



---

## **ENTRETIEN D'APPRECIATION : à l'intention des collaborateurs(trices)**

### **Fiche d'information**

---

#### **1. Quelle est l'utilité de cette démarche ?**

« Que pense-t-on de mon travail ? Que pense-t-on de mon apport ? Comment est-ce que je me situe par rapport à mon activité ? Sur quels points dois-je progresser ? Quels seront les objectifs de l'année à venir ? », autant de questions que peut se poser un collaborateur et qui, faute d'un entretien spécifique, demeurent trop souvent sans réponse. Chacun éprouve en effet le besoin de savoir comment son travail est perçu. Ce besoin de reconnaissance est légitime et permet également de favoriser le sentiment d'appartenance à l'institution, au service et à l'équipe. Sans renvoi d'image ni d'appréciation sur ce qu'il est et fait, le collaborateur risque de se démotiver et de se démobiliser.

L'entretien d'appréciation constitue donc un acte de gestion par lequel le responsable et son collaborateur dressent un bilan de la période écoulée et communiquent leurs attentes pour la période future.

#### **2. Bases légales**

- **Art. 36 de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (Lpers) :** « *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 (...).* »
- **Art. 85ss du Règlement d'application de la Lpers (RLpers)**

#### **3. Auto-évaluation**

L'entretien d'appréciation et sa préparation permettent au collaborateur de faire le point, de prendre de la distance par rapport au quotidien. S'obliger à s'apprécier soi-même favorise la progression et l'évolution dans son travail. Tout au long de l'année, les conclusions de l'appréciation et les objectifs fixés pourront être consultés et comparés aux efforts en cours.

#### **4. Aspirations**

L'entretien d'appréciation est un moment privilégié pour faire part de ses aspirations professionnelles et être certain de se faire entendre et comprendre. La demande du collaborateur sera prise en considération et, en cas de refus, il saura quelles en sont les raisons.

L'entretien d'appréciation permet également de mettre à jour, au besoin, le cahier des charges, de fixer de nouveaux objectifs et d'élaborer un plan de formation adéquat.

#### **5. Engagement**

Pris durant l'entretien, écrit et signé par les parties, l'engagement formulé durant l'entretien d'appréciation ne peut être remis en cause à la légère. Il protège les signataires et, si besoin est, il sert de référence en cas de litige. Il guide dans la voie choisie, limite les écarts et facilite ainsi les relations de travail.

#### **6. Par le dialogue**

L'entretien d'appréciation est un espace d'expression libre. Le collaborateur n'est pas là pour écouter uniquement le responsable hiérarchique. Il a droit à la parole et doit en profiter pour faire connaître son point de vue. Sur ses propres performances, bien entendu, mais aussi sur le management et l'organisation interne de l'équipe. Il peut analyser, argumenter, expliquer, exprimer ses réserves ou son adhésion. Il n'est pas question de règlement de compte ou de jugement, mais d'une discussion ouverte et constructive. En l'absence de dialogue, les non-dits risquent en effet fort de dégénérer en rancœur et de pérjurer la collaboration.

## 7. Déroulement

Une semaine au moins avant l'entretien, le collaborateur reçoit le formulaire d'appréciation, pour guider et faciliter sa préparation. Une préparation préalable par écrit lui permettra de mieux préciser sa pensée et de clarifier son argumentation.

L'entretien (d'une durée d'1h à 1h30) se décompose en deux phases : la première permet de revenir sur la période écoulée et d'en apprécier les résultats. La seconde vise à préciser l'année à venir, en termes d'objectifs à atteindre, de projets, d'axes de formation, de volonté de développement. Des remarques et observations générales peuvent également être consignées. Par la discussion, d'éventuelles divergences peuvent également être expliquées, admises et déboucher sur un recadrage et une meilleure définition des attentes réciproques.

## 8. Qui participe ?

L'entretien d'appréciation se déroule entre le collaborateur et son responsable direct. Exceptionnellement et avec l'accord du responsable, une tierce personne peut y participer : collègue pouvant donner une appréciation sur le plan technique par exemple, supérieur du responsable direct pour renforcer l'objectivité ou responsable des ressources humaines, pour faciliter, faire respecter la procédure et conseiller.

## 9. Signatures

A la fin de l'entretien, les personnes présentes signent le formulaire sur lequel sont consignés les éléments discutés.

En cas de désaccord, le collaborateur signe également le formulaire en notant ses commentaires expliquant les raisons ou les points de divergence. Sa signature permet d'attester que l'entretien a bien eu lieu et que, dans ce cas de figure, une suite doit y être donnée rapidement.

Au besoin, le collaborateur apprécié peut demander un délai de réflexion de 5 jours maximum avant la signature du document.

## 10. Pas d'accord !

Lorsqu'un désaccord subsiste au terme de l'entretien d'appréciation, un nouvel entretien doit avoir lieu, en présence du supérieur du responsable direct (éventuellement d'un responsable des ressources humaines, d'un membre de la Commission du personnel ou d'un syndicat). A défaut de supprimer totalement l'écart d'appréciation, ce second entretien servira principalement à fixer des objectifs réalistes et réalisables pour une courte période (entre 3 à 6 mois), au terme de laquelle une nouvelle appréciation sera réalisée.

La procédure d'appréciation est donc, en résumé, la suivante : le premier entretien se déroule en tête-à-tête avec le responsable direct ; en cas de désaccord, un second entretien est réalisé en présence du supérieur du chef direct, le collaborateur pouvant se faire accompagner. Le responsable peut également se faire accompagner par un responsable des ressources humaines, pour autant que le collaborateur en soit informé préalablement.

Si le différend persiste, le Tribunal des prud'hommes de l'Administration cantonale vaudoise peut être saisi.

## 11. Distribution du document

Une copie du formulaire d'appréciation, dûment complété et signé, est remis au collaborateur, une copie est conservée par le responsable et l'original est transmis au bureau du personnel, pour classement dans le dossier du collaborateur.

Le responsable ressources humaines de votre département est à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

**La procédure complète concernant l'entretien d'appréciation est disponible sur l'intranet de l'Office du personnel < Division Administration du Personnel < Référentiel**

