

Johannes Brühwiler pour la commission de qualité Médecins de famille suisse

## Evaluation d'un collaborateur



**Ce texte propose une brève introduction pratique à l'évaluation d'un collaborateur. Il est général et s'applique donc à toutes les situations: assistantes médicales, médecins employés, mais également entre partenaires afin de fixer des objectifs reposant sur la réciprocité.**

### Objectifs

L'évaluation d'un collaborateur est un outil de développement visant à aider le collaborateur<sup>1</sup> et à améliorer le travail commun. Le fait de consacrer du temps à la préparation et à la discussion reflète un certain respect et souligne l'importance de la coopération.

Ensemble, nous analysons la dernière période de travail et façon-nons l'avenir. Nous aidons le collaborateur à s'autoévaluer et lui donnons un feedback.

Enfin, nous formulons les objectifs et les mesures pour la prochaine période, sur lesquels reposera la prochaine évaluation.

### Préparation

Nous fixons un rendez-vous commun. Le collaborateur et nous-mêmes devons disposer de suffisamment de temps pour la préparation. A cette occasion, nous réfléchissons au contenu de la dernière discussion et aux feedbacks en cours portant sur la dernière période. Les objectifs fixés lors de la dernière discussion ont-ils été atteints? Où voyons-nous des possibilités d'amélioration et un potentiel de développement? Les réflexions portant sur les objectifs et les mesures concernant la prochaine période font partie de la préparation.

En termes de contenu, nous thé-matisons les comportements ty-piques, les progressions visibles et également les insuffisances. Nous ne devons pas nous limiter aux dernières semaines, ni à des cas isolés. Les développements positifs et les atouts sont mis en avant et complimentés, tandis que les points faibles, qui nuisent aux résultats, sont thématiques. En principe, les points forts sont encouragés et les insuffisances minimisées.

### Variantes de l'évaluation d'un collaborateur et de la discussion de développement

En principe, il existe deux possibilités pour cette discussion: On peut encourager et aider le collaborateur à s'autoévaluer et à formuler ses propres objectifs pour lui donner ensuite un feedback personnel. Ou alors on valorise le collaborateur ainsi que ses performances et développements durant la dernière période, puis on vérifie son ressenti et son opinion sur le sujet. Toutefois, il est indispensable pour le collaborateur et le supérieur de toujours préparer leurs propres objectifs et, dans l'idéal, d'en extraire les objectifs pour la période suivante.

### Réalisation

Un environnement de discussion à l'abri de toute perturbation est indispensable. Toute interruption due à un appel téléphonique ou autre dérangement nuit à l'échange. Nous donnons au collaborateur la possibilité de présenter sa propre évaluation de la dernière période. Des questions envisageables pour démarrer l'entretien sont: Sur quels aspects êtes-vous spécialement satisfaits? Quels sont vos points forts? Qu'aimez-vous faire en particulier? Il faut également permettre au collaborateur d'évaluer notre position de leader.

Nous donnons nos impressions personnelles sur l'auto-évaluation du collaborateur.

Les éléments clés sont consignés par écrit. Il n'est pas nécessaire de réaliser un document formel, une simple feuille de papier fera l'affaire.

Il convient de donner au collaborateur l'occasion de thématiquer ses propres objectifs. Sur ce thème, les questions envisageables sont: Où voyez-vous des améliorations possibles? Quels objectifs entendez-vous atteindre dans les conditions actuelles? Nous vérifions que ces éléments coïncident avec ce que nous attendons du col-laborateur et si, éventuellement, les objectifs doivent être complé-tés. Nous demandons l'accord du collaborateur en ce qui concerne nos objectifs. Si nous ne l'obtenons pas, nous devons évaluer la raison du refus. Les objectifs doivent être formulés en accord avec l'acronyme S-M-A-R-T et consignés par écrit. Nous nous concen-trons sur les éléments clés et ne traitons pas un trop grand nombre d'objectifs simultanément. Les objectifs pour l'avenir sont fixés pour la prochaine période et enregistrés par écrit sur un document daté et signé par les deux parties. Le collaborateur en reçoit une copie. Le document sert de base pour la vérification des objectifs et la prochaine évaluation du collaborateur.

#### Formulation des objectifs S-M-A-R-T:

**Spécifique** (claire, sans équivoque, précise)

**Mesurable** (concrètement: comment et selon quels critères les objectifs vont-ils être mesurés)

**Active** (mesures, procédés et résultats doivent être formulés de manière claire et positive)

**Réaliste** (fixer le temps et les moyens disponibles pour la réalisation des objectifs)

**Temporelle** (délais, définir des étapes intermédiaires si né-cessaire)

#### Formuler et atteindre des objectifs

Mieux le collaborateur comprend ce qui est attendu de lui, mieux il pourra s'identifier aux objectifs, et plus grande sera la chance qu'il les atteigne. Il est donc essentiel de définir la réalisation des objectifs de manière quantitative, qualitative et temporelle. Les objectifs peuvent représenter un challenge, tout en restant réali-sables. Avant un contrôle, il est possible d'apporter une aide. Comme il a été mentionné précédemment, le collaborateur reçoit une copie du document.

Exemples d'une formulation d'objectifs S-M-A-R-T:

- Introduction d'une fiche de contrôle destinée à documenter la maintenance interne de l'appareil hématologique;

<sup>1</sup> Pour des raisons de lisibilité, la forme masculine englobe les deux sexes.

- Participation à une formation continue XY l'année prochaine avec obtention l'année suivante (financée à 50% par le collaborateur, en termes de temps ou d'argent); la réussite à la formation entraîne l'assignation à des tâches supplémentaires définies XY.

### Bilan

Il est vraiment intéressant de vérifier l'état de réalisation des objectifs au moins à mi-parcours, et très certainement lors des étapes-jalons fixées au départ. Le résultat est alors consigné par écrit. N'oublions pas de partager nos impressions et d'émettre des compliments.

Vous pouvez télécharger le formulaire Word reproduit ci-dessous sur le site Internet de PrimaryCare: [www.primary-care.ch/evaluation\\_collaborateur\\_preparation.doc](http://www.primary-care.ch/evaluation_collaborateur_preparation.doc)

Remerciements particuliers à Barbara Brühwiler, MHA, pour sa participation active.

### Astuces [1]

- Bannissez l'entretien d'évaluation unilatéral.
- Nous misons sur ... une réunion destinée au feedback, au cours de laquelle l'image que l'on a de soi et d'autrui en termes de performance et de personnalité ... fera l'objet d'une discussion.
- Moins il y a de structure, mieux c'est. Mieux vaut établir une liste d'idées à explorer plutôt qu'une grille de qualifications.
- ... il convient d'aborder tous les sujets présentant des incertitudes ou des divergences d'opinions. Ces différences sont une richesse à l'origine de nouveaux développements.
- La clarification du passé et l'organisation de l'avenir sont des points centraux.

## Proposition pour la préparation confidentiel

### Planning pour .....

#### ***Veillez préparer l'entretien par écrit.***

#### **Regard rétrospectif personnel:**

*Quels ont été vos plus grandes réussites durant la dernière période?*

*Sur quels points êtes-vous particulièrement satisfait?*

*Avez-vous atteint certains objectifs formulés pour la dernière période? Lesquels avez-vous atteints, lesquels n'avez-vous pas atteints? Qu'a-t-il manqué à la réalisation de ces objectifs?*

*Quels sont vos atouts? Dans quels domaines?*

*Qu'aimez-vous faire en particulier?*

#### **Perspective personnelle:**

*Où voyez-vous des améliorations possibles?*

*Dans quels autres domaines pouvez-vous encore progresser?*

*Quels objectifs comptez-vous atteindre?*

*Quels sont vos objectifs personnels?*

*Dans quel délai?*

#### **Perspective sur l'équipe:**

*Selon vous, dans quelle direction devrions-nous nous développer?*

*Comment imaginez-vous votre cabinet idéal / votre poste idéal / notre cabinet commun?*

*Quels éléments nous différencient des autres?  
positifs – à améliorer?*

*Sur quels points pouvons-nous renforcer notre collaboration?*

*En quoi devrions-nous adapter les objectifs que nous nous sommes fixés?*

#### **Objectifs concrets (SMART) pour .....**

–  
–

Date: Signatures: Employeur

Collaborateur/collaboratrice

#### Référence

- 1 Müri P (Hrsg.) ... wenn nur das Personal nicht wär!  
Ein Lehrbuch für die Führungspraxis. Zürich: Verlag  
Industrielle Organisation; 2001.

#### Correspondance:

Dr. med. Johannes Brühwiler  
Klosbachstr 123  
8032 Zürich  
[johannes.bruehwiler\[at\]hin.ch](mailto:johannes.bruehwiler[at]hin.ch)