

Cadre de réflexion pour l'évaluation comportementale

Des critères observables, un suivi dans le temps, une action progressive et de la bienveillance.



Pourquoi ce cadre ?

On n'évalue pas la personne : on observe des faits et leur évolution dans le temps.

Le principe de base

Un même comportement peut avoir des causes très différentes : fatigue, vécu personnel, ou vrai désengagement.

On note tôt, on agit progressivement.

Quatre piliers, dans cet ordre :

1



2



3



4

Critères

Des signaux observables,
pas une impression.

Suivi

On documente dans le temps,
pas de jugement instantané.

Action progressive

Des paliers gradués, pas
de sanction immédiate.

Bienveillance

On ne sait jamais ce que
la personne traverse.



Les critères observables

Un fait, une date, un contexte : jamais une impression générale.

Le comportement au quotidien

Ponctualité / Assiduité

Signaux : Retards répétés non signalés, absences non justifiées, départs anticipés fréquents.

Communication interpersonnelle

Signaux : Agressivité verbale, fermeture au dialogue, sarcasme récurrent, refus de répondre.

Esprit de collaboration

Signaux : Isolement soudain, refus répété d'aider, conflits récurrents avec plusieurs personnes.

Engagement / Implication

Signaux : Désintérêt en réunion, silence systématique, baisse d'initiative par rapport à d'habitude.

Réaction au feedback

Signaux : Dénî systématique, agressivité défensive, absence d'évolution après plusieurs retours.

Fiabilité / Tenue des engagements

Signaux : Engagements non tenus sans explication, qualité qui baisse sans cause identifiée.



Un fait. Une date. Un contexte.

Jamais « il a une mauvaise attitude » ; toujours « le [date], tel comportement observé dans telle situation ».

Critères observables

Pas un jugement instantané, une fenêtre d'observation avant conclusion.

Principes :

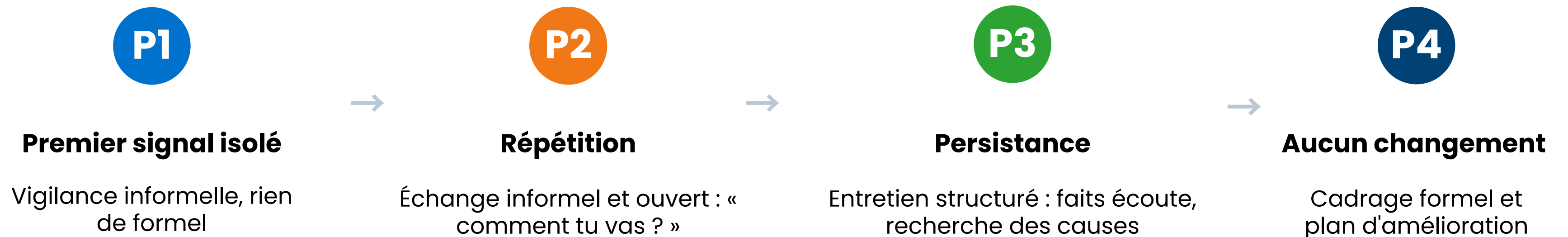
- Un fait isolé n'est pas concluant en soi.
- On tient une fiche de suivi simple et discrète par collaborateur.
- Fenêtre d'observation avant conclusion : ex. 2-3 occurrences sur 3-4 semaines.
- On documente pour protéger tout le monde d'un jugement arbitraire; pas pour « fichier » les gens.

Exemple de fiche de suivi

Date	Observation	Contexte
12/09	Retard non signalé (2e fois)	Réunion client du matin
19/09	Ton fermé en réunion d'équipe	Point hebdo projet X
03/10	Amélioration visible	Après échange informel

Une échelle d'action progressive

Chaque palier suppose qu'on ait laissé l'occasion de s'expliquer avant de monter d'un cran.



La bienveillance comme garde-fou

Pas une option, une condition du cadre.

- 1

Ouvrir par une question

« J'ai remarqué X, est-ce que tout va bien ? » plutôt qu'un constat.
- 2

Présumer la bonne foi

Au premier signal, on part du principe que la personne a de bonnes raisons.
- 3

Documenter, pas ficher

On protège tout le monde d'un jugement arbitraire, ce n'est pas un dossier à charge.
- 4

Impliquer la direction

Le passage à un palier formel n'est jamais décidé par un seul manager.

À discuter ensemble

- Gardons-nous 5 critères, ou les regroupons-nous en 3-4 piliers plus larges ?
- Quelle fenêtre d'observation retenons-nous avant un échange formel ?
- À partir de quel palier la direction est-elle systématiquement impliquée ?