Mener professionnellement un entretien d'évaluation

Novembre 2018

© Dr. Serge Imboden, HES-SO

«Les entretiens d'évaluation sont ressentis un peu partout comme une gigantesque perte de temps.»

(SRF, Kassensturz, 2013)

© Dr. S. Imboden

Agenda

1. Introduction
2. Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
3. Éviter les erreurs typiques
4. Déroulement d'un entretien et exemples
5. Conclusion

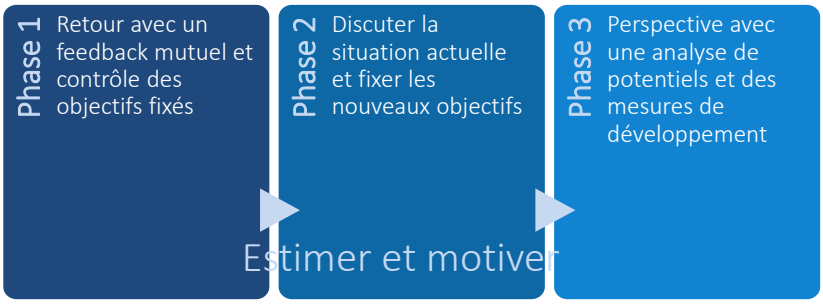
Aucun autre outil de gestion aide à établir et à approfondir des liens avec les collaborateurs

1. L'entretien devrait être imprégné de **sincérité, de franchise et de courage** pour exprimer et soutenir son propre avis
2. Il devrait donner aux collaborateurs un **retour** sur ses prestations, ses résultats de travail et sur son comportement afin qu'il puisse s'orienter et se motiver.

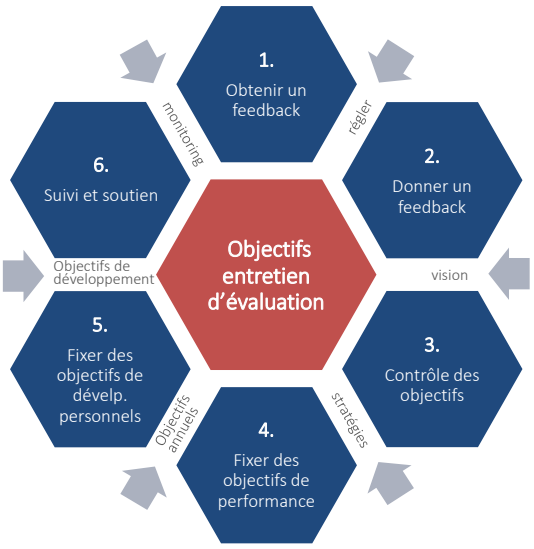
Agenda

1. Introduction
2. Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
3. Éviter les erreurs typiques
4. Déroulement d'un entretien et exemples
5. Conclusion

Des bons entretiens d'évaluation se structurent en 3 phases



Les objectifs d'un entretien d'évaluation sont exigeants

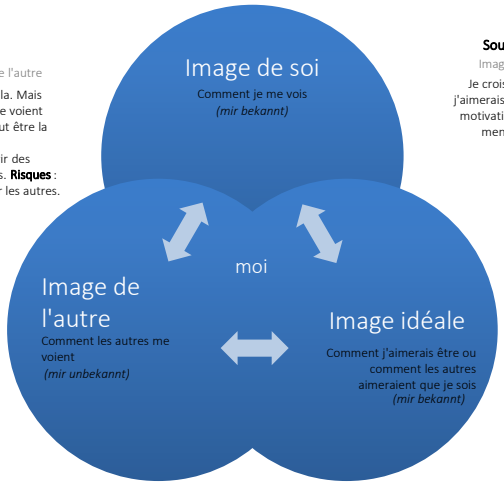


L'art de donner et de recevoir un feedback

Concept de soi

Zone aveugle / point sensible
Image de soi - image de l'autre

Je crois être comme cela. Mais certaines personnes me voient différemment. Cela peut être la cause de malentendus. **Opportunités** : découvrir des aptitudes et des talents. **Risques** : on peut être blessé par les autres.



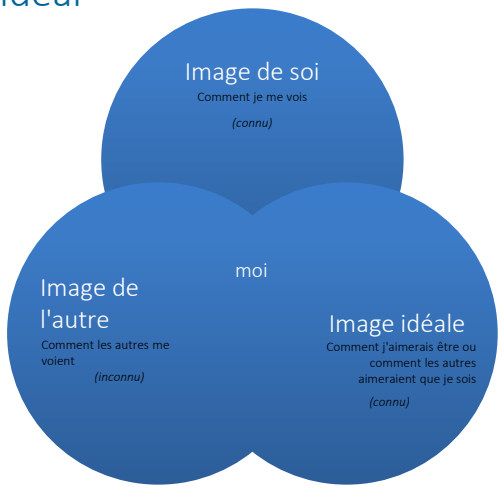
Source de motivation
Image de soi - image idéale

Je crois être ainsi, et sais comment j'aimerais être. **Opportunités** : source de motivation intrinsèque. **Risques** : peut mener à de mauvais objectifs.

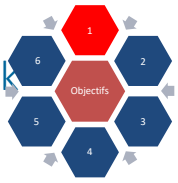
Façade, rôle
Image de l'autre - image idéale

Je me dissimule derrière une façade pour être comme je le souhaite ou comme les autres le souhaitent. **Opportunités** : motivation extrinsèque. **Risques** : surmenage, stress.

Image de soi : cas idéal

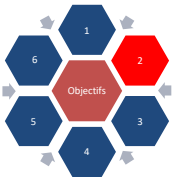


Les 10 commandements pour RECEVOIR un feed-back



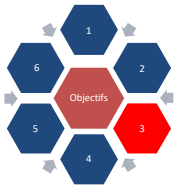
1. Demandez un feed-back aux autres **aussi souvent** que possible
2. Assurez-vous que vous êtes **vraiment prêt** à recevoir un retour
3. Dites **concrètement** quelles informations vous souhaitez recevoir
4. **Écoutez** attentivement le retour
5. **Évitez d'argumenter** ou de vous défendre (pas de justifications !)
6. **Répétez** de quelle manière vous avez compris le feed-back.
7. Vérifiez la **signification** des informations.
8. Demandez quels autres **comportements possibles** seraient adaptés
9. Faites part de vos **réactions**.
10. Adressez vos **remerciements** pour les retours d'information livrés.

Les 10 commandements pour DONNER un feed-back



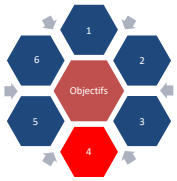
1. Assurez-vous que le destinataire y **est disposé** !
   Demandez son autorisation !
2. Demandez-vous si vous poursuivez des **intentions positives** en voulant donner votre feed-back
3. Choisissez un **moment propice** pour livrer votre feed-back
4. Commencez par donner un retour positif avant de formuler une **critique constructive**
5. Assurez-vous que le destinataire **comprend bien** votre feed-back.
6. Soyez **concret** dans votre feed-back
7. Soyez descriptif dans votre feed-back, ne portez **pas de jugements** de valeur.
8. Dites les choses comme **vous-même** seriez prêt à les entendre
9. Demandez-vous si votre feed-back a des effets secondaires indésirables
10. **Clarifiez** immédiatement les **malentendus**

Contrôle des objectifs



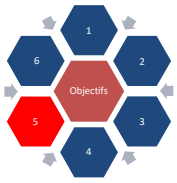
1. Seuls des **objectifs mesurables** peuvent être contrôler
2. Le contrôle des objectifs devrait si possible **être objectif** (plus s'appuyer sur des faits que sur des suppositions)
3. L'atteinte des objectifs devrait être **découpler d'une rétribution** financière
4. De grosses **différences** entre l'avis personnel et celui d'autrui doivent être **discutées**
5. Le contrôle des objectifs doit être utilisé comme **chance** pour l'estime et la compréhension

Fixer des objectifs de performance



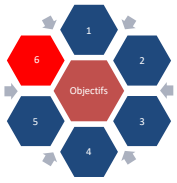
1. Les objectifs de performance devraient être, autant que possible, **clairs**, **sensés** et **motivants**
2. Les objectifs de performance sont déduits de la **vision** et des **stratégies** de l'école (cf. cockpit → objectifs annuels)
3. Le **principe** «ce qui est mesurable, peut être contrôler» est également valable

Fixer objectifs de développement personnel



1. Chaque collaborateur aimerait **savoir où il se situe**, comment son employeur l'évalue aujourd'hui concernant son potentiel et quels sont les objectifs personnels visés
2. Les objectifs de développement personnel sont également là pour maintenir **«la valeur du marché»** de l'employé
3. Les objectifs de développement devraient favoriser ses **compétences personnelles, les compétences sociales et les compétences d'action** (y.incl. les compétences méthodologiques et/ou les compétences de pilotage)

Estimer et motiver: sortir avec la tête haute de la salle



- Aucun autre outil de gestion ne donne la possibilité d'établir et **d'approfondir des liens** avec les collaborateurs
- **Séparer** l'évaluation et le salaire
- Sans parler de salaire, les performances peuvent être valoriser de diverses manières (p.ex. projet motivant (**intrinsèque**), estime du travail effectué, conditions du lieu de travail, bons, formation continue, etc.)
- De plus, il est indispensable **d'estimer régulièrement** et au bon moment les collaborateurs pour les bonnes performances effectués

Agenda

1. Introduction
2. Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
3. **Éviter les erreurs typiques**
4. Déroulement d'un entretien et exemples
5. Conclusion

Plaisir au lieu de la frustration: éviter les erreurs typiques

Erreurs possibles	Solutions appropriées
1. Manque de temps de préparation	Le temps de préparation devrait au moins correspondre à la durée de l'entretien
2. Comportement négatif et préconçu avant l'entretien	Donner aux collaborateurs une chance en mettant en avant le positif et le potentiel de développement
2. Trop impersonnel et en appliquant à la lettre la procédure	Faire preuve d'estime réciproque en se basant sur des faits et ne pas tolérer des facteurs perturbateurs
3. Propos infondés	Rester au niveau matériel, ouvert et constructif
4. «Discussions» sans engagement	De la part des deux côtés, rester concret et engagé, discuter les idées communes et divergentes. Monitoring des objectifs durant l'année.
5. L'essentiel reste non discuté	Donner de la structure à l'entretien et discuter de thèmes comme: feedback, développement/potentiel, difficultés et améliorations, objectifs, etc.
6. Démotiver au lieu de motiver	Formuler des objectifs clairs, sensés et motivants
7. Objectifs vagues	Formuler des objectifs SMART (surtout mesurable et réalisable)
8. Ne pas contrôler l'application des objectifs (Monitoring)	Vérification des objectifs après max. 6 mois lors d'un entretien

Agenda

1. Introduction
2. Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
3. Éviter les erreurs typiques
4. **Déroulement d'un entretien et exemples**
5. Conclusion

Déroulement de l'entretien

Accueil	▪ Accueillir, remercier de la venue et expliquer le déroulement ▪ le cas échéant un petit small talk pour réduire la tension
Introduction	▪ Nommer les thèmes et le but de l'entretien ▪ Expliquer les relations et les rôles ▪ Procédure de l'entretien, fixer les objectifs communs et les règles de la discussion
Discussion	▪ Nommer les exigences, les attentes, les objectifs et les standards qui ont été définis ensemble ▪ Feedback mutuel sur les généralités ▪ Évaluation par le supérieur ▪ Évaluation par le collaborateur ▪ Discuter les avis divergents ▪ Formuler des **objectifs de performance** clairs, sensés et mesurables ▪ Formuler des **objectifs personnels** clairs, sensés, mesurables et motivants ▪ Tirer des **conclusions**, discuter des **mesures** d'amélioration et leurs applications
Résumé et prendre congé	▪ Mettre par écrit les résultats ▪ Établir un plan de mesures et distribuer les tâches ▪ Trouver un accord ▪ Démarches futures, prochaines étapes ▪ Évaluation personnelle (constructive) ▪ Remercier et prendre congé

Check-liste "Entretiens de fixation des objectifs"

cf. outil RH

Contenu :

1. À définir au préalable
2. Préparation des entretiens de fixation des objectifs
3. Réalisation des entretiens de fixation des objectifs
4. Suivi d'un entretien de fixation des objectifs
5. Divers

1	À clarifier au préalable	✓	Responsable	Délai
1.1	Définition des objectifs avec le collaborateur sur la base de - la stratégie de l'entreprise - les objectifs de l'entreprise - les objectifs du département Ces éléments sont-ils formulés par écrit ? Comment peuvent-ils être transmis au collaborateur ?	✓	??	01.01.2015
1.2	Quel est le cadre légal à respecter ?	✓		
1.3	Les supérieurs hiérarchiques sont-ils préparés et qualifiés pour mener des entretiens de fixation des objectifs ?	✓		
1.4	Les collaborateurs sont-ils informés de la finalité de cet instrument qu'est l'accord d'objectifs ? Quel est leur point de vue à ce sujet ? Quelles résistances peut-il y avoir ?	✓		
1.5	Quand et sous quelle forme les entretiens de fixation des objectifs peuvent et doivent-ils être menés (fréquence annuelle / semestrielle) ? Dans le cadre des entretiens annuels avec les collaborateurs ? Quand procéder aux entretiens de vérification des accords d'objectifs (fréquence trimestrielle) ?	✓		
1.6	Sous quelle forme l'entreprise et les supérieurs hiérarchiques sont-ils disposés à	✓		

Exemple de formulaire: objectifs

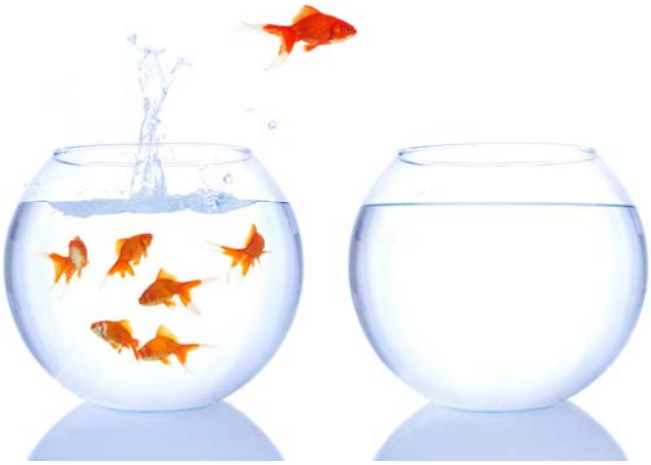
N°	Objectifs de performance (SMART) Compétences d'action, compétences professionnelles	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
1	*Gestion du projet «Concept «Problem Based Learning»*	*Objectifs atteints (min. 90%) selon le mandat du projet*	☐	☐	☐	☐
	Remarques:					
2	*Améliorer la collaboration avec les entreprises formatrices*	*Min. 3 visites par année*	☐	☐	☐	☐
	Remarques: *Parler avec les formateurs dans l'entreprise sur d'éventuels projets pouvant être intégrer dans le cours*					
3	*Organiser des journées projets avec la classe xy*	*Min. 2 journées projets par année*	☐	☐	☐	☐
	Remarques: *L'évaluation qualitative sera effectuée par les apprentis à l'aide d'un formulaire d'évaluation*					

Exemple de formulaire – partie 2

N°	Objectifs de développement personnel Compétences personnelles, compétences sociales	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
4	*Renforcer le concept pédagogique*	*Min. 2 visite entre collègue par année*	☐	☐	☐	☐
	Remarques: *L'évaluation peut être effectuée à l'aide du formulaire xy.*					
5	*Améliorer la conduite du projet*	*Suivre un cours sur la gestion de projet (cf. objectif 1)*	☐	☐	☐	☐
	Remarques: *Le transfert du contenu du cours à la pratique peut être fait avec l'objectif 1*					
6			☐	☐	☐	☐
	Remarques:					

Principe au cours des entrevues des employés

Able to go,



but happy to stay

Agenda

1. Introduction
2. Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
3. Éviter les erreurs typiques
4. Déroulement d'un entretien et exemples
5. **Conclusion**

Conclusion

1. Utiliser les entretiens d'évaluation comme **chance**: aucun autre outil de gestion permet d'établir et d'approfondir des liens avec les collaborateurs (Principe: able to go, but happy to stay)
2. Les entretiens d'évaluation sont **exigeants**: la direction devrait y être **formée**
3. Horizon temps: au min. **une fois par année** (si possible avec un bilan intermédiaire)
4. Facteurs de succès: **Préparation** (chef et collaborateur), ainsi que des **objectifs motivants** clairs, mesurables et sensés
5. Le **suivi et l'accompagnement** sont aussi important que le **contrôle** périodique des objectifs

Merci pour votre attention

Haute École de Gestion et Tourisme
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

Littérature

Imboden, S. (2016). www.2iManagement.ch
Imboden, S. (2017). Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. Center for Applied …* (The Wallac., p. 87). New York: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education. Retrieved from http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx
Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings. *University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement & University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education.*
Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, *2*, 290 – 310.
Seitz, R., & Capaul, H. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage., p. 600). Bern: Haupt.
Scholz, Christian (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
Sprenger Reinhard K. (2007): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus
Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden.
Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.
Thom, Norbert (2001): Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wien 2001, S.117-131
Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2002). Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schul-führung. In: Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern, Stuttgart, Wien, S. 3-35.
Thommen, Jean-Paul (2002). Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.