

Leadership

Mener des entretiens d'évaluation de manière professionnelle

© Dr. Serge Imboden, 2025

De la pratique pour la pratique



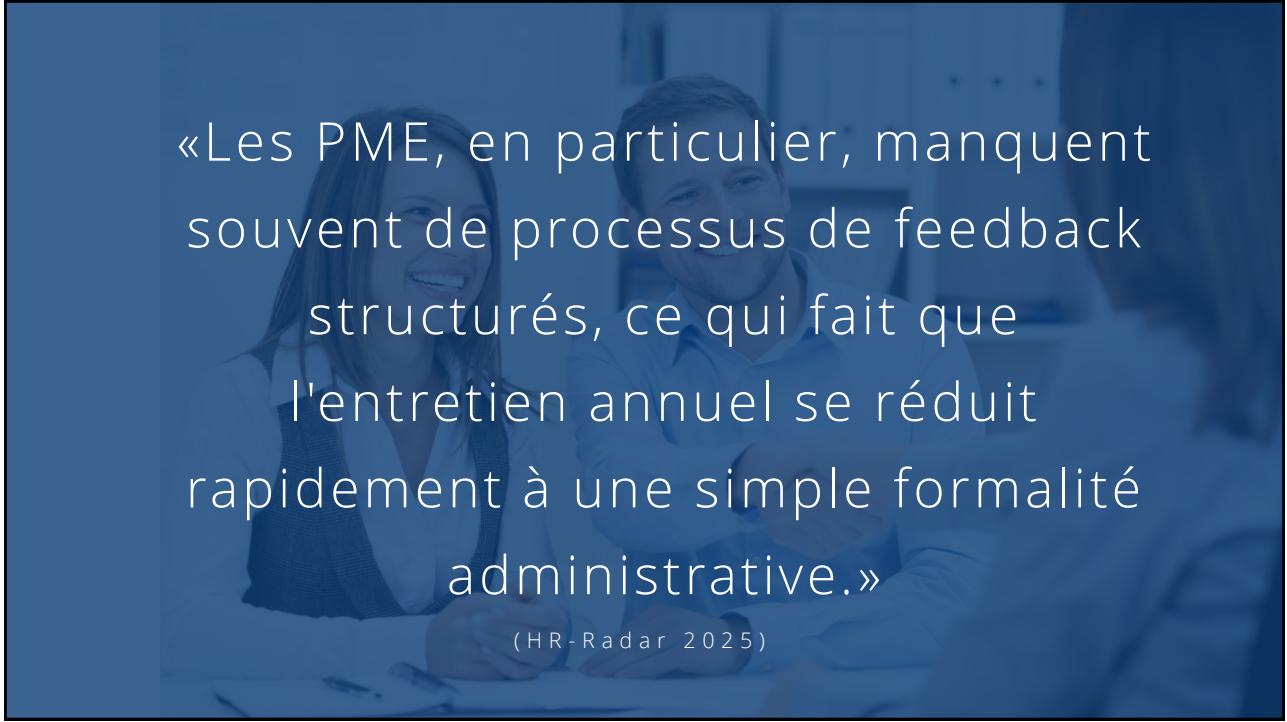
Hes-SO // **VALAIS** **WALLIS**

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.)

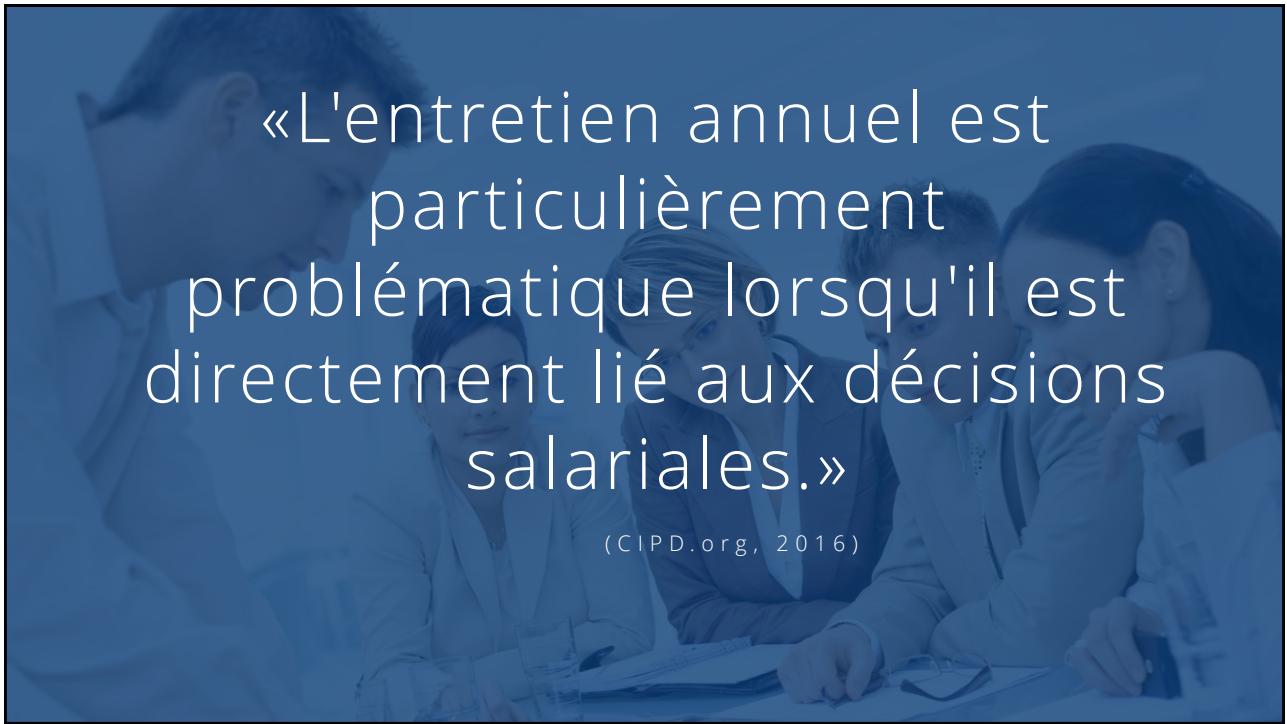
2



«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

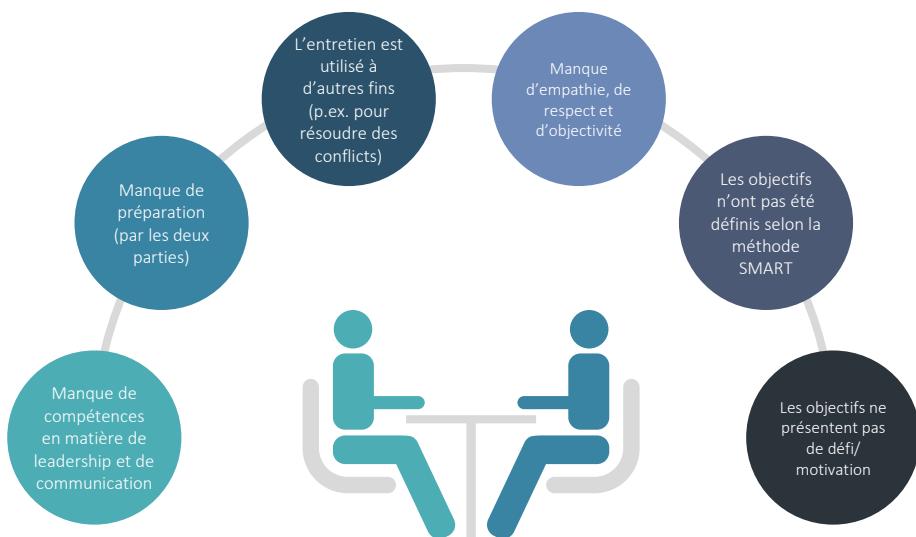
1 2 3 4 5 Erreurs fréquentes lors des entretiens

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

5

5

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



1 2 3 4 5 6 Erreurs fréquentes lors des entretiens

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

6

6



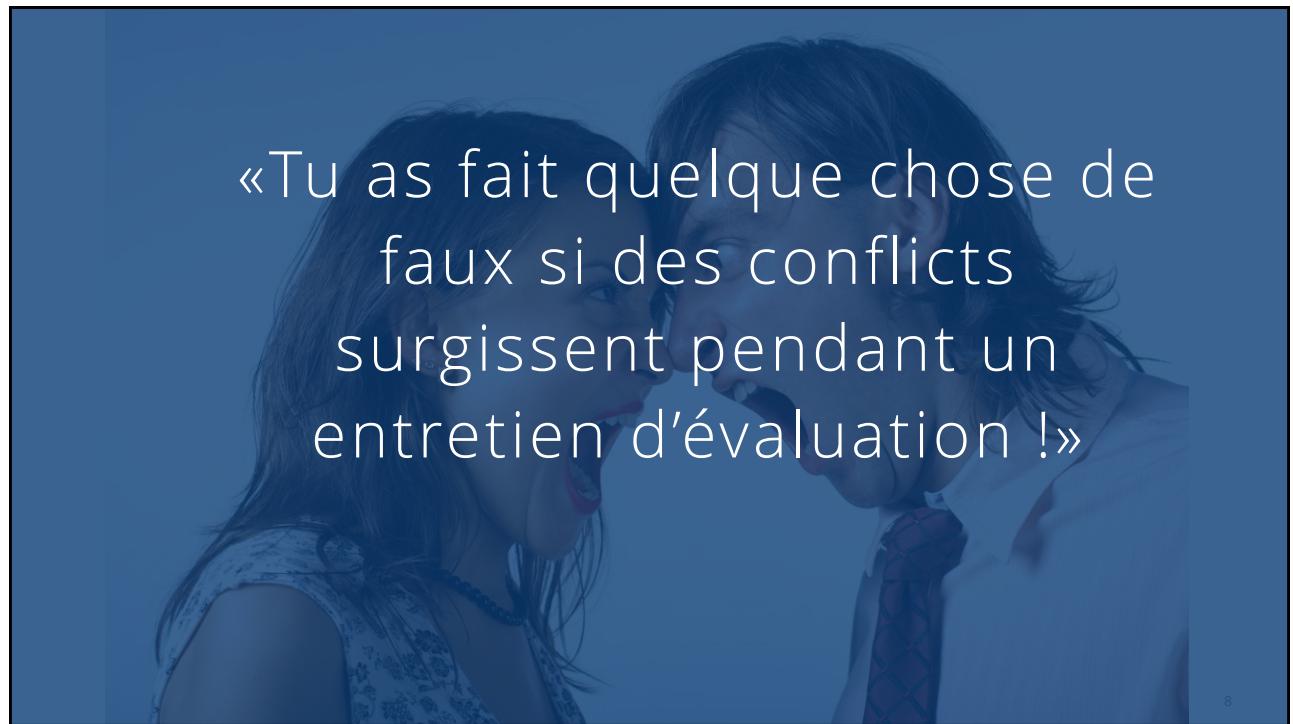
Agenda

- 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

1 2 3 4 5 Agenda

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 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

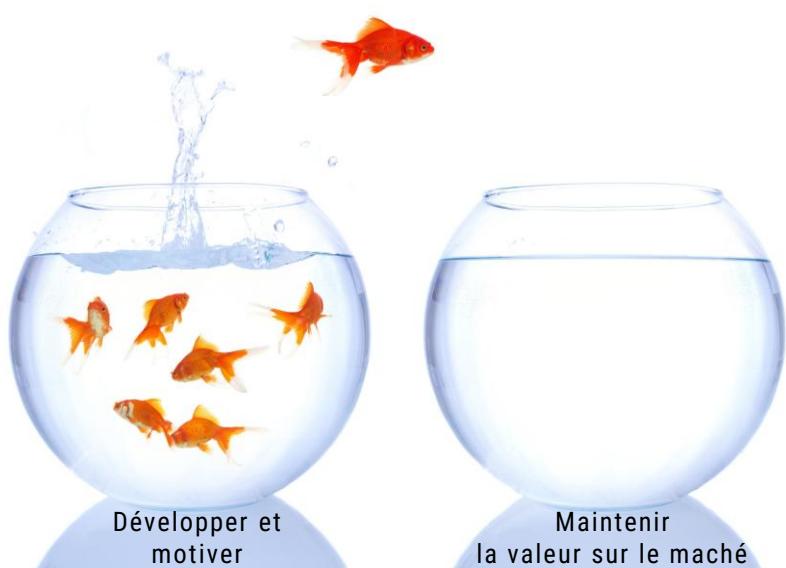
Hes-SO VALAIS
WALLIS

9

9

Principe essentiel

Able to go, but happy to stay



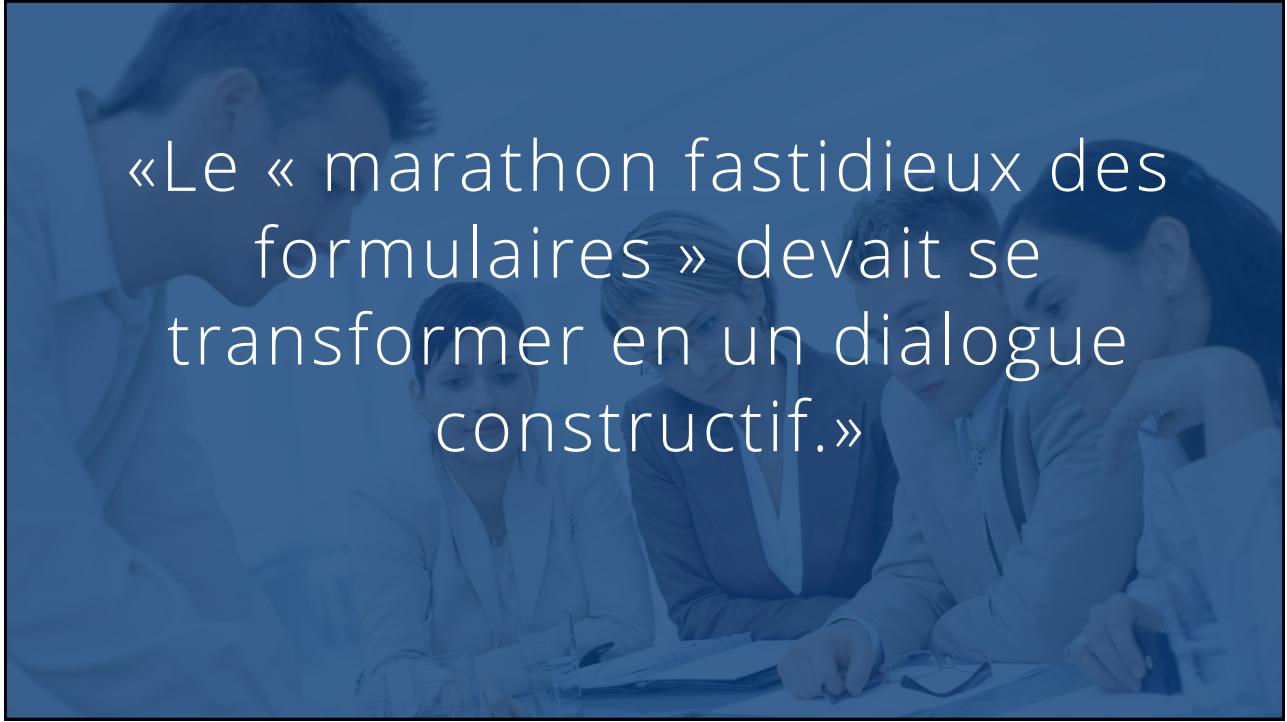
Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-SO VALAIS
WALLIS

10

10



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

11



Agenda

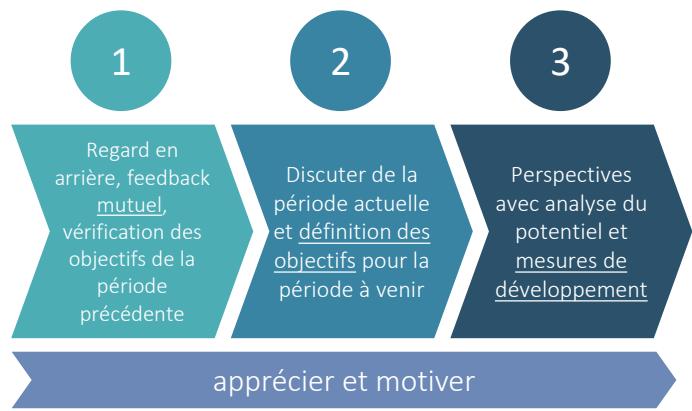
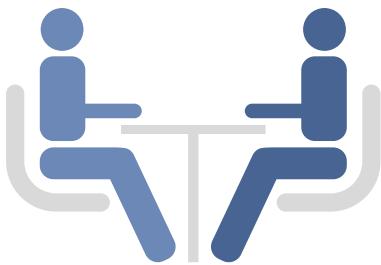
- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 **Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation**
- 4 Déroulement d'un entretien et exemples
- 5 Conclusion

1 2 3 4 5 Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 12

12

Les bons entretiens d'évaluation comprennent trois phases :



Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

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

Objectifs et phases d'un entretien d'évaluation

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

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)





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

1 2 3 4 5 Déroulement d'un entretien et exemples

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 17

17

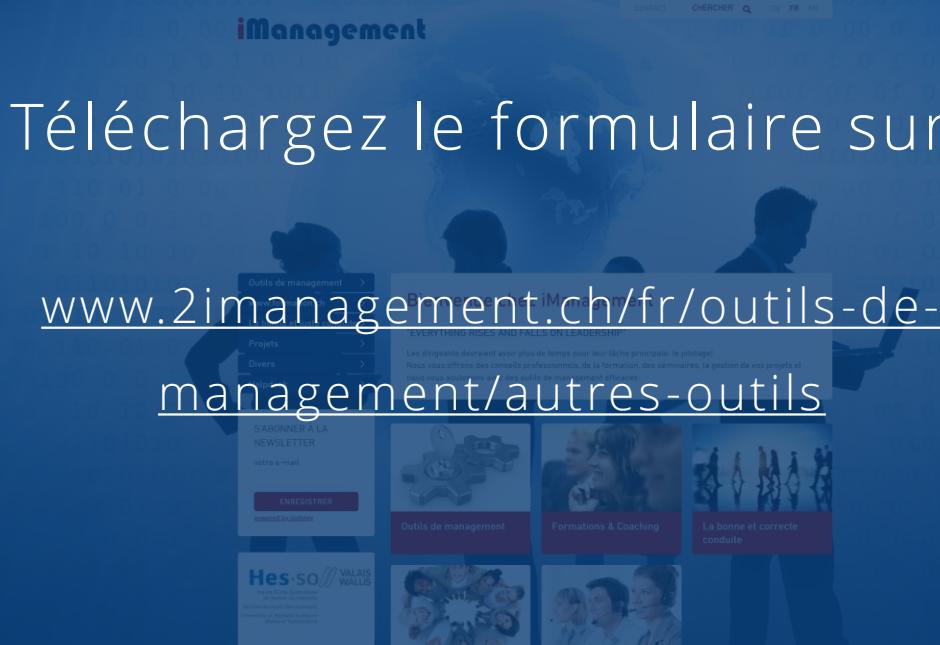
Déroulement de l'entretien

- 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

1 2 3 4 5 Déroulement d'un entretien et exemples

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 18

18



Téléchargez le formulaire sur:

www.2imangement.ch/fr/outils-de-management/autres-outils

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 19

19

Exemple de formulaire: objectifs

N°	Objectifs de performance (SMART) Compétences d'action, compétences professionnelles	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièlement atteint	nettement dépassé
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>						



Déroulement d'un entretien et exemples

© Dr. S. Imboden

Hes-SO VALAIS WALLIS

20

20

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques: <i>L'évaluation peut être effectuée à l'aide du formulaire xy.</i>						
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: <i>Le transfert du contenu du cours à la pratique peut être fait avec l'objectif 1</i>						
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

23

23



Merci de votre attention !



Hes-SO VALAIS

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. CIPD KÖNIGSTEINER 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.21Management.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.
- Scholz, Christian** (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
- Sprenger Reinhart 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. Zaug, 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.