

Manuel pour les entretiens de développement du personnel d'exploitation*

à l'administration cantonale neuchâteloise

Département de la justice, de la sécurité et de la culture

Service des ressources humaines de l'Etat

Rue du Chasselas 1

2034 PESEUX

Tel.: 032 889 64 50

SRHE@ne.ch

www.ne.ch/srhe

*la notion de personnel d'exploitation est définie en page 2 de ce mode d'emploi

TABLE DES MATIÈRES

DEFINITION DES FONCTIONS OCCUPEES PAR LE PERSONNEL D'EXPLOITATION	2
APPRECIER ET DONNER UN FEEDBACK	3
Le bilan d'équipe.....	3
L'entretien de développement	3
Le bilan individuel - alternative pour les grandes équipes.....	3
Les différentes phases.....	3
Déroulement de l'entretien de développement.....	4
Les rubriques du formulaire.....	5
REMERCIEMENTS	12

DEFINITION DES FONCTIONS OCCUPEÉS PAR LE PERSONNEL D'EXPLOITATION

Les fonctions d'exploitation sont liées aux domaines du territoire, de l'environnement ou des infrastructures.

Les personnes qui occupent ses fonctions remplissent plusieurs ou toutes les conditions suivantes:

- Se répartissent le travail au sein de l'équipe selon le lot de travail et la planification établie par leur hiérarchie ;
- Composent avec des contraintes en terme d'horaires, de déplacements et /ou d'utilisation des infrastructures (météo, urgences, imprévus, piquets) ;
- Réalisent des travaux, potentiellement complexes et ou dangereux, nécessitant une attention particulière ;
- Utilisent et entretiennent des outils de travail spécifiques et qui se basent sur des procédures d'emploi et ou d'entretien ;
- Peuvent être soumises à des efforts physiques importants et évoluent dans un environnement où les nuisances (travail à l'extérieur, bruit, pollution, poussières, produits toxiques, etc.) sont conséquentes ;
- Peuvent être exposées à des risques qui peuvent mettre en danger les travailleurs, les tiers ou leur environnement.

APPRÉCIER ET DONNER UN FEEDBACK

Cette étape clôt le cycle annuel en mesurant la qualité des prestations fournies. Elle permet d'identifier formellement les points d'amélioration et de prendre les mesures y répondant, d'adapter les postes en conséquence et d'apprécier le potentiel du collaborateur ou de la collaboratrice en vue d'un développement personnel et professionnel.

LE BILAN D'ÉQUIPE

Le bilan d'équipe est réalisé au cours d'une réunion organisée par le responsable hiérarchique qui permet de faire le point sur la collaboration et la satisfaction de ses membres ainsi que sur l'atteinte des objectifs collectifs et le partage des objectifs de la période à venir.

Lors de la séance, l'équipe s'exprime sur les éléments de la période écoulée qui se sont bien passés, moins bien passés et elle fait part de ses suggestions d'amélioration. Celles-ci ainsi que les changements à venir sont partagés afin d'élaborer des objectifs collectifs pour la période à venir.

L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT

L'évaluation se déroule dans le cadre d'un entretien de développement entre le ou la responsable hiérarchique et son collaborateur ou sa collaboratrice, à l'occasion duquel un formulaire est rempli et signé par les deux parties. L'entretien sert à instaurer un dialogue constructif et donne aux deux parties l'occasion de discuter des activités, des compétences et des objectifs personnels convenus ainsi que d'aborder les mesures d'amélioration telles que modification du poste, besoins en formation, développement professionnel et personnel.

LE BILAN INDIVIDUEL - ALTERNATIVE POUR LES GRANDES EQUIPES

Cette alternative s'adresse aux grandes équipes, afin que chaque collaborateur et chaque collaboratrice bénéficie d'une appréciation annuelle.

Elle se déroule sur un cycle de 2 ans alternant entretien de développement avec le ou la responsable hiérarchique une année et bilan individuel avec le chef ou la cheffe d'équipe l'autre année.

Celui-ci porte sur le bilan de la période écoulée, la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice et la satisfaction du chef ou de la cheffe d'équipe.

Le collaborateur ou la collaboratrice fait part des éléments qui se sont bien passés, moins bien passés ainsi que de ses suggestions d'amélioration et le chef ou la cheffe d'équipe fait part de son appréciation et de ses propositions d'amélioration. Il ou elle restitue globalement la teneur des bilans individuels à sa hiérarchie.

LES DIFFERENTES PHASES

Lancement du cycle d'entretiens de développement annuel

Le cycle annuel d'entretiens débute en principe au 1^{er} novembre de chaque année et se termine au 31 mars de l'année suivante. Pour des raisons d'organisation du service, les entretiens peuvent se dérouler à d'autres moments plus opportuns mais doivent avoir lieu au moins une fois dans l'année.

Le SRHE – Secteur formation et développement du personnel informe les chefs et cheffes de service du lancement du cycle et met les outils (formulaire, guide, etc.) à disposition sur l'intranet du SRHE: [intranet SRHE - entretiens de développement](#).

Organisation de la séance de bilan de l'équipe par le responsable hiérarchique

Le bilan collectif a lieu avant les entretiens de développement et les bilans individuels. Le ou la responsable hiérarchique fixe la réunion et invite ses collaborateurs et collaboratrices suffisamment tôt afin que l'ensemble de l'équipe puisse y participer.

Fixation des bilans individuels par le ou la cheffe d'équipe

Suite au bilan d'équipe, le chef ou la cheffe d'équipe fixe bilans individuels de ses collaborateurs et collaboratrices suffisamment tôt (en principe au moins dix jours avant l'entretien) en leur spécifiant le but, l'heure et la durée prévue et le lieu de l'entretien.

Il ou elle s'assure notamment que l'entretien se déroulera dans un environnement propice, sans dérangement et de manière confidentielle.

Fixation des entretiens de développement par le ou la responsable hiérarchique

Le ou la responsable hiérarchique fixe les entretiens de développement de ses collaborateurs et collaboratrices suffisamment tôt (en principe au moins dix jours avant l'entretien) en leur spécifiant le but, la préparation nécessaire, les documents à disposition, l'heure, la durée prévue et le lieu de l'entretien.

Il ou elle s'assure notamment que l'entretien se déroulera dans un environnement propice, sans dérangement et de manière confidentielle.

Paramétrage du formulaire d'entretien de développement

Lors du premier entretien de développement du collaborateur ou de la collaboratrice, le ou la responsable hiérarchique paramètre le formulaire d'appréciation puis en propose des mises à jour annuelles lors des entretiens.

Pour ce faire, il ou elle remplit les données personnelles et décrit les activités principales du poste en se basant sur le cahier des charges.

Il ou elle sauvegarde ensuite une version du fichier par collaborateur ou collaboratrice, qu'il suffira ensuite de mettre à jour à chaque entretien.

Préparation et documents nécessaires à l'entretien de développement

Chacune des deux parties fait le bilan de l'année écoulée de manière indépendante et se prépare à l'entretien sur la base des documents suivants:

- Un formulaire vierge paramétré: chacune des parties en remplit un exemplaire pour la préparation; un troisième exemplaire sera complété lors de l'entretien;
- Le cahier des charges du collaborateur ou de la collaboratrice;
- Le formulaire d'entretien de l'année précédente du collaborateur ou de la collaboratrice;
- Le guide de l'appréciation;
- L'offre de formation obligatoire et continue: www.ne.ch/ofc

Le ou la responsable hiérarchique consulte le chef ou de la cheffe d'équipe pour affiner son appréciation.

DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT

L'entretien est un moment d'échange privilégié et formel entre le ou la responsable hiérarchique et son collaborateur ou sa collaboratrice. À cet effet, la préparation et l'accueil doivent être soignés pour créer un climat propice à la discussion.

Le formulaire d'entretien de développement propose un fil rouge de discussion qui permet d'aborder les points essentiels de manière cohérente.

Le temps de parole devrait être le plus équilibré possible entre:

- le ou la responsable hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice
- les points positifs et les points d'amélioration
- la discussion sur le passé et celle sur l'avenir

Le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique échangent sur leurs propres évaluations pour chaque rubrique et discutent des points de divergence. En cas de désaccord, l'appréciation de la personne évaluatrice prime sur la personne évaluée. Cette dernière peut faire mention de son désaccord dans la rubrique « Commentaire » (cf point 8).

Un formulaire vierge est rempli à la main au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. Si l'espace n'est pas suffisant pour l'une ou l'autre rubrique, une feuille séparée peut être ajoutée en annexe. Il est possible de retranscrire les notes manuscrites de l'entretien à l'aide du formulaire en format informatique.

LES RUBRIQUES DU FORMULAIRE

L'échelle de notation

Le modèle de la cible sert de base à l'appréciation des différentes rubriques.

Le centre de la cible signifie qu'il y a une très bonne adéquation entre les attentes du poste et les prestations fournies.

Une notation en-dessous de la cible indique que les éléments correspondent partiellement ou pas du tout aux attentes du collaborateur ou de la collaboratrice, aux exigences du poste ou que l'objectif n'a pas été atteint ou en partie seulement. Dans ce cas, l'élément noté négativement fait l'objet d'un commentaire et doit être discuté afin d'identifier les raisons pour lesquelles il n'est pas dans la cible.

Une notation en-dessus de la cible indique que les éléments dépassent en partie ou de manière exceptionnelle les attentes du collaborateur ou de la collaboratrice, les exigences du poste ou que les résultats obtenus dépassent en partie les objectifs fixés ou qu'ils atteignent le niveau d'excellence. Des notations en-dessus de la cible répétées indiquent que la personne a un potentiel inexploité et qu'il faut envisager des mesures de développement et d'évolution qui répondent à ses attentes.

La modalité non-évaluable n'a pas été retenue car elle n'est pas pertinente dans ce contexte et élude les échanges constructifs lors de l'entretien de développement.

1. Données personnelles

Les différents types d'entretien:

Annuel

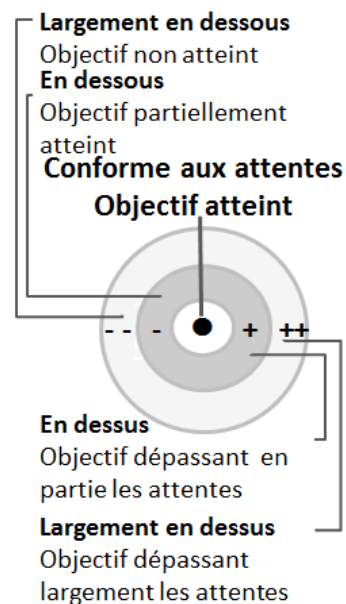
L'entretien de développement a lieu en principe une fois par an. Pour les équipes nombreuses, il peut avoir lieu tous les deux ans, pour autant qu'un bilan allégé ait lieu de manière alternée.

3 mois, 6 mois, 18 mois

Il s'agit des entretiens qui jalonnent l'intégration d'un nouveau collaborateur ou d'une nouvelle collaboratrice pendant sa période probatoire. Dans ce cas, toutes les rubriques ne sont pas ou que partiellement traitées (responsabilités principales, compétences spécifiques).

Autre

L'entretien peut également avoir lieu en cas de changement d'activités majeur ou de changement de poste ou de prestations insuffisantes. Dans ces cas, le focus est mis sur les rubriques se rapportant aux responsabilités principales du cahier des charges, aux critères de base et compétences ainsi qu'à la fixation et à l'atteinte des objectifs.



A. Bilan de la période écoulée

2. Pour vous, comment c'est passée la période écoulée ?

Pour commencer l'entretien de développement, la parole est donnée au collaborateur ou à la collaboratrice qui fait le bilan de la période écoulée et relève les circonstances et événements qui ont influencé la maîtrise du poste ou l'atteinte des objectifs. Cette première partie est importante pour instaurer un moment d'échange et donner à la personne l'occasion de s'exprimer librement sur la façon dont elle a vécu la période écoulée.

Pour ce faire, la qualité d'écoute du ou de la responsable hiérarchique est importante pour donner confiance au collaborateur ou à la collaboratrice et lui permettre de donner un avis fidèle à ses opinions.

Points essentiels

- Encourager l'expression du collaborateur ou de la collaboratrice par des signes non-verbaux (regards attentifs, hochement de tête);
- laisser le collaborateur ou la collaboratrice terminer ses phrases et ses idées sans l'interrompre;
- faire préciser la pensée du collaborateur ou de la collaboratrice en lui posant des questions ouvertes;
- reformuler les propos du collaborateur ou de la collaboratrice; cela lui permettra de vérifier que vous l'avez bien compris;
- en cas de divergence d'opinion, essayer de vous mettre à la place du collaborateur ou de la collaboratrice pour comprendre son point de vue et ce qu'il peut ressentir;
- être attentif à vos propres réactions, notamment à vos réflexes de défense;
- s'assurer d'avoir bien compris avant d'interpréter ou de conclure et éviter de chercher des coupables.

3. Quel est votre niveau de satisfaction pour les points ci-dessous ?

Dans cette partie, Le collaborateur ou la collaboratrice s'exprime sur son vécu au quotidien, son lieu de travail et la manière dont il perçoit son poste et son activité. Les onze critères sur lesquels le collaborateur ou la collaboratrice exprime son niveau de satisfaction sont des éléments essentiels qui contribuent à la motivation et à la qualité des prestations du collaborateur ou de la collaboratrice.

Le périmètre de l'évaluation de la satisfaction est limité à l'entité dans laquelle le collaborateur ou la collaboratrice évolue, c'est-à-dire au groupe qui répond au ou à la même responsable hiérarchique.

Les éléments soulevés par le collaborateur ou la collaboratrice permettent au ou à la responsable hiérarchique d'améliorer le fonctionnement de son entité et de faire évoluer son style de conduite.

Dans cette première partie, la capacité du ou de la responsable hiérarchique à recevoir des feedbacks est importante pour prendre la mesure de la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice et identifier des pistes d'amélioration pour son entité et pour son style de conduite.

Points essentiels

- Apprécier les critiques constructives et saluer toute proposition d'amélioration sans la prendre comme une attaque;
- s'intéresser aux problèmes soulevés;
- identifier les sources de mécontentement au sein de votre entité;
- mesurer l'impact de votre style de conduite sur vos collaborateurs et collaboratrices;
- ne pas essayer de vous justifier mais prendre acte du feedback qui vous est offert avec le recul nécessaire.

a. Tâches et responsabilités confiées

Ce point permet d'évaluer si le collaborateur ou la collaboratrice se sent en adéquation avec les activités qui lui sont confiées et les responsabilités qui lui incombent.

b. Clarté des missions et des objectifs de l'entité

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de s'exprimer non seulement sur le manque de connaissance et de compréhension des missions et des objectifs, mais également sur son degré d'adhésion à ceux-ci.

c. Charge de travail et répartition au sein de l'entité

Ce point fait référence à la charge de travail individuelle ainsi qu'à la répartition du volume de travail entre les membres d'une même entité. En outre, ce point renseigne sur le sentiment de justice organisationnelle perçu par le collaborateur ou la collaboratrice.

d. Moyens, instruments, outils de travail à disposition

Ce point permet d'évaluer si le collaborateur ou la collaboratrice dispose des ressources matérielles, financières et techniques nécessaires pour effectuer son travail et atteindre ses objectifs.

e. Santé et sécurité au travail

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice d'évaluer l'ergonomie de sa place de travail, mais également les mesures de prévention des dangers et des risques prises.

f. Ambiance, climat de travail au sein de l'entité

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de s'exprimer sur son degré de plaisir à venir au travail et à participer aux activités du groupe. Il renseigne sur l'intégration du collaborateur ou de la collaboratrice dans l'entité, la qualité des relations interpersonnelles, le respect mutuel, l'esprit d'équipe et la manière dont les conflits sont gérés.

g. Reconnaissance et possibilité de faire des propositions

Ce point permet d'évaluer si le besoin de feedback du collaborateur ou de la collaboratrice est comblé et s'il ou elle se sent écouté-e et pris-e en compte au sein de l'entité et avec son ou sa responsable hiérarchique.

h. Formation continue

Ce point permet d'évaluer les opportunités de se développer et d'identifier les souhaits de formation et d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice.

i. Relations avec les "clients" (externes et internes)

Ce point permet d'évaluer les conditions d'accueil des usagers et la qualité des rapports avec eux.

j. Diffusion et circulation des informations

Ce point permet d'évaluer la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice quant à l'accès aux informations pertinentes, la communication des décisions et informations importantes de l'entité et la connaissance de l'activité des autres secteurs de l'entité.

k. Encadrement, organisation du travail, délégation, contrôle

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de donner un feedback à son ou sa responsable hiérarchique sur sa manière de le diriger, de fixer des objectifs, de déléguer, de communiquer et de contrôler.

l. Conciliation vie professionnelle- vie privée

Ce point permet d'évaluer la satisfaction du collaborateur quant à son équilibre de vie.

m. Autre

Il est possible ici de soulever d'autres éléments qui n'auraient pas été soulevés dans les points précédents.

En résumé, satisfaction générale dans le poste

Ce dernier point permet de synthétiser la discussion des points précédents et de mesurer l'épanouissement de la personne dans son poste.

Commentaires et précisions

Cette partie permet d'expliquer les éléments qui auraient été notés négativement ou positivement.

Proposition d'amélioration du collaborateur ou de la collaboratrice

Cette rubrique permet d'envisager des pistes d'amélioration après le constat effectué dans les rubriques précédentes. Il est important que le collaborateur ou la collaboratrice identifie et propose des changements et des améliorations qu'il ou elle peut lui-même ou elle-même implanter.

Proposition d'amélioration de l'appréciateur ou de l'appréciatrice

Dans cette partie, le ou la responsable hiérarchique fait la synthèse des éléments relevés et propose des mesures d'améliorations réalisables.

La synthèse de l'ensemble des retours des collaborateurs et collaboratrices et des pistes d'améliorations retenues permettra également au ou à la responsable hiérarchique de mettre en place un plan d'action pour son entité.

4. Bilan de la tenue du poste

Cette rubrique permet d'apprécier de quelle manière les activités principales du poste ont été assumées durant la période écoulée. Ce bilan permet au collaborateur ou à la collaboratrice de savoir si ses prestations correspondent aux attentes de son ou sa responsable hiérarchique. Il est réalisé dans le but d'améliorer la contribution du collaborateur ou de la collaboratrice et la qualité de ses prestations.

Points essentiels

- Apprécier l'entièreté de la période écoulée;
- apprécier également ce qui est positif;
- rapporter les faits et non leur interprétation;
- être concret et spécifique;
- utiliser le "JE" et non le "VOUS" pour qualifier un comportement ("JE me sens agressé-e lorsque vous criez" au lieu de "VOUS m'agressez");
- critiquer les comportements que la personne peut changer et non la personne elle-même;
- fournir un feedback proportionné à la personne, à la situation et à la relation de confiance;
- vérifier la compréhension.

Rappel des activités principales du poste (cf cahier des charges)

Le but de la discussion est d'évaluer si les attentes du poste ont été remplies et, le cas échéant, d'identifier les raisons qui ont empêché d'assumer pleinement les responsabilités du poste.

En cas d'écart entre la perception du collaborateur ou de la collaboratrice et du ou de la responsable hiérarchique, la discussion doit s'orienter sur une recherche de solutions communes sur un mode coopératif.

Lorsque l'entretien a lieu pour la première fois, l'échange porte sur les responsabilités principales du cahier des charges. Celles-ci sont reportées dans le formulaire qui servira de modèle pour le collaborateur ou la collaboratrice.

En cas d'adaptation du poste, celle-ci est partagée au préalable et reportée dans le modèle qui servira de base à l'entretien de l'année suivante. Le changement est notifié au point 7 du formulaire "Mesures à prendre suite à l'entretien".

Faits marquants: réussites ou difficultés

Il s'agit ici de mentionner les réussites et / ou les difficultés dans la réalisation des activités en mentionnant des faits.

5. Évaluation des standards s'appliquant à l'ensemble du personnel d'exploitation

Cette partie fait référence aux attentes fondamentales de l'administration cantonale envers tous ses collaborateurs et collaboratrices. Il s'agit de critères de base et de compétences qui permettent d'avoir une appréciation sur des bases similaires pour l'ensemble du personnel administratif de l'administration cantonale.

Les critères et compétences retenus sont décrits en termes de comportements observables. La présence de tous les comportements indicateurs de manière permanente indique que le critère ou la compétence est conforme aux attentes.

Les critères de base sont les suivants:

a. Connaissances professionnelles

Désigne les connaissances professionnelles de base et spécialisées, la connaissance de l'organisation, des structures et des processus propres au domaine, ainsi que les connaissances des méthodes, technologies et procédures particulières à son domaine.

- Possède les connaissances nécessaires pour accomplir son travail de manière polyvalente et en sécurité
- Se tient au courant des changements
- Est capable d'assimiler de nouvelles connaissances (marge de progression, expérience du métier)

b. Utilisation des outils de travail

- Utilise de manière appropriée les outils de travail
- Traite avec soin et effectue régulièrement les travaux d'entretien et de nettoyage des moyens de travail

c. Respect des consignes de sécurité

- Respecte les normes et procédures
- Signale les dangers
- Améliore la sécurité par ses observations et idées

d. Qualité des prestations

Désigne la bienfacture du travail fourni.

- Fournit un travail fiable et précis
- Fournit un travail de qualité
- Apporte soin et minutie à son travail
- Implique les spécialistes et outils de travail conformément à la situation

e. Volume des prestations

Désigne le rendement du travail fourni.

- Fournit un volume de travail en adéquation avec les exigences du poste
- A un rythme de travail constant
- Fournit des efforts soutenus

f. Atteinte des objectifs personnels

Fait référence aux objectifs fixés pour la période écoulée.

g. Autonomie

Désigne la capacité à prendre des responsabilités et de réaliser son travail avec un minimum de contrôles et de supervision.

- Prend des initiatives
- Entrepris d'autres travaux une fois le sien fini
- Travaille avec un minimum de supervision

h. Présences /absences au travail

Désigne la ponctualité et le bilan des présences et des absences, dans une optique de prévention de l'absentéisme de longue durée et du burnout.

- Est ponctuel
- A moins de 3 jours d'absence annuels pour raison de maladie ou accident
- A moins de périodes 4 absences pour raison de maladie ou accident
- A un nombre d'heures compensatoires inférieur à 50% du maximum autorisé
- A un solde de jours de vacances inférieur à 50% du maximum du solde annuel reportable

La discussion de ce critère permet d'aborder la thématique de l'absentéisme et de prévenir le burnout en identifiant les symptômes.

Pour les situations particulières (absences de longue durée ou justifiées), le critère n'est pas évaluable ; une annotation est ajoutée dans les commentaires.

Les compétences qui s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices sont les suivantes:

i. Organisation et planification

Désigne la capacité à organiser et planifier son travail

- Organise efficacement son temps de travail en fonction de la charge de travail, des imprévus et des contraintes du calendrier
- Respecte les délais dans la réalisation des travaux avec les "clients"/ partenaires
- Procède de manière méthodique dans les différentes activités

j. Esprit d'équipe

Désigne la capacité à s'intégrer à un groupe et à se mettre en retrait au profit de la réalisation commune des objectifs.

- Collabore et aide ses collègues
- Se montre disponible et apporte son assistance aux autres membres de l'équipe
- S'investit et met ses connaissances au service du groupe
- S'implique activement dans la réalisation des décisions prises en équipe

k. Engagement et initiative

Désigne la capacité à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail, à assumer les conséquences de ses propres actions et décisions et à prendre des initiatives.

- Fait preuve d'intérêt et d'enthousiasme dans le travail
- S'implique dans l'objet de son travail
- S'attèle spontanément aux tâches
- Identifie les problèmes et intervient de sa propre initiative pour les corriger
- Identifie et exploite les marges d'action

l. Ouverture et flexibilité

Désigne la capacité à se remettre en question, à s'adapter à son environnement tout en développant ses propres compétences en vue de répondre aux nouvelles exigences.

- Fait preuve de souplesse et ajuste ses comportements en fonction des personnes et des situations
- Travaille avec des personnes d'horizons différents
- Écoute et se montre réceptif aux critiques ainsi qu'aux erreurs et en tire les enseignements
- Remet en question ses manières de faire, renouvelle en permanence ses connaissances et compétences
- Démonstre une attitude ouverte face à des idées et des méthodes différentes des siennes, est prêt à modifier son point de vue

m. Orientation "client"

Désigne la capacité à s'intéresser, à comprendre et à anticiper les besoins du "client" (externe/interne) afin de proposer un service de qualité.

- A une attitude positive à l'égard des "clients"/ partenaires
- Est à l'écoute des besoins et attentes des "clients"
- Explique les prestations de l'entité, entretient et développe activement les contacts avec les "clients"

n. Ethique et déontologie – "sens du service public"

Désigne la capacité à remplir ses devoirs avec loyauté au service de l'intérêt général.

- S'identifie avec les missions, les valeurs et les objectifs de l'organisation
- Agit de manière cohérente avec les normes et les valeurs de l'organisation et les défend vis-à-vis de tiers même si elles ne correspondent pas toujours à ses propres valeurs
- Assume les décisions qui ne reflètent pas sa propre position
- Fait passer l'intérêt commun avant ses intérêts personnels
- Respecte les lois et le système démocratique

B. Préparation de la période à venir

Au contraire des rubriques précédentes qui dressaient un bilan de l'année écoulée, cette partie envisage le futur.

6. Objectifs personnels

Le ou la responsable hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice conviennent d'objectifs personnels pour la période à venir.

Ces objectifs sont revus régulièrement et peuvent être complétés par d'autres objectifs et modifiés par le ou la responsable hiérarchique en accord avec le collaborateur ou la collaboratrice. De plus, Il est important que l'atteinte des objectifs fasse l'objet d'une discussion au terme du délai de ceux-ci en cours d'année.

Les objectifs personnels peuvent avoir plusieurs visées:

- Objectifs liés aux connaissances professionnelles, au savoir-faire, à la maîtrise de procédures de travail;
- objectifs liés au comportement, au savoir-être;
- objectifs de développement de compétences

Un objectif peut être qualitatif ou quantitatif. Il doit avoir un but, un résultat visé et répondre classiquement aux critères sous le nom acronyme de SMART:

- **Spécifique**: un écart significatif est démontré entre la situation actuelle et la situation requise; un résultat concret est visé dans un contexte défini;
- **Mesurable**: il est possible d'en mesurer le succès en termes de quantité, de qualité ou de comportements observables;
- **Ambitieux**: dans le domaine de compétence de la personne, il est stimulant sans être inaccessible;
- **Réaliste**: selon un plan d'action défini et à l'aide des moyens et ressources mises à disposition;
- **Temporel**: un échéancier précis est déterminé avec un délai final et des délais intermédiaires si nécessaires.

Délais

Il est possible de fixer des jalons intermédiaires à l'atteinte de l'objectif afin d'en mesurer la progression lors d'évaluations intermédiaires.

Indicateurs/Critères

Les indicateurs sont des éléments concrets ou des comportements observables qui permettent de vérifier objectivement que l'objectif a été atteint.

Actions à entreprendre

L'objectif est découpé dans un enchaînement d'actions qui permettra d'atteindre le résultat attendu.

Moyens/ressources

Les moyens et les ressources sont de différentes natures: outil et matériel à disposition, appui logistique ou en ressources humaines, budget, temps à disposition, formation spécifique.

7. Quelles sont les mesures à prendre suite à l'entretien

Cette rubrique traite des démarches qui doivent être prises suite à l'entretien de développement.

Formation

Cette rubrique permet de référencer les formations obligatoires ou souhaitables à suivre durant la période à venir.

Adaptation du poste

Ce point formalise la discussion de changement d'activités principales qui aurait eu lieu au point 4. Les détails sont à indiquer dans les commentaires.

Demande d'un entretien avec la direction du service

Cette mesure est envisageable lorsque le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur les appréciations et que les désaccords sont majeurs. Elle indique que la collaboration est compromise et que cet état de fait doit être arbitré à l'échelon supérieur.

Le SRHE peut intervenir sur demande dans un deuxième temps pour fournir un appui et des conseils.

Autre action

Il s'agit de mesures qui n'ont pas été mentionnées ci-dessus. Les détails sont à indiquer dans les commentaires.

8. Commentaires

Avant de passer à la signature et de clore l'entretien de développement, le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique ont la possibilité de donner leur avis sur l'entretien, sur l'appréciation qui a été faite, de faire part de leurs souhaits d'évolution professionnelle et de mentionner des informations qu'ils estiment importantes et qui n'ont pas été retranscrites dans les rubriques précédentes.

C'est également dans cette rubrique que le collaborateur ou la collaboratrice fait, le cas échéant, mention d'une éventuelle appréciation différente ou d'un désaccord concernant l'évaluation faites de ses prestations. Au besoin, un document explicatif annexe peut être ajouté au formulaire.

9. Signatures

La signature du collaborateur ou de la collaboratrice et du ou de la responsable hiérarchique est obligatoire afin d'attester que l'entretien a eu lieu et que le formulaire reflète les propos tenus.

Suivi de l'entretien

Le suivi de l'entretien est de la responsabilité du ou de la responsable hiérarchique.

Un délai est fixé pour reprendre les différents points qui, suite à l'entretien, engendrent des actions précises et sont restés en suspens (notamment le suivi des objectifs, les formations à suivre ou les mesures à prendre par rapport au bilan de satisfaction).

Le formulaire signé est transmis au chef ou à la cheffe de l'entité pour validation.

Une copie est gardée par le ou la responsable hiérarchique et une copie est remise au collaborateur ou à la collaboratrice.

Le document est digitalisé et / ou classé dans le dossier du collaborateur ou de la collaboratrice. Il est supprimé après cinq ans, en respect des règles de gestion de l'archivage et de protection des données.

REMERCIEMENTS

Les spécificités des fonctions d'exploitation, les modalités et le formulaire d'entretien de développement en découlant ont fait l'objet d'une réflexion et de discussions nourries avec un groupe de travail composé de François Candolfi (SPCH), Sylvain Lombardet (SPCH), Jean-Philippe Loosli (SBAT), Daniel Rossier (SPCH), Sébastien Saam (SSCM), Tell Guillaume (SPCH), Frédéric Storrer (SPCH) et Raymond Wobmann (SFFN).