


# Gérer les Ressources Humaines

## Séminaire 6

27 avril 2007


Sowon Kim



## Objectifs pédagogiques

- Apprendre des méthodes appropriées pour délivrer un feedback efficace.
- Évaluation de trois méthodes différentes adaptées des situations particulières.

2




## L'article « Donner et recevoir le feedback »,

Le feedback n'est pas toujours utile à celui qui le reçoit.

- Quels sont les raisons de ce problème?
  - Contenu (what)
  - Timing (when)
  - Manière de le délivrer (how)

3




## Juge et vend

- Le manager est « juge »
- Fait l'évaluation de son subordonné
- Vend cette évaluation à son subordonné
- Présume que le subordonné changera son comportement suite à l'entretien

**OBJECTIF:** Communiquer l'appréciation et persuader le subordonné de s'améliorer

|                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Motivation?</b>                  | Renforcement (carotte et bâton)      |
| <b>Communication?</b>               | Top down                             |
| <b>Philosophie de l'entreprise?</b> | Changements viennent de la direction |

4




## Juge et fait parler

- Le manager est « juge »
- Fait l'évaluation de son subordonné mais donne l'opportunité au subordonné d'exprimer ses sentiments sur l'évaluation

**OBJECTIF:** Communiquer l'appréciation et laisser réagir

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Motivation?</b>                  | Appartenance, besoins sociaux, estime de soi |
| <b>Communication?</b>               | Top-down, bottom-up                          |
| <b>Philosophie de l'entreprise?</b> | Le changement peut surgir des employé(e)s    |

5



## Résolutive

- Le Manager est un "coach"
- L'évaluation est réalisée par le manager et le subordonné ensemble pour résoudre les problèmes, améliorer la performance etc..

**OBJECTIF:** Favoriser un auto-perfectionnement chez le subordonné

|                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Motivation?</b>                  | Auto-réalisation, accomplissement   |
| <b>Communication?</b>               | Top down, bottom up, horizontal     |
| <b>Philosophie de l'entreprise?</b> | Le changement se construit ensemble |

6

## ● ● ● Jeux de rôle I (1/4)

- Quel était l'objectif de l'entretien? Qu'est-ce que le manager a voulu accomplir?
- Quel type d'entretien d'évaluation a été utilisé par le manager?
- Quelles ont été les réactions de R.Rolli?
- Le résultat de l'entretien, à votre avis a été:...
- Considérez vous que la méthode utilisée était appropriée? Pourquoi?

7

## ● ● ● Jeux de rôle I – méthode appropriée (2/4)

- D'abord **Juge et Fait Parler**, parce que l'objectif d'entretien a été de:
  - Communiquer l'appréciation
  - Mieux comprendre le comportement de Rolly
- Ensuite **Résolutive**, parce que l'objectif d'entretien a été de:
  - Favoriser l'auto perfectionnement chez Rolly (s'il devait être le successeur)

8

## ● ● ● Jeux de rôle I – méthode appropriée (3/4)

- Réactions souhaitées de subordonné (J et FP):
  - Encouragement pour donner ses propres opinions
  - La personne doit se sentir acceptée même si elle n'est pas promue
- Réactions souhaitées de subordonné (R):
  - Sentiment qu'il y a un problème de communication à résoudre
- Motivations (J et FP):
  - Réduction de la résistance à la décision non favorable pour Rolly

9

## ● ● ● Jeux de rôle I – méthode appropriée (4/4)

- Motivations (R):
  - Accroissement du sentiment de respect et reconnaissance
- Gains (J et FP):
  - Création d'une attitude favorable envers le manager, qui accroît la bonne atmosphère dans le milieu de travail
- Risques (J et FP):
  - Il se peut que le besoin de changer ne soit pas suscité et Rolly décide de quitter l'entreprise
- Risques (R):
  - Le manager va promouvoir Rolly qui ne sera pas le bon successeur

10

## ● ● ● Jeux de rôle II (1/4)

- Quel était l'objectif de l'entretien? Qu'est-ce que le PDG a voulu accomplir?
- La manière dont le PDG a commencé l'entretien a été: ...
- La façon dont l'entretien a été conduit était: ...
- Le résultat d'entretien a été:...
- Considérez vous que la méthode utilisée était appropriée? Pourquoi?

11

## ● ● ● Jeux de rôle II – méthode appropriée (2/4)

- **Juge et vend**, parce que l'objectif de l'entretien a été de:
  - Communiquer l'appréciation
  - Persuader le subordonné de s'améliorer enfin qu'il ne soit pas licencié
- Réactions souhaitées de subordonné (J et V):
  - Sentiment qu'il est interdit de se défendre car le problème a été traité plusieurs fois

12



## Jeux de rôle II –méthode appropriée (3/4)

- Gains:
  - Succès plus probable parce que le PDG et le responsable de la production sont des amis
- Risques:
  - Création de problèmes de justification car l'opinion du PDG vis-à-vis Marshall reste inflexible

13



## CONCLUSION

- Quel est l'objectif de l'entretien? (punition, récompense, développement...)
- Quels sont les résultats attendus de l'entretien?
- Que est la méthode appropriée? (dépend des objectives ainsi que des besoins individuels)
- Fort rôle des biais de perception dans les entretiens d'évaluation

14



## Résultats de l'évaluation du séminaire

15