LEADING
SWISS AGENCIES

FICHE TECHNIQUE

GESTION DU PERSONNEL – L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Verband der führenden Kommunikationsagenturen der Schweiz | Association des agences de communication leaders en Suisse
Association of the leading Swiss communication agencies
Weinbergstrasse 148, CH-8006 Zürich, +41 (0)43 444 48 10, info@leadingswissagencies.ch
www.leadingswissagencies.ch

LEADING SWISS AGENCIES

Fiche technique sur le séminaire d'impulsion LSA

Introduction

Un sondage réalisé par LEADING SWISS AGENCIES auprès des responsables RH de ses agences membres a mis en évidence que l'évaluation du personnel – en particulier les évaluations de performance, mais également les négociations salariales ou la modération lors de situations conflictuelles – est souvent difficile pour ces derniers.

À qui s'adresse cette fiche technique?
Cette fiche technique est destinée aux responsables RH des agences LSA. Elle met en évidence les outils aidant à mener les entretiens d'évaluation du personnel afin que ceux-ci soient constructifs pour les deux parties.

Les points clés du séminaire d'impulsion LSA

1. Les niveaux de communication: relationnel/factuel
2. Les messages de communication: discours en JE/TU
3. L'écoute active
4. Les quatre types de changement de perspective
5. L'entretien d'évaluation: préparation, déroulement, suivi
6. Études de cas d'entretiens difficiles

L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation doit avoir lieu au moins deux fois par an. Dans le cadre d'un échange régulier, les objectifs sont ensuite revus et corrigés si nécessaire (management par les objectifs).
Les objectifs et les mesures qui y sont liées doivent toujours être consignés par écrit.

L'entretien d'évaluation se déroule à un niveau factuel.

1. Les niveaux de communication

1.1. Factuel
Faits, problèmes de fond, arguments, comportements

1.2. Relationnel
Émotions, pouvoir, valeurs, conviction, identité, habitudes, culture, peurs, intérêts personnels, interprétation, dynamique de groupe, apitoiement, etc.

2. Les messages de communication

2.1. Les discours en JE

- Partager son opinion, sans juger
- Fournir une information claire et franche à son interlocuteur
- Offrir la possibilité d'aborder un problème
- Démontrer les effets/conséquences
- Encourager l'ouverture et la responsabilité
- Désamorcer les conflits

2.2. Les discours en TU

- Ils sont perçus comme une attaque ou une réprimande
- Ils transmettent une impression de culpabilité
- Ils sont provocants
- Ils blessent et créent du ressentiment

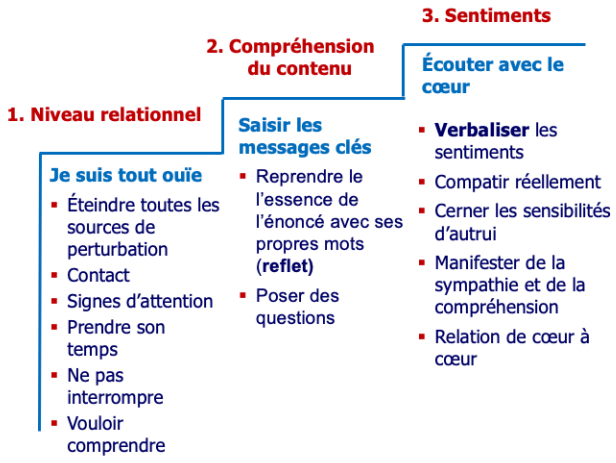
3. L'écoute active

Par l'écoute active, l'auditeur se soucie de son interlocuteur. Son attention et son intérêt sont centrés sur les propos de l'autre et non sur ses propres pensées et problèmes. L'écoute active exclut les jugements négatifs ou les oppositions.

Conditions d'une écoute active

- Laisser parler
- Poser des questions
- Réprimer les avis spontanés
- Faire preuve d'attention et d'intérêt
- Se tourner vers le language corporel conscient
- Répéter ce que l'on vient d'entendre
- Attitude fondamentale: préoccupation et appréciation sincères!

Les trois phases de l'écoute active



4. Les quatre types de changement de perspective

Rares sont les branches dans lesquelles différents types de personnes travaillent ensemble, à l'image des agences de communication (par ex. créatifs, analystes, personnes émotives/sensibles, pragmatiques, hédonistes, etc.).

Nous portons tous plusieurs facettes en nous et il existe des préférences ainsi que des modes de communication qui conviennent mieux à certains types plutôt qu'à d'autres. Et il existe des théories qui s'avèrent toujours utiles lors d'entretiens difficiles.

Evaluer correctement son interlocuteur et accepter son point de vue facilite les situations délicates.

Le shéma ci-après aide à évaluer les personnes par type:

LEADING
SWISS AGENCIES

4.1. Je contrôle
Organisateur, analytique, expert pour lire entre les lignes:

- Recueille les faits
- Analyse la situation de façon factuelle
- Résout les problèmes de façon logique
- Argumente de façon rationnelle
- Se réfère à des chiffres et à des valeurs
- Comprend les relations complexes
- Tient compte des aspects financiers

4.2. J'explore
Visionnaire, créateur, chercheur:

- Voit la situation dans son ensemble
- Tolère l'incertitude et l'imprévisible
- Identifie les opportunités et les possibilités
- Résout les problèmes de manière intuitive
- Peut intégrer des concepts et des idées
- Remet en question les procédures établies
- Utilise son imagination

4.3. Je poursuis
Combattant, réalisateur, performeur:

- S'attaque concrètement aux difficultés
- Découvre les problèmes cachés
- S'en tient à l'essentiel
- Dirige avec contrôle et d'une main ferme
- Lit entre les lignes
- Élabore des plans détaillés
- Prête attention aux délais et à la gestion du temps

4.4. Je préserve
Confiant, protecteur, esprit communautaire:

- Détecte les conflits interpersonnels
- Ressent les réactions des autres
- Respecte les valeurs éthiques
- Est chaleureux à l'égard des autres
- Est enthousiaste et convainc l'entourage
- S'adapte au langage corporel des autres

LEADING SWISS AGENCIES

5. L'entretien d'évaluation

5.1. Phase 1: préparation

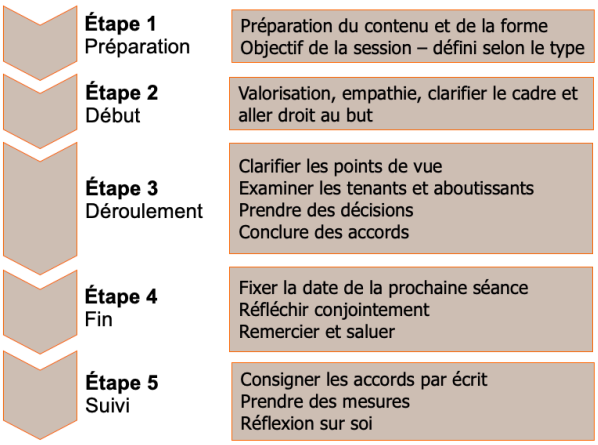
- Faits: les attentes et les objectifs
- Relations: rôles et responsabilités personnelles

5.2. Phase 2: déroulement

- *Début*: clarifier les points de vue
- *Entretien*: examiner les tenants et aboutissants, prendre des décisions, conclure des accords
- *Fin*: discuter des prochaines étapes et souligner les conséquences. Fixer la date de la prochaine séance.

5.3. Phase 3: reformulation

- Consigner les accords par écrit, prendre des mesures, réflexion sur soi



LEADING SWISS AGENCIES

Annexe: études de cas – jeux de rôle

Les quatre exercices suivants donnent des exemples d'entretiens difficiles.

Il n'existe pas de solutions types pour les cas énumérés. Cependant, les techniques décrites dans la fiche technique permettent de mener des entretiens délicats de manière aussi constructive que possible.

Chaque entretien commence par une bonne préparation (situation, faits, points de vue, types, attentes) et se termine par un accord conjoint, consigné par écrit.

Cas 1: feedback délicat envers un collaborateur de la génération Y

Situation
Un jeune employé commet des erreurs à répétition et transgresse les règles. Son comportement et son attitude sont provocateurs et négatifs. Il veut aussi plus de liberté et moins de dépendance vis-à-vis des structures et des directives. L'employé a un grand potentiel, apprend vite et pourrait rapidement gravir les échelons de sa carrière.

Défi
Mener une conversation avec l'employé, le rappeler à son devoir sans le démotiver et lui dire ce qu'on attend de lui.

But
Amélioration des points critiques, fidélisation et développement ultérieur du collaborateur.

Technique(s) utile(s)
- Analyse du type et de sa communication préférée
- Expliquer clairement le message de l'entreprise par le biais d'un discours en JE
- Poser des questions ouvertes et écouter activement pour comprendre l'autre position

Cas 2: médiation d'un conflit entre deux collaborateurs

Situation
Deux employés expriment leur conflit à un niveau émotionnel élevé dans l'agence, ce qui dérange les autres employés et crée une mauvaise humeur.

Défi
Mener un entretien de médiation avec les deux employés qui nwe soit pas perçu comme une intervention et qui puisse se dérouler sur une base objective.

But
Aborder le conflit, entendre/comprendre les deux points de vue, trouver la raison du conflit. Élaborer ensemble les premières mesures visant à améliorer la communication et la collaboration.

Technique(s) utile(s)
- Analyse des deux types
- Analyse du conflit: est-ce un problème de personnalité et/ou de faits?
- Questions ouvertes aux deux parties pour trouver des solutions

Cas 3: négociation salariale

Situation

Un employé qui travaille pour l'agence depuis plusieurs années demande une augmentation de salaire. Cependant, son salaire est supérieur au regard de la fourchette de rémunération, définie seulement après son embauche. De facto, il n'a pas droit à une augmentation.

Défi
Vous ne voulez en aucun cas perdre un bon collaborateur. Les règles doivent s'appliquer à tous pour que la structure ne soit pas ébranlée.

But
Trouver une solution acceptable pour les deux parties sans enfreindre les règles. Valorisation et motivation du collaborateur sans augmentation de salaire.

Technique(s) utile(s)
- Analyse du type et de sa communication préférée
- Écoute active
- Poser des questions ouvertes pour savoir ce que le collaborateur souhaite et attend de nous

Cas 4: feedback délicat envers un collaborateur quant à sa rentabilité

Situation
Une collaboratrice rencontre d'importants problèmes de rentabilité. Elle dépasse souvent le budget prévu de manière importante. L'employée prend la critique très personnellement et ne peut pas se faire sa place.

Défi
Avertir la collaboratrice tout en la motivant à améliorer sa rentabilité.

But
Progression de la collaboratrice.

Technique(s) utile(s)
- Analyse du type et de sa communication préférée
- Expliquer clairement le message de l'entreprise par le biais d'un discours en JE
- Poser des questions ouvertes afin de comprendre pourquoi l'employée commet ces erreurs
- Apporter son soutien