

L'entretien d'évaluation

Pour un entretien réussi avec ses collaborateurs



Thèmes du dossier

Management

Personnel

Compétences personnelles

Succès & carrière

Communication

Marketing & ventes

Finances

Informatique & bureau

Avantages immédiats

Vous apprendrez:

- les modèles de communication pertinents pour l'entretien d'évaluation.
- la structure des entretiens d'évaluation.
- les éléments-clés de la préparation des entretiens d'évaluation.
- les caractéristiques des différents types de conversation.
- les éléments essentiels de l'entretien annuel.

Vous pouvez:

- mener avec succès différents types d'entretiens d'évaluation.
- préparer de manière ciblée les entretiens avec les collaborateurs.
- réagir avec assurance dans des situations d'entretien difficiles.
- utiliser des techniques et des méthodes de communication efficaces.

Auteur



André Burtscher, magistrat

André Burtscher est consultant au Management Center Vorarlberg. Avant d'obtenir ce poste, il a acquis une longue expérience dans un environnement international en tant que chef de projet dans le domaine des ressources humaines et en tant que cadre supérieur dans différents départements.

Management Center Vorarlberg

MCV GmbH
Millennium Park 9
6890 Lustenau
Vorarlberg, Österreich

Tél: 0043 (0) 5577 83970

Fax: 0043 (0) 5577 83970-13

E-Mail: mcv@mcv.at

Web: www.mcv.at

Mentions légales

WEKA Business Dossier

L'entretien d'évaluation

Gestion de projet: Birgitt Bernhard-Postma

Composition: Dimitri Gabriel

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch/fr

DL8138-2035-202512

© WEKA Business Media AG, Zurich

Tous droits réservés, en particulier le droit de reproduction et de diffusion ainsi que de la traduction. Aucune partie de l'œuvre ne doit être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre moyen) sans l'autorisation écrite de la maison d'édition ou enregistrée, modifiée ou diffusée au moyen de systèmes électroniques.

Table des matières

1. Situations et types d'entretien d'évaluation	4
2. Bases de la communication dans l'entretien d'évaluation	6
a) Communication = percevoir – communiquer – comprendre.....	6
b) Les quatre facettes d'un message	7
3. Structure d'un entretien	9
a) Guide d'entretien	9
4. Types d'entretien	12
a) L'entretien annuel	12
Principaux éléments de l'entretien annuel	12
Conseils pour des entretiens annuels efficaces	13
Questions pour un entretien annuel	14
Préparation mentale	15
Indications pour l'introduction des entretiens annuels	16
b) L'entretien critique	16
Le déroulement d'un entretien critique	17
c) L'entretien de feedback	19
Effet positif de Feedback	19
Règles pour livrer un feedback	19
Règles pour gérer les réactions	20
d) L'entretien de licenciement	21
Déroulement de l'entretien de licenciement	21
A quoi faut-il faire attention après l'entretien?	22
e) L'entretien de définition d'objectifs	22
Quelques questions sur l'analyse des écarts par rapport aux objectifs	22
f) L'entretien de délégation	23
Principes de l'entretien de délégation	23
5. Techniques utiles pour les entretiens d'évaluation	24
6. Test d'auto-évaluation: types d'audition	26
7. Références bibliographiques et suggestions de lecture	29

1. Situations et types d'entretien d'évaluation

Pensez aux tâches qu'un supérieur doit accomplir dans le cadre de son domaine de responsabilité. Il doit par exemple fixer des objectifs, concevoir, initier ou mettre en œuvre des changements, prendre des décisions, organiser, planifier, coordonner, déléguer, diriger, motiver et encourager ses collaborateurs, analyser, contrôler, résoudre des problèmes, etc.

Pour accomplir ces tâches, un supérieur hiérarchique est amené à interagir avec ses collaborateurs, à communiquer avec eux et à conduire des entretiens. Or, selon Neuenberger (Oswald Neuenberger, *Das Mitarbeitergespräch*, 2008), la communication est le «goulot d'étranglement» de toute organisation.

Les occasions de mener des entretiens sont multiples. Ces derniers peuvent être formels, c'est-à-dire qu'ils nécessitent des formulaires d'entretien et de la documentation. D'autres peuvent être informels, ils n'impliquent aucune documentation et leur date et leur déroulement n'ont pas été définis, par exemple dans le cas d'un manuel de gestion. Pour chaque situation, on dénombre plusieurs alternatives.

Questions de réflexion



Rappelez-vous les trois derniers entretiens que vous avez eus avec des collaborateurs.

- Quel était le motif de cet entretien?
- Qui a pris la parole en premier?
- Quel a été le résultat de l'entretien?
- Nous menons chaque jour de nombreux entretiens avec les collaborateurs, dont la forme et le type peuvent varier d'un cas à l'autre.

Quelques cas et types d'entretiens d'évaluation

Occasion	Type de conversation
Reconnaître les performances des collaborateurs, les féliciter, leur témoigner de l'estime	Entretien de reconnaissance
Souligner une erreur quand le comportement des collaborateurs ne correspond pas au comportement convenu ou souhaité, donner sa propre évaluation du comportement, inciter l'autre à adopter un certain comportement.	Entretien critique
Évaluer la prestation fournie, la réalisation des objectifs, les résultats	Entretien d'évaluation
Transférer des tâches, des compétences et des responsabilités; Convoquer les connaissances techniques et l'expérience des collaborateurs; dégager du temps libre, en tant que supérieur hiérarchique, pour effectuer d'autres tâches de gestion importantes.	Entretien de délégation
Promouvoir le potentiel et les capacités des collaborateurs, orienter le développement des collaborateurs, dresser un bilan de compétences	Entretien de développement
Discuter des conflits, gérer les conflits, obtenir des informations sur les situations conflictuelles	Entretien de conflit
Recruter de nouveaux collaborateurs, rencontrer des candidats	Entretien d'embauche
Libérer des collaborateurs de leur contrat de travail	Entretien de licenciement
Convenir ensemble des objectifs, définir les premières étapes de la mise en œuvre, poser des jalons pour la réalisation des objectifs	Entretien de définition d'objectifs
Donner un feed-back sur la conduite adoptée	Entretien de feedback

Remarque



L'entretien annuel, qui est en règle générale l'entretien le plus complet, comprend plusieurs types d'entretiens. En effet, il implique souvent une évaluation du supérieur hiérarchique, une discussion sur le développement du collaborateur ainsi que la fixation d'objectifs.

Conseils pratique



- L'entretien avec les collaborateurs est une tâche centrale dans un poste de gestion. Il existe différents types d'entretien en fonction de l'objectif et du motif de celui-ci.
- Les discussions importantes ne doivent pas se dérouler entre deux portes.
- Chaque type d'entretien nécessite une préparation et un cadre approprié.

2. Bases de la communication dans l'entretien d'évaluation

a) **Communication = percevoir – communiquer – comprendre**

Percevoir, communiquer et comprendre sont des notions fondamentales de la théorie systémique de la communication. Chacune peut se définir plus précisément.

Percevoir

- Chaque individu conçoit le monde différemment et développe une vision singulière des choses.
- Personne ne peut attester de ce qui est «réel».
- La réalité est le fruit d'une création individuelle.
- La réalité est ce qui agit sur nous.
- N'essayez pas d'expliquer comment les choses sont «en réalité» – vous aussi, vous avez votre propre conception du monde.
- Ne confondez pas perception et vérité.
- Ne postulez pas que votre interlocuteur conçoit le monde de la même manière que vous.

Communiquer

- Chaque partage combine un enjeu de contenu et un enjeu relationnel.
- Chaque partage est un aperçu de la représentation mentale du partageur, sur la base de ses descriptions, ses explications et ses évaluations.
- Chaque partage offre un point de vue.
- Chaque partage renseigne sur la manière dont les partenaires de communication se perçoivent

Comprendre

- Chacun comprend ce qu'il comprend.
- Ne perdez pas votre énergie à vous demander si quelque chose a été «bien» ou «mal» compris, mais demandez-vous plutôt: comment a-t-on compris?
- Ne supposez jamais que vous êtes «bien» compris.
- Ne cherchez donc jamais le «coupable» d'un malentendu.
- Chaque malentendu est le fruit d'une dissonance entre les cartes et fournit donc une information importante.

Remarque



De nombreuses situations de la vie quotidienne sont interprétées de manière subjective et conduisent ainsi à des malentendus!