

Leadership

Mener des entretiens d'évaluation de manière professionnelle

© Dr. Serge Imboden, 2025

De la pratique pour la pratique



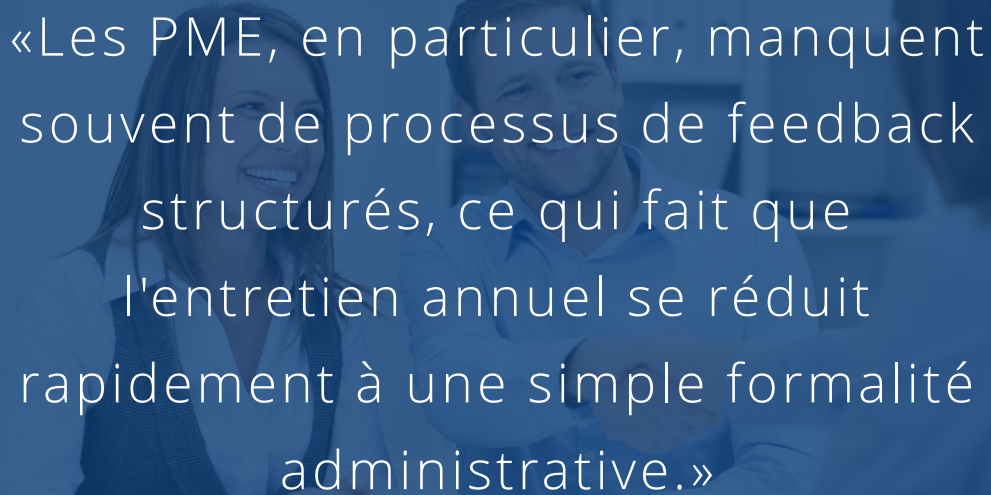
Hes-so VALAIS WALLIS

1

«Dans de nombreuses entreprises, les entretiens d'évaluation sont considérés comme une énorme perte de temps»

(Dans une enquête menée auprès des responsables RH, 55 % des directeurs RH et même 73 % des directeurs généraux ont déclaré que les évaluations annuelles des performances n'étaient pas efficaces, 2023.)

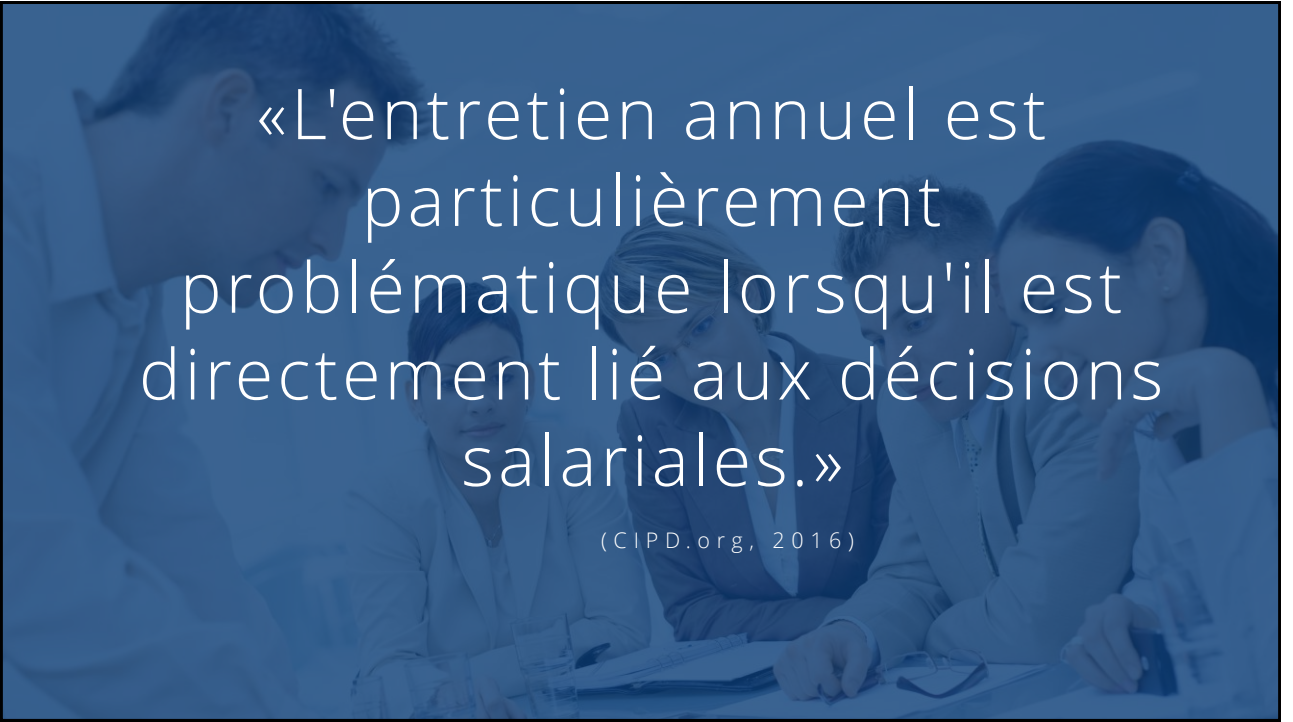
2



«Les PME, en particulier, manquent souvent de processus de feedback structurés, ce qui fait que l'entretien annuel se réduit rapidement à une simple formalité administrative.»

(HR-Radar 2025)

3



«L'entretien annuel est particulièrement problématique lorsqu'il est directement lié aux décisions salariales.»

(CIPD.org, 2016)

4

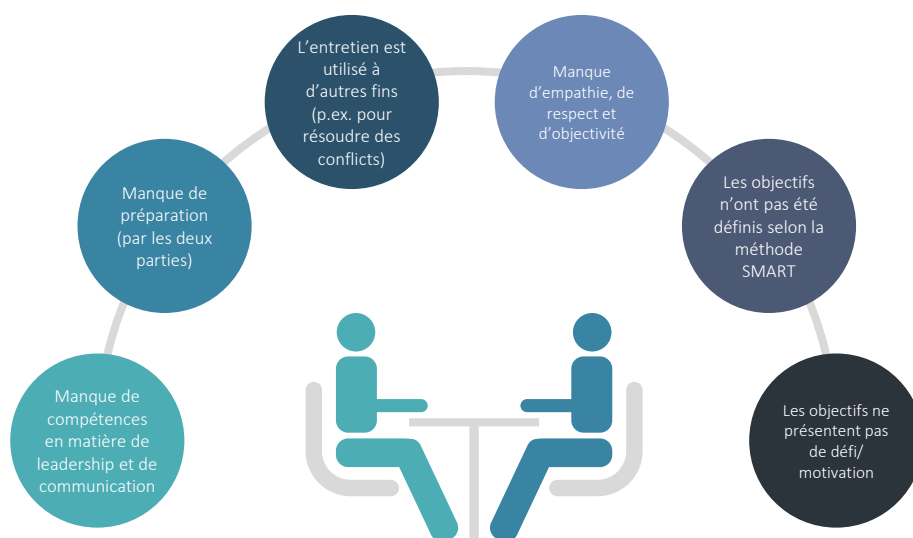


Agenda

- 1 Erreurs fréquentes lors des entretiens
- 2 Able to go, but happy to stay
- 3 Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
- 4 Déroulement d'un entretien et exemples
- 5 Conclusion

5

Les six erreurs les plus fréquentes lors des entretiens d'évaluation



6



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 **Able to go, but happy to stay**
- 3 Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
- 4 Déroulement d'un entretien et exemples
- 5 Conclusion



Agenda

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VALLIS

7

7

«Tu as fait quelque chose de faux si des conflicts surgissent pendant un entretien d'évaluation !»

8

8

Aucun autre outil de gestion est aussi efficace pour nouer et approfondir les liens avec les collaborateurs qu'un entretien d'évaluation bien mené.

Entretien d'évaluation

1. L'entretien doit être **honnête, ouvert** et permettre de dire et de **défendre son opinion**.
2. Il doit donner un **retour** au collaborateur quant à ses prestations, ses résultats et son comportement afin qu'il puisse **s'orienter, se motiver et évoluer**.
3. D'éventuels **conflits** seront résolus **plus tard** sous un autre format.



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

9

9

Principe essentiel

Able to go, but happy to stay



Développer et motiver



Maintenir la valeur sur le marché



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

10

10



«Le « marathon fastidieux des formulaires » devait se transformer en un dialogue constructif.»

11



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 **Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation**
- 4 Déroulement d'un entretien et exemples
- 5 Conclusion



Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation

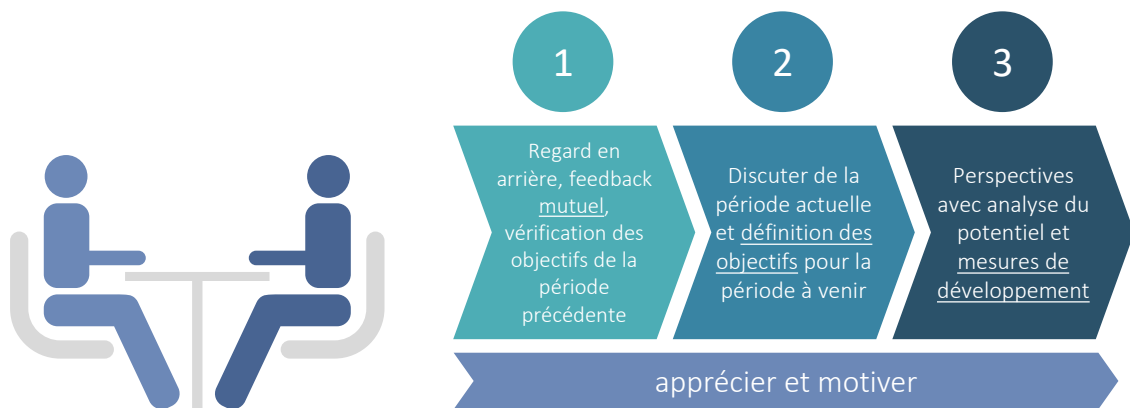
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VAUD

12

12

Les bons entretiens d'évaluation comprennent trois phases :



13

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'entreprise (cf. cockpit → objectifs annuels)
3. Le **principe** «What gets measured gets done» est également valable

14



«Seules 26 % des mesures
convenues lors des entretiens
avec les collaborateurs sont
pleinement mises en œuvre.»

(KÖNIGSTEINER-Gruppe, 2022)

15

Fixer des 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)



16



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
- 4 **Déroulement d'un entretien et exemples**
- 5 Conclusion



Déroulement d'un entretien et exemples

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VALLIS

17

17

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



Déroulement d'un entretien et exemples

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VALLIS

18

18

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

Exemple de formulaire – partie 2

N°	Objectifs de développement personnel <small>Compétences personnelles, compétences sociales</small>	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
4	Renforcer le concept pédagogique	Min. 2 visite entre collègue par année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques: Le transfert du contenu du cours à la pratique peut être fait avec l'objectif 1						
6			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques:						



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation
- 5 Conclusion

Take home message

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. Ils devraient passer du statut de « mal nécessaire » à celui d'**outil de pilotage efficace**.
3. Une **culture du feedback continu** est plus efficace qu'un entretien annuel unique.
4. Il est important de **bien séparer** les entretiens de développement des négociations conflictuelles ou salariales.
5. Le renforcement de **l'équité, de l'estime et du dialogue constructif** devrait aller de soi.

Conclusion

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 23

23

Merci de votre attention !



Hes-so VALAIS WALLIS

Haute école de gestion
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



24

Bibliographie

- CIPD. (2016).** Could do better? Assessing what works in performance management. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2023).** People management and productivity. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2022).** Performance feedback: An evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development. CIPDKÖNIGSTEINER Gruppe. (2025, 2 Mai). Entwicklungsgespräche und Leistungsbeurteilung – Whitepaper. bilendi (im Auftrag der KÖNIGSTEINER Gruppe). Newsroom+1Gallup. (2023). Gallup Engagement Index Deutschland 2023.
- Imboden, S. (2024).** www.2iManagement.ch
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
- 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.
- Schoiz, 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 Schulführung. 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.