



SGSV  
SSSH  
SSSO

Schweizerische Gesellschaft für Sterilgutversorgung  
Société Suisse de Stérilisation Hospitalière  
Società Svizzera di Sterilizzazione Ospedaliera

15<sup>èmes</sup> Journées  
Nationales Suisses  
sur la Stérilisation

En tête à tête!

Bienne, 19–20 juin 2019

# Entretiens individuels avec les collaborateurs : bénédiction ou malédiction?

Jörg Schnurbusch, Hôpital universitaire de Bâle



# Entretiens individuels...

Et c'est quoi, le plan?



# Entretien individuel

Sous forme de discussion. La communication est en général considérée comme une action positive et toujours bienvenue. En principe!

*Invitation*



# Evaluation du collaborateur

... naguère encore une désignation courante.

## Convocation



Les entretiens individuels sont ce que l'on a inventé de mieux pour annihiler toute motivation, toute disponibilité et tout dévouement professionnel chez les employés.

Les entretiens individuels ? Une grande farce !  
Chaque année c'est la même chose : ils m'empêchent de dormir, je deviens agressif.

## Existe-t-il un droit à un entretien individuel?

Non. Sur ce point, la loi reste muette comme une carpe.

L'employeur a toutefois un devoir légal de diligence.

A la lumière de ce devoir, les collaborateurs peuvent donc prétendre à un échange régulier.

Cet échange comprendra notamment un feed-back sur leurs performances et leur comportement.

## Extraits d'une instruction sur les entretiens individuels

L'entretien individuel avec les collaborateurs est un instrument de conduite important permettant d'évaluer la performance et le développement du personnel. Il a pour but de préserver et de promouvoir les capacités individuelles, de discuter et de déterminer les perspectives de développement. L'entretien d'évaluation vise une gestion du personnel évolutive, qui renforce la confiance entre cadres et collaborateurs et qui favorise la responsabilité individuelle de ces derniers.

## La mise en œuvre... zen vs frénésie

La loi ne se prononçant pas sur la question, les entreprises ont des approches très différentes des entretiens individuels. Leurs buts, évoqués en introduction, sont souvent semblables, mais la mise en œuvre de ceux-ci peut varier du tout au tout.

En règle générale, les entreprises se sont dotées de règles contraignantes, qui fixent, entre autres, le déroulement proprement dit, la procédure en cas de différends ainsi que les bases juridiques régissant la protection des données.

Le temps consacré à l'entretien est largement fonction du processus adopté, mais il ne faut en aucun cas le sous-estimer. De plus, l'intégration de l'entretien dans le travail quotidien peut s'avérer difficile.

## A propos de l'entretien lui-même...

### Préparation

- Prévoir suffisamment de temps! Il est donc nécessaire de le planifier et de l'agender bien en avance.

### Participants

- L'entretien individuel se déroule en général entre les responsables hiérarchiques et leurs subordonnés directs.

### Réalisation

- Les parties prenantes étayent leurs évaluations par des observations concrètes.
- La version finale du procès-verbal de l'entretien individuel doit être signée par les deux parties. Par leur signature, les collaborateurs confirment que l'entretien a bien eu lieu, mais pas forcément qu'ils sont d'accord avec l'évaluation dont ils font l'objet.

## Procédure en cas de différends

- Il est certainement souhaitable que l'entreprise dispose d'une procédure documentée, qui règle les cas dans lesquels l'évaluation entraîne des différends. L'une des possibilités consiste en la prise de position écrite, versée au dossier de l'entretien. Une autre solution consiste à refaire l'entretien, cette fois en présence d'une personne de confiance interne à l'entreprise.

## Rôles et responsabilités

- Le supérieur hiérarchique est responsable de la réalisation correcte et efficace de l'entretien.

## Confidentialité et responsabilité

- Le contenu de l'entretien doit être traité de manière confidentielle. La documentation est versée au dossier personnel du collaborateur; celui-ci doit être conservé 10 ans.

## Consultation et protection des données

- Sont applicables les principes généraux de la protection des données. Outre le collaborateur concerné, sont en général habilités à consulter la documentation relative à l'entretien: le supérieur direct et ses éventuels successeurs, les responsables hiérarchiques des échelons supérieurs, ainsi que la personne RH compétente.

## Convention d'objectifs

L'entretien individuel permet de faire le point non seulement sur ce qui a été, mais aussi sur ce qui devrait être. Aussi l'entretien comprend-il en général une convention d'objectifs.

### Objectifs :

spécifiques      mesurables      acceptables      motivants  
attractifs      réalistes      fixés dans le temps

«Celui qui ne sait pas où il va ne s'étonnera pas d'arriver ailleurs.»

(traduction libre d'une citation attribuée à) **Mark Twain**

## De nouvelles idées au pouvoir SVP!

Vous vous réjouissez de votre prochain entretien individuel? Oui? Alors bravo, félicitations... car vous êtes une exception! Selon un sondage réalisé par le quotidien suisse alémanique Tages Anzeiger, 9 personnes sur 10 répondraient par la négative à cette question.

On sait également qu'un grand nombre d'entretiens ne sont tout bonnement jamais réalisés... ou alors, uniquement si les collaborateurs insistent suffisamment!

Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui considèrent l'entretien individuel classique comme obsolète et inefficace, voire comme une pure perte de temps.

Soit, c'est un point de vue. On peut toutefois penser que, même si la forme actuelle semble dépassée, l'idée en tant que telle n'est pas si mauvaise.

Car d'autres approches existent...

On peut par exemple distinguer entre plusieurs types d'entretiens, radicalement différents:

L'entretien de reconnaissance – performance extraordinaire

L'entretien de critique – comportement

L'entretien d'évaluation – performances et buts

L'entretien d'instruction – familiarisation

L'entretien de délégation – acceptation de nouvelles tâches

L'idée sous-jacente à ces formes consiste à ôter aux collaborateurs leurs craintes face à l'inconnu, en les informant en amont du contenu de l'entretien.

## L'entretien avec le collaborateur, selon le modèle de gestion des talents (Talent Management)

Ce procédé ne porte pas sur les conséquences. L'évaluation proprement dite se déroule lors d'un entretien ultérieur.

Dans le modèle du Talent Management, les facteurs dits «mous» (soft facts) occupent une place plus importante: sont pris en considération non seulement les résultats mesurables, mais aussi les valeurs sociales.

Du coup, les notions de compétence sociale et d'aptitude à la communication ne sont plus de simples mots à la mode.

## Entretien individuel 2.0

Possibilité d'évoquer de nombreux thèmes, seuls quelques points étant imposés par la direction. Ainsi, le contenu évolue chaque année.

- L'entretien consiste davantage en un bilan, sans véritable évaluation.
- La performance est évoquée lors du dialogue, toutefois sans être notée (de A à D). L'accent est mis sur la discussion.

## Brefs sondages à intervalles réguliers

Certains concepteurs de logiciels proposent par exemple des outils d'entretien individuel:

- Sondages toutes les quelques semaines
- Temps nécessaire: quelques minutes
- Permet des «sentir» le climat interne de l'entreprise
- Dialogue continu, attachement émotionnel

## Ma conclusion personnelle

En termes de satisfaction au travail, les attentes des collaborateurs ont radicalement changé au fil du temps. Compte tenu du besoin marqué d'épanouissement personnel et de la spécialisation croissante du monde du travail, les dirigeants sont confrontés à de nouveaux défis.

Le feed-back demeure un outil important. Mais la manière de le donner est de plus en plus fréquemment remise en question, tout comme l'entretien individuel classique. Dans un monde où tout évolue très vite, il ne suffit plus de recevoir un avis toutes les quelques années.

Peut-être faudra-t-il trouver un «nouvel emballage» pour ces entretiens; mais il est certain qu'ils peuvent être utiles pour toutes les parties concernées.

# Merci de votre attention!

Et je vous souhaite bien du plaisir lors de votre prochain entretien individuel... quelle qu'en soit sa forme!

