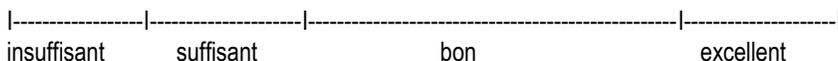


Annexe 2: Bases de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs avec le système ABA-KABA.^{PERSON}

1. Explication des quatre niveaux d'évaluation

Pour les évaluations, on dispose des niveaux « insuffisant », « suffisant », « bon » et « excellent ». Ces quatre niveaux couvrent l'éventail des possibilités entre un travail insuffisant et un travail remarquable mais pas selon des pondérations équivalentes de 25 % chacune. Le niveau « bon » recouvre une gamme de niveaux de qualité de travail très large, ce qui, graphiquement, peut se visualiser comme suit :



En lien avec le fait que, ne serait-ce que pour de simples raisons statistiques (répartition normale), la majeure partie des collaboratrices et collaborateurs va se situer au niveau « bon », la répartition graphique ci-dessus au niveau de l'échelle d'évaluation renforce encore cette tendance. Ainsi, pour la plupart des travailleurs, le niveau « bon » est correct même si des nuances dans l'échelle d'évaluation (par exemple en juste bien, moyennement et clairement bien) étaient parfaitement concevables.

Compte tenu de l'influence future sur les salaires de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs, il est très important pour des raisons méthodologiques que les évaluations soient les plus claires possible. Dans cet esprit, il paraît raisonnable que l'ensemble des employés dont la qualité de travail n'a pas été évaluée comme 'excellente' ou 'suffisante' (voire insuffisante) soient classés comme « bons ».

Bien entendu, lors de l'entretien personnel, il conviendra de nuancer cette « bonne » prestation de façon à ce que les employés sachent si elle est plutôt un peu juste, moyenne ou supérieure à la moyenne.

En outre, les quatre niveaux d'évaluation peuvent être définis comme suit.

- Bon / Exigences, attentes et objectifs satisfaits voire partiellement dépassés:
Satisfait les exigences et attentes. Les mesures convenues ont apporté le résultat escompté. Cette classification devrait concerner la majorité des collaboratrices et collaborateurs.
- Suffisant/Exigences, attentes et objectifs atteints de justesse:
Ne satisfait que de justesse les exigences, attentes et objectifs, mais dans une mesure suffisante. Des déficits peuvent être identifiés mais ni le déroulement du travail ni la bonne marche de l'organisation ni la sécurité ne s'en trouvent affectés. Ces déficits sont compensés par les prestations et l'attitude d'autres collaboratrices et collaborateurs. En principe, le niveau « suffisant » ne devrait pas être ressenti comme négatif mais inciter la personne concernée à davantage s'investir dans son

travail. Toutefois, une telle évaluation doit s'apprécier dans son contexte. Par exemple, si un environnement défavorable, tel que des problèmes familiaux, entraînait une baisse de la performance, la personne chargée de l'évaluation pourrait malgré tout choisir globalement le niveau « bon » compte tenu de ces circonstances. A l'inverse, une prestation objectivement bonne en soi pourrait être jugée « suffisante » dans le cas d'une personne capable de fournir de meilleures prestations mais ne faisant aucun effort, ce afin de la tirer de sa torpeur.

- **Excellent / Exigences, attentes et objectifs dépassés :**
Satisfait largement ou dépasse les exigences, attentes et objectifs. Cette classification peut susciter une réflexion sur le droit légitime de se voir confier des tâches plus exigeantes et comportant davantage de responsabilités. La classification « excellent » vaut pour des prestations « top-niveau ». Si le terme d' « excellent » fait problème, on peut utiliser d'autres notions comme « remarquable » ou de « particulièrement bon ».
- **Insuffisant / Exigences, attentes et objectifs non atteints :**
Ne satisfait pas les exigences, attentes et objectifs. Des déficits sont constatés qui pourraient affecter le déroulement du travail et la bonne marche de l'institution, voire compromettre la sécurité. Ces déficits ne peuvent être compensés ni par les prestations ni par l'attitude d'autres collaboratrices et collaborateurs. Cette affectation à ce niveau d'évaluation devrait entraîner le transfert à une position moins exigeante et à moindre responsabilité, voire le départ du collaborateur.

2. Explications sur les quatre domaines spécifiques et leurs caractéristiques particulières

Le système d'évaluation est axé sur les quatre domaines spécifiques ABAKABA, à savoir I, PS, P et D (aptitudes intellectuelles, psycho-sociales, physiques et spécifiques à la manière de diriger) Il s'agit d'évaluer la qualité du travail des collaboratrices et collaborateurs en tenant compte du degré de satisfaction des exigences et attentes dans les quatre domaines spécifiques cités. Dans ce contexte, les exigences et charges analysées lors de l'évaluation des fonctions constituent une échelle de mesure importante. D'autre part, il y a lieu de tenir compte aussi des critères plus généraux du comportement au travail (par ex. autocritique, faculté de travailler en équipe, etc.)

Il existe plusieurs sous-critères pour chaque domaine spécifique. Seuls les sous-critères pertinents pour la fonction à évaluer sont à prendre en considération. Les sous-critères doivent être compris comme des mots-clés et ne doivent expressément pas être évalués isolément sur la base des quatre niveaux d'évaluation, car leur importance diffère grandement, intrinsèquement ou selon la fonction ; de ce fait, ils ne peuvent pas être évalués de façon systématique ou mathématique. Toutefois, ils servent à commenter, justifier et expliquer l'évaluation globale effectuée pour chaque domaine spécifique et tiennent lieu d'illustration lors de l'entretien personnel.

La prise en considération des quatre valeurs brutes de l'évaluation des fonctions ABAKABA permet alors une évaluation globale, dans laquelle chacun des domaines spécifiques aux fonctions est mesuré en attachant l'importance qui lui revient conformément

aux points des valeurs brutes. Ainsi, par exemple, l'évaluation des caractéristiques psycho-sociales a plus d'importance pour des fonctions qui impliquent un contact étroit avec des personnes de l'extérieur que pour le personnel de nettoyage, pour lesquelles ce sont les exigences physiques qui sont plus élevées.

3. Adaptations aux fonctions spécifiques des différents critères

Avant d'entamer la procédure d'évaluation, il y a lieu d'adapter le formulaire aux exigences spécifiques à la fonction de la personne à évaluer. Pour la fonction concernée, les critères non pertinents sont à biffer (par exemple « style de direction » pour des fonctions dénuées de toute activité de direction ou « connaissance de l'Église et de son environnement » pour le personnel chargé des tâches de nettoyage, etc.). Les autres critères particuliers restants peuvent être groupés ou définis selon leur importance.

La page 4 indique en pourcentage la pondération de chacun des domaines spécifiques selon les valeurs brutes ABAKABA résultant de l'évaluation des fonctions. Les valeurs correspondant aux fonctions spécifiques sont mentionnées dans une liste spécifique.

Objectif: Une grille de critères adaptée est disponible pour chaque fonction à évaluer.

4. Information du personnel sur la grille qui leur est applicable

Afin de permettre aux collaboratrices et collaborateurs de se préparer à l'entretien d'évaluation, ceux-ci doivent recevoir la grille de critères correspondant à leur fonction; ils peuvent ainsi faire verbalement leur auto-évaluation sur la base des critères pertinents. Toutefois, ils ne doivent pas procéder eux-mêmes à leur affectation aux niveaux « insuffisant », « suffisant », « bon » et « excellent ». Si des objectifs individuels ont été fixés, les collaboratrices et collaborateurs doivent procéder à une auto-évaluation du degré de satisfaction des objectifs convenus.

Objectif: Après avoir pris connaissance de la grille de critères adaptée à leur fonction, les collaboratrices et collaborateurs peuvent se préparer à l'entretien d'évaluation.

5. Préparation des supérieurs

- Évaluation du degré de satisfaction des exigences et attentes de nature intellectuelle conformément au processus ci-après :
 - Évaluation spontanée: classification spontanée, globale et à tendance émotionnelle de la personne à évaluer relativement aux exigences et charges intellectuelles dans l'un des niveaux d'évaluation « insuffisant », « suffisant », « bon », « excellent ». Cette évaluation n'est pas pondérée, ce qui veut dire qu'elle ne tient pas compte des valeurs brutes ABAKABA.
 - Vérification en tenant compte des critères particuliers à la fonction et de leur pondération.
 - Réflexion sur les critères particuliers à considérer au cours de l'entretien (tous les critères ne doivent pas être discutés).
 - Préparer des notes sur les divers points.

- Réexamen et éventuellement modification de l'évaluation spontanée.
- Évaluation du degré de satisfaction des exigences et attentes de caractère psycho-social, physique et, le cas échéant, relevant de la manière de diriger selon la même procédure (sans pondération).
- Report des quatre évaluations dans la grille de la page 4.
- Évaluation d'ensemble en tenant compte de l'importance des quatre domaines spécifiques telle qu'elle résulte de l'évaluation ABAKABA
- Si des objectifs individuels ont été fixés, évaluation du degré d'atteinte des objectifs (p. 5).
- Evaluation générale finale (p. 5):
Si aucun objectif individuel n'a été fixé: l'évaluation d'ensemble (p. 4) est reprise.

Si des objectifs individuels ont été fixés: L'évaluation d'ensemble (p. 4) est reprise en tenant compte du degré d'atteinte des objectifs convenus (p. 5) ou est modifiée si l'évaluation du degré de satisfaction s'écarte de l'évaluation d'ensemble et si l'atteinte des objectifs est considérée comme particulièrement importante.

6. Règles générales et conseils sur la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation

Voici quelques règles non contraignantes et conseils pour la réussite de l'entretien d'évaluation:

- Ne pas discuter les critères un à un, se concentrer sur les points les plus importants, respecter un équilibre entre éloge et critique.
- Tenir compte de la préparation de la collaboratrice ou du collaborateur.
- Annoncer et fixer la date de l'entretien au moins 10 jours à l'avance. Ne pas placer les entretiens « difficiles » avant un congé, un week-end ou les vacances de la personne concernée.
- S'assurer que la personne a reçu le formulaire pour se préparer.
- Prévoir suffisamment de temps (1 h à 1 h 1/2)
- Veiller à créer une bonne atmosphère
- Faire en sorte d'avoir un bon ordre de placement (par ex. se partager le coin d'une table de conférence à la même hauteur)
- Éviter les dérangements possibles (téléphone dévié, mobiles éteints, etc.)
- Introduction positive et personnalisée.
- S'adapter au niveau de langage de la personne
- Justifier la reconnaissance et la critique
- Prendre en considération l'auto-évaluation de la collaboratrice ou du collaborateur
- Discuter et développer les mesures (d'encouragement)
- Poser des questions ouvertes pour une meilleure compréhension

- Faire preuve de diplomatie (ne pas dire « tu as fait du mauvais travail » mais « je trouve que tu ... »)
- Écouter avec attention
- Laisser parler
- Pas de généralisations, sous-entendus et jugements de valeur
- Ne pas laisser subsister de malentendu et les « évacuer »
- En cas de divergences d'opinion, les formuler clairement, éventuellement les consigner dans une note écrite.
- Résumer l'entretien
- Rappeler les mesures convenues
- Apprécier le travail global et mettre en confiance concernant la collaboration future
- Souligner la possibilité d'avoir d'autres entretiens
- Signer le formulaire.

Il est à remarquer encore que l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs est un processus fortement marqué par la personne qui la réalise, de sorte qu'il y aura toujours une part de subjectivité. Cette subjectivité ne peut être objectivée ni par certaines caractéristiques particulières ni par des étapes d'évaluation. En quelque sorte, le supérieur hiérarchique a le droit de donner *son* avis sur la qualité du travail de la personne évaluée. D'un autre côté, ce « droit » comporte une grande responsabilité envers la collaboratrice ou le collaborateur et implique une attitude de fair-play et de bienveillance envers ces derniers.