveautés dans le processus d'entretien d'évaluation et de développement

 <b>Le plan de développement</b>	 <b>Les souhaits de mobilité interne</b>	 <b>Le feedback</b>	 <b>Les comportements attendus</b>
<p>Le développement individuel peut comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participation à des projets</li> <li>• La prise de nouvelles responsabilités</li> <li>• Le changement vers un autre poste</li> <li>• Un stage dans une autre unité</li> <li>• Une formation interne ou externe</li> </ul>	<p>Communiquer vos souhaits de <b>mobilité géographique ou fonctionnelle</b>, en précisant la fonction ou région identifiée.</p>	<p>Partager un retour sur <b> votre expérience et ressenti</b> de votre collaboration avec une ou un collaborateur·trice, qu'il s'agisse de votre responsable, d'un membre de votre équipe ou d'une ou un collègue.</p>	<p>Communiquer vos attentes pour les 3 dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La collaboration</b></li> <li>• <b>La communication</b></li> <li>• <b>Le respect</b></li> <li>• <b>« Autre »</b></li> </ul>
<p><i>Collaborateur·trice et responsable, explorez ensemble les pistes de développement possibles.</i></p>	<p><i>Veillez à ce que les souhaits de mobilité soient aussi concrets que possible.</i></p>	<p><i>Veillez à ce que l'expression de votre feedback puisse aussi bien valoriser ce qui a été observé, qu'ouvrir la discussion sur ce qui peut être amélioré.</i></p>	<p><i>Vos attentes des comportements attendus peuvent être différentes d'une personne à l'autre. Soyez concrets dans les comportements attendus.</i></p>

Au terme du processus, après 12 mois écoulés, vous pourrez évaluer dans quelle mesure vos attentes ont été satisfaites.



### 3. Préparation à l'entretien



- Pour bien préparer l'entretien d'évaluation, **la ou le collaborateur-trice et responsable hiérarchique doivent réaliser un bilan individuel sur l'année écoulée** : objectifs, projets menés, compétences acquises ou à développer, réalisations, progrès atteints, dynamique d'équipe, etc.
- Cela permet de prendre du recul sur le savoir-faire et savoir-être tout en préparant le bilan de ses réalisations.

Pourquoi effectuer cette étape individuellement ?



Contexte neutre

(pas de distraction ni pression  
extérieure ou contrainte de temps)



Implication

individuelle plus forte



Réfléchissez aux réalisations, aux  
défis et domaines potentiels  
d'amélioration



Meilleure confiance entre  
responsable et  
collaborateur-trice



Meilleure visibilité sur  
le potentiel de  
l'équipe



Préparez-vous à donner du feedback  
sur les réalisations



## 4. L'entretien d'évaluation et de développement

# Le formulaire d'entretien d'évaluation et développement



- Le formulaire en ligne contient 7 sections distinctes :
  1. Le bilan global d'évaluation des 12 mois écoulés
  2. L'évaluation des objectifs des derniers 12 mois
  3. L'évaluation des comportements attendus
  4. Les souhaits de mobilité interne
  5. Le plan de développement
  6. Feedback du ou de la collaborateur·trice
  7. Les facteurs de motivation

## Légende



Etape nécessitant un dialogue entre la ou le collaborateur·trice et sa ou son responsable



## Remarques importantes avant de débiter l'évaluation :

- Visualisez les 12 derniers mois, pas uniquement les dernières semaines
- Référez-vous à **des exemples concrets**, factuels
- Essayez d'**anticiper** la préparation de l'évaluation de votre collaborateur·trice
- Réfléchissez à la manière dont vous voulez **communiquer votre évaluation**
- Préparez un **feedback constructif** et évitez les **jugements de valeur**
- C'est un **dialogue**, pas un monologue.



## 1. Bilan global d'évaluation des 12 derniers mois



De manière générale, comment se sont passés les 12 derniers mois ?

- Cette première section d'évaluation permet d'aller au-delà des objectifs fixés et de faire une analyse plus globale.



La ou le responsable a l'opportunité de reconnaître la performance de son ou sa collaborateur·trice mais aussi de faire part des points qu'il ou elle souhaite voir améliorés.



La ou le collaborateur·trice, a l'opportunité de s'exprimer sur tous les aspects de son poste (contenu, ambiance, ce qui le/la motive, collaboration, communication, etc.).



# L'entretien d'évaluation et de développement

## 2. L'évaluation des objectifs



- Les critères d'évaluation ont été définis au début du processus. L'échelle comprend 4 niveaux: « 1. non atteint », « 2. partiellement atteint », « 3. atteint », « 4. dépasse les attentes ».
- Collaborateur·trice ou responsable, soyez objectif dans votre évaluation.
  - *Une évaluation trop positive ne donne pas nécessairement le bon signal, si elle ne reflète pas la réalité.*
  - *Une évaluation trop négative peut avoir un effet démotivant, si la formulation n'est pas constructive ni suffisamment précise.*
- N'hésitez pas à utiliser l'échelle complète d'évaluation de 1 à 4 :
  - 1 : Non atteint (objectif non réalisé)
  - 2 : Partiellement atteint (objectif partiellement réalisé)
  - 3 : Atteint (objectif entièrement réalisé)
  - 4 : Dépasse les attentes (objectif largement réalisé par des contributions exceptionnelles et supérieures à ce qui est attendu)
  - N/A : Non applicable (objectif suspendu, reporté ou supprimé)



## 3. Les comportements attendus



- Il s'agit ici d'une évaluation **qualitative**, par le responsable hiérarchique, pour chaque collaborateur.trice des comportements attendus en matière de respect, collaboration et communication.
- Cette évaluation est facultative.
- Référez-vous aux attentes définies lors de la fixation des objectifs.
- Référez-vous à des situations concrètes.



En cas de difficulté, demandez à votre collaborateur.trice pourquoi il ou elle a réagi de telle ou telle manière, et dans la mesure du possible, expliquez le comportement que vous auriez attendu.

## 4. Souhait(s) de mobilité interne



- La mobilité interne est une des bases de toute organisation apprenante et **doit donc être soutenue.**



*Pour la ou le  
collaborateur-  
trice*

Collaborateur-trice, vous avez l'opportunité dans cette section d'**exprimer tout souhait de mobilité interne** : mobilité fonctionnelle et/ou régionale.



*Pour le ou la  
responsable*

- Si votre collaborateur-trice, émet un souhait de mobilité :
- Précisez avec lui ou elle le **type de mobilité** (fonctionnelle et/ou régionale) et dans quelle **fonction**.
  - Un objectif à long-terme doit être découpé en plusieurs étapes réalisables dans le temps
  - Définissez ensuite un **plan d'action séquenté**.



# L'entretien d'évaluation et de développement

## 5. Le plan de développement



Toute personne a un potentiel de développement qui lui est propre, selon ses compétences, ses centres d'intérêts et affinités.

Le développement peut être vertical (promotion hiérarchique), horizontal (autre fonction de même niveau), fonctionnel (devenir expert dans son domaine) ou dans le poste actuel (redéfinir les contours du poste, mieux le maîtriser, etc.).



- **Définissez des actions concrètes avec votre collaborateur·trice** en vue de l'atteinte de son plan de développement (projet, stage, formation, prise de responsabilités supplémentaires etc.).
- **Faites régulièrement le point en cours d'année avec votre collaborateur·trice** pour vous assurer que les mesures définies soient mises en place.



## 6. Le feedback du collaborateur·trice



- Comme collaborateur·trice, vous avez l'opportunité de donner votre feedback sur deux aspects :
  - **Les conditions de travail :**  
Responsabilités, climat de travail, processus, équipement, collaboration, opportunités de développement, etc.
  - **Votre responsable :**  
Capacité de management, communication, prise de décision, motivation, délégation, etc.
- Faites part à votre supérieur·e de ce que vous appréciez et de ce qui vous empêche de performer au mieux.
- Faites-lui part de votre ressenti et de vos attentes en vous basant sur des exemples concrets.
- **Ce n'est pas une critique personnelle mais bien un échange ouvert et constructif.**



### Ressources sur KeepLearning :

- [Donner et recevoir du feedback constructif](#)
- [Bien présenter un feedback](#)

Poser des questions sur les facteurs de motivation permet de mieux comprendre ce qui est important pour la personne et d'adapter si nécessaire son style de management ou de communication.



En tant que collaborateur·trice, quels sont pour vous **les facteurs qui vous motivent?**

*A titre d'exemple :*

*La reconnaissance, le développement professionnel, les résultats obtenus, le contenu de mon travail, l'équipe, la mission de l'employeur, les relations avec mes client.es internes, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la sécurité de l'emploi.*



Pour la ou le collaborateur·trice



A l'inverse, quels sont les facteurs qui, à terme, peuvent **impacter négativement** votre engagement?



## 5. Fixation des objectifs pour les 12 mois à venir

# La fixation des objectifs

## Comment fixer ses objectifs?



Réfléchissez aux questions suivantes :

- Des objectifs supérieurs dans l'institution peuvent/doivent-ils être déclinés ?
- Les objectifs que je souhaite fixer contribuent-ils à la performance de mon unité et /ou de l'EPFL ?
- Les objectifs que je souhaite fixer contribuent-ils au développement de ma ou mon collaborateur-trice ?
- Les objectifs que je souhaite fixer sont-ils motivants ?
- Qu'est-ce qui est un véritable objectif vs. les tâches standard inhérentes au poste ?



### Une formulation **SMART**:

- S**pécifique: une formulation précise
- M**esurable: pour évaluer la réussite ou l'échec de l'objectif
- A**tteignable: qui doit être ambitieux et à portée
- R**éaliste: tout en étant réaliste selon les ressources disponibles
- T**emporel: avec une échéance définie clairement

# La fixation des objectifs

## Pourquoi fixer des objectifs ?



- Se fixer des objectifs, permet de:
  - Clarifier ce qui est attendu,
  - Définir des **priorités** et orienter les actions, permettant une meilleure gestion de la charge de travail,
  - Aligner les objectifs à la **stratégie** de l'équipe
  - **Mesurer les progrès**
  - Favoriser le **développement professionnel et personnel**



### *Ressources sur KeepLearning :*

- [Comment réussir vos entretiens d'évaluation et de fixation d'objectifs](#) (formation en classe)
- [Fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs avec la méthode SMART](#) (formation en ligne de 30')



## 6. Le feedback



- Nouvelle fonctionnalité incluse dans l'outil, le feedback permet une discussion tout au long de l'année, entre responsable et collaborateur·trice, ou entre collègues.



- Vous pouvez **demander du feedback** à des personnes au sein et/ou externes à votre unité concernant votre collaborateur·trice.
- Vous pouvez également **donner du feedback spontanément**.
- Ceci vous permet d'obtenir une vision plus large des activités et de la performance de votre collaborateur·trice et d'enrichir son évaluation globale, en lien avec ses collaborateurs·trices.

*Par exemple : le feedback est intéressant en cas de reporting matriciel et/ou de projets : « demander au chef de projet comment performe la personne déléguée de l'équipe ».*



- Vous pouvez **demander du feedback** vous concernant à des collègues, responsables ou non, au sein et/ou externes à votre unité.
- Vous pouvez également **donner du feedback spontanément**.
- Rester informé·e sur vos performances tout au long de l'année et quand vous le souhaitez.
- Ne pas perdre vos objectifs initiaux de vue.
- Réagir plus rapidement en cas de difficultés professionnelles.



L'accès ne se fait pas depuis le formulaire d'évaluation, mais depuis la fonctionnalité « demander du feedback ».



## 7. Tutoriels et formation



# Retrouvez nos autres tutoriels disponibles sur le nouvel outil SI RH

## Liste des tutoriels de l'outil Gestion des entretiens d'évaluation et de développement

Tutoriel 1	Présentation du Processus d'entretien d'évaluation et de développement <i>Disponible</i>
Tutoriel 2	Naviguer dans l'outil du processus d'évaluation et de développement <i>Disponible</i>
Tutoriel 3	Guide utilisateur du « Formulaire d'entretien d'évaluation et de développement » <i>Disponible</i>
Tutoriel 4	Guide utilisateur du « Formulaire de fixation des objectifs » <i>Disponible</i>
Tutoriel 5	Guide utilisateur du « Feedback » <i>Disponible le 16 février 2024</i>

# Ressources de formation

Voici quelques ressources qui vous permettront de mieux maîtriser les différents éléments du processus d'évaluation et de développement

Ateliers de formation	Public cible
<a href="#"><u>Comment réussir vos entretiens d'évaluation et de fixation d'objectifs</u></a>	Tou·te·s les responsables d'équipes
<a href="#"><u>Comment réussir vos entretiens d'évaluation et de fixation d'objectifs</u></a>	Tous les membres du personnel
<a href="#"><u>Donner et recevoir du feedback constructif</u></a>	Tous les membres du personnel
En ligne - Formations de courte durée	
<a href="#"><u>Fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs avec la méthode SMART</u></a>	Tou·te·s les responsables d'équipes
<a href="#"><u>Donner du feedback constructif à l'aide des Feedbacks enrobés</u></a>	Tou·te·s les responsables d'équipes



Vous avez maintenant toutes les clés en main pour naviguer dans l'outil, il ne reste plus qu'à pratiquer !

Nous avons conscience qu'il s'agit d'un nouveau processus et nous vous accompagnerons pour ce changement !



Avez-vous des questions techniques sur l'outil ?

Nous serons ravis d'y répondre ! Merci d'écrire à [1234@epfl.ch](mailto:1234@epfl.ch)



Avez-vous des questions sur le processus d'entretien d'évaluation et de développement ?

Nous serons ravis d'y répondre ! Merci d'écrire à [rh@epfl.ch](mailto:rh@epfl.ch)



Bonnes discussions !

