

# Thème 3 : Evaluation de la performance

Elodie Loubaresse

M2 GEMRH, 2024-25

# Programme du cours

Cours	Date	Thèmes
<b>1</b>	25.09	Introduction
<b>2</b>	27.09	1. Recrutement
<b>3</b>	02.10	2. Evaluation des postes & rémunération
<b>4</b>	<b>04.10</b>	<b>3. Evaluation de la performance</b>
<b>5</b>	09.10	4. Gestion de carrière & formation
<b>6</b>	11.10	5. Information, communication & SIRH
<b>7</b>	18.10	6. GRH à l'international
<b>8</b>	<b>08.11</b>	<b>Exposés</b>

# Exposés

- **Point sur les groupes**
- **Prochaines séances : point sur les sujets**

Groupes	Sujet
BAH Karimatou, DARRIET Noémie, NDIAYE Mariame, OUALLAL Inès, PELTIER Suzie	La place de l'IA dans le recrutement

# Objectifs de la séance

- **Définir l'évaluation de la performance et ses enjeux**
- **Présenter et discuter l'entretien annuel d'évaluation**
- **Travailler sur une illustration**

# Plan

- 1. Evaluation de la performance : définitions & enjeux**
- 2. Principales méthodes**
- 3. Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation**
- 4. Illustration**

## MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

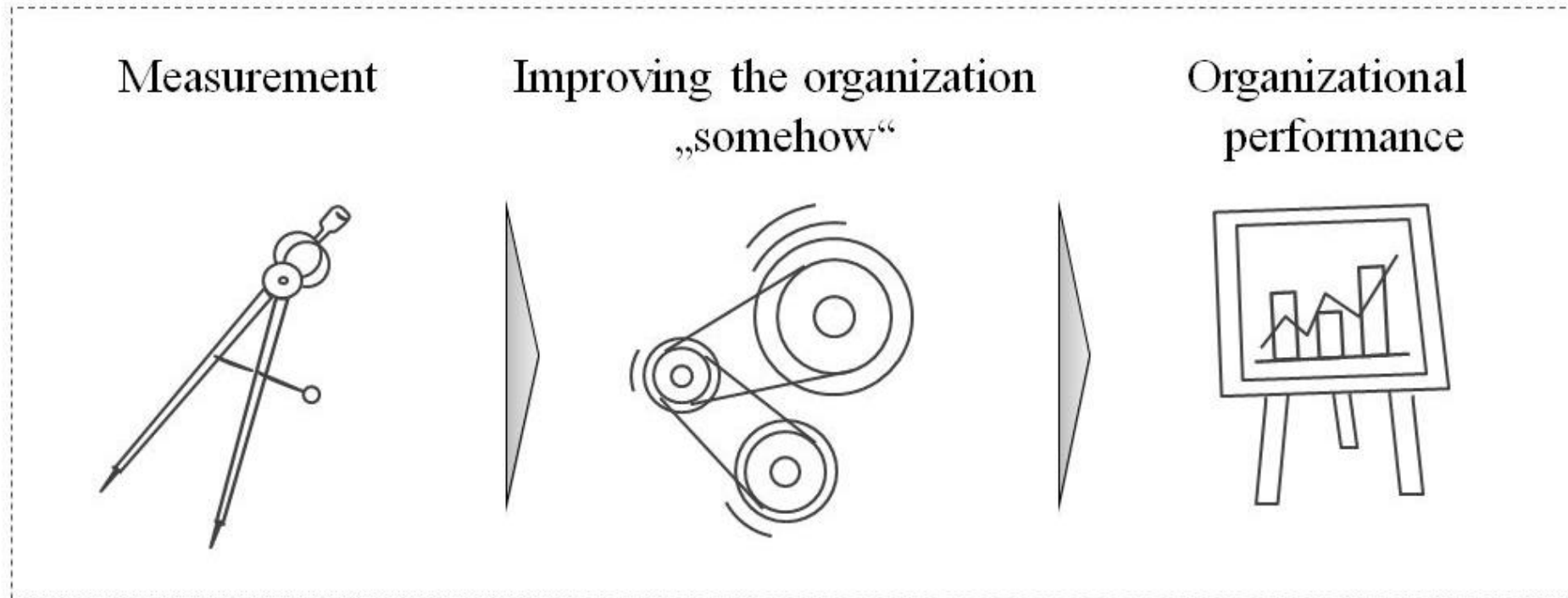
Process par lequel les managers s'assurent que les activités des employés contribuent aux objectifs organisationnels



## EVALUATION DE LA PERFORMANCE

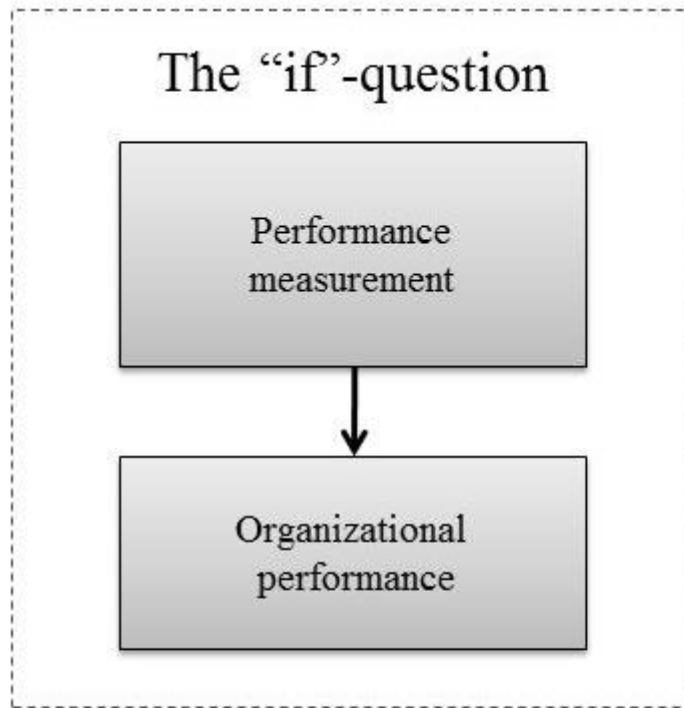
Manière de donner des *feedbacks* aux employés sur leurs performances au travail

Managers often believe that measuring performance will improve organizational performance.

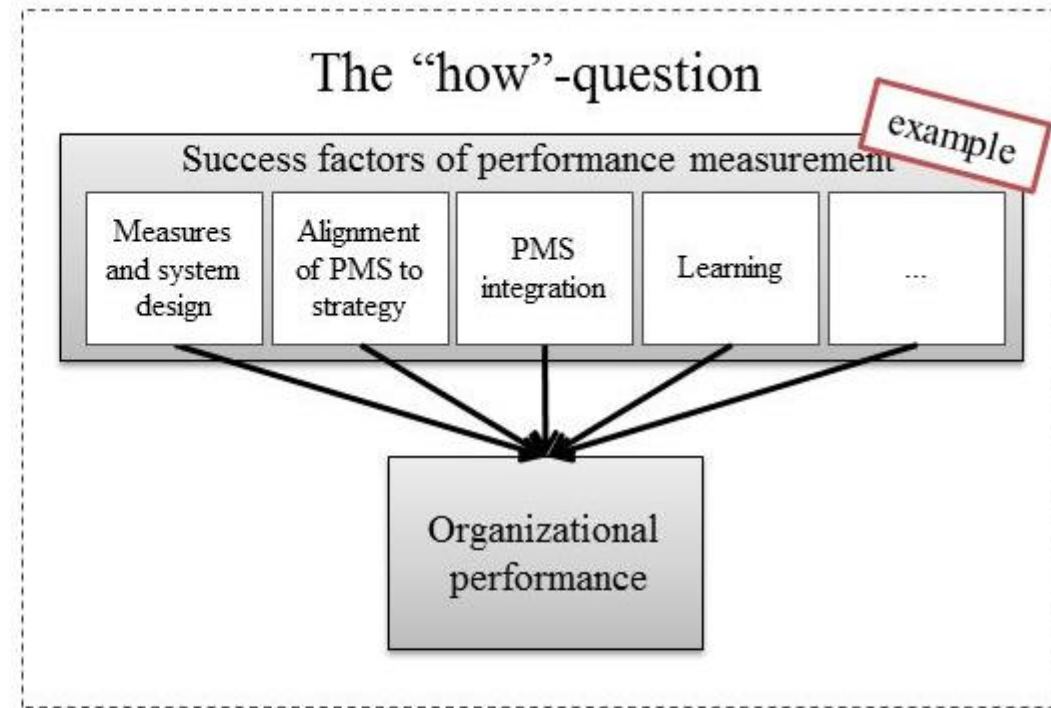


In reality, the effect of performance measurement and management initiatives is not always clear.





Is there any relationship?

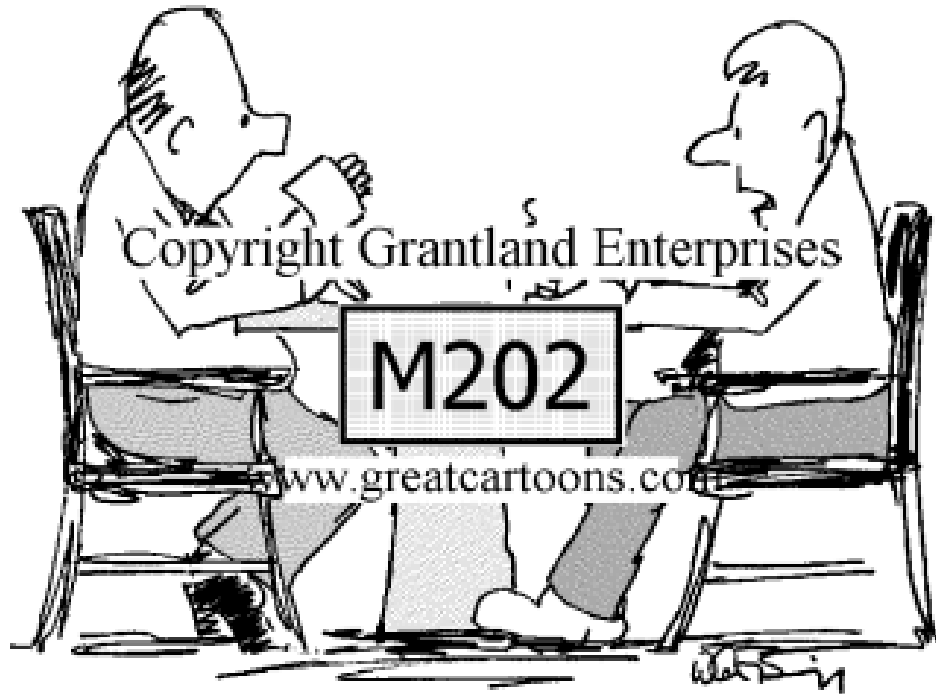


How this relationship can be influenced?

# Questions clés

- Comment **mesurer** la performance des employés ?
- Quels sont les **indicateurs** clés de performance ?
- Les employés **remplissent-ils** les critères de performance ?
- Si ce n'est pas le cas, quelles **actions** doivent être prises ?
- Quel est le **lien** entre l'évaluation de la performance et la rétribution ?
- Quel est le **lien** avec l'évolution de la carrière ?

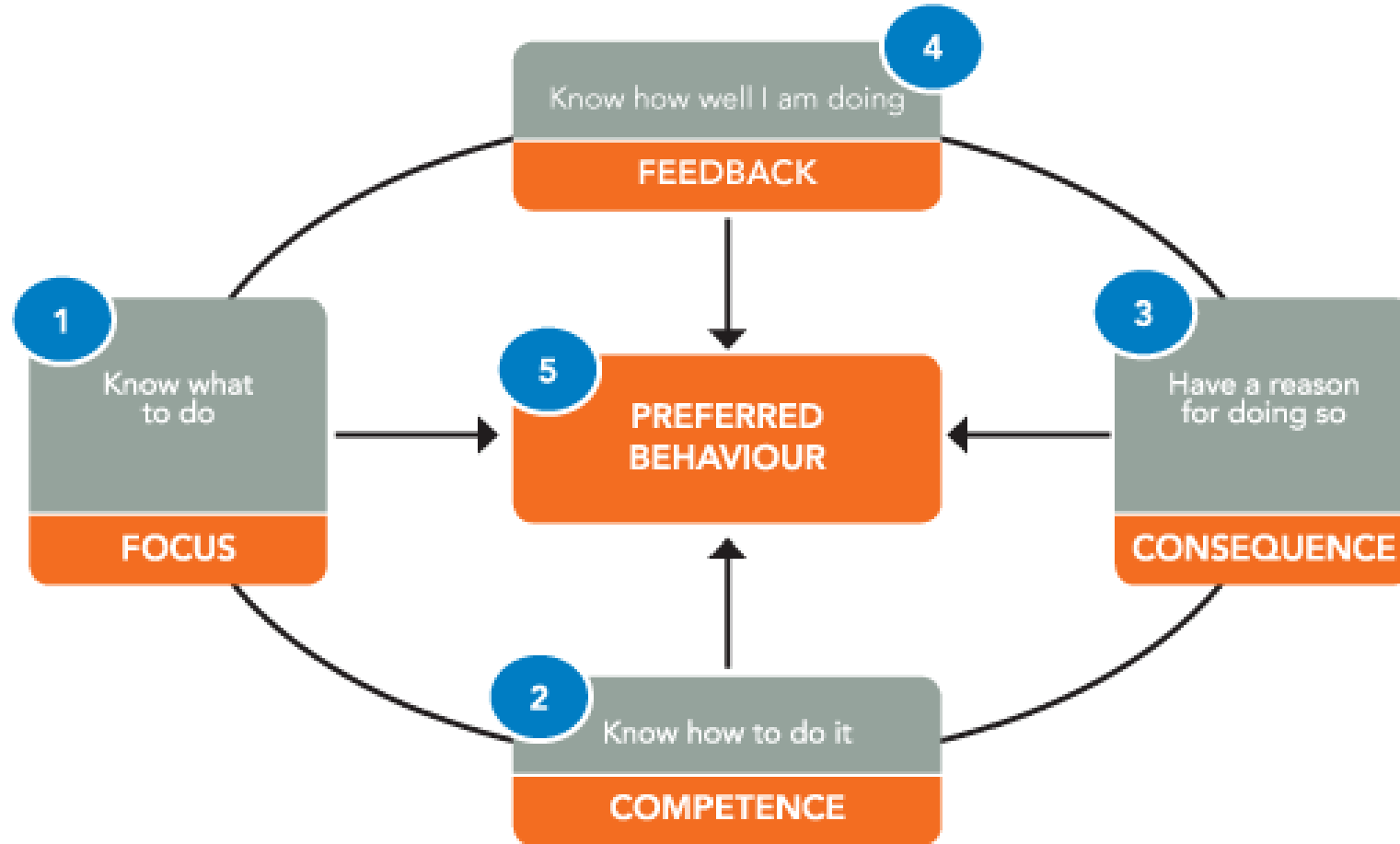
*"The boss said I didn't get a raise because  
I wasn't doing a good job.  
Can you believe it? --*



*"I mean, whoever heard of linking  
pay to performance?"*

## Une activité liée aux autres actions RH

# Processus d'évaluation de la performance



[http://managementperformanceevaluation.blogspot.com/2010/08/performance-management\\_3157.html](http://managementperformanceevaluation.blogspot.com/2010/08/performance-management_3157.html)

BAD REVIEW



search ID: mshn143

# Importance du feedback

"You suck"  
© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# SAUVEZ DES VIES, — FAITES DES — FEEDBACKS!

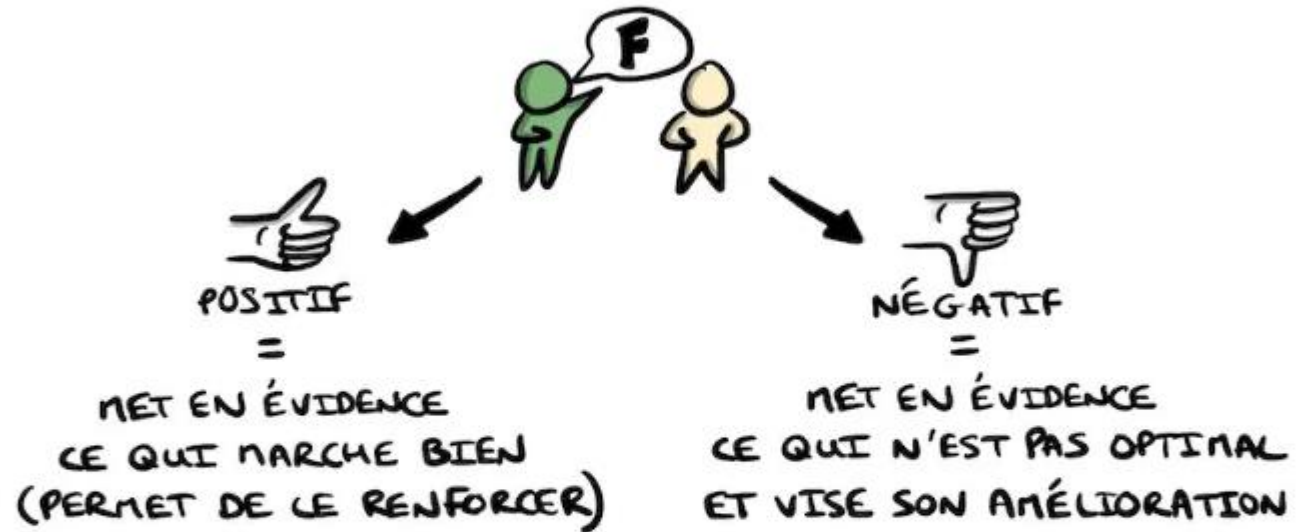


**Qu'est-ce qu'un « bon » feedback ?**

# FEEDBACK

=

RETOUR D'UNE PERSONNE À UNE AUTRE  
À PROPOS D'UNE SITUATION/COMPORTEMENT/TRAVAIL RÉALISÉ/...



## CONDITIONS DE SUCCÈS

ENTÊTE-À-ENTÊTE  
AU BON MOMENT



CLAIR



SÉCIFIQUE



OBJECTIF





« Donner à l'interlocuteur une information sur les effets produits par une action, un comportement ou une communication qu'il a lui-même émise.

Il s'agit donc d'un outil très utile pour l'interlocuteur, puisse qu'il obtient à travers lui un retour d'information sur un signal qu'il a émis.

**Le feedback vise à rendre celui qui le reçoit plus autonome, donc plus motivé et plus compétent.** Un bon feedback consolide l'existant et permet d'aller de l'avant, en donnant de l'énergie dans le présent .

Il y a 3 sortes de feedbacks :

- **Feedback d'alternative** : introduit une différence (« c'est mieux quand tu fais cela »)
- **Feedback de renforcement** (« très bien, continue comme ça »)
- **Feedback réflexif** : modélise ce qui est présent, offre un miroir, touche la personne sur quelques chose de crucial (« là je crois que tu viens de dire quelque chose de très important à tes yeux non ?) »

**« Un bon feedback doit être :**

- Centré sur les actes (et pas sur les acteurs)
- Factuel
- Authentique
- Constructif et utile »

Après un feedback court, en position basse (*d'humilité vs. position haute dominante*), rendre la parole et rester en silence, à l'écoute de ce que l'interlocuteur ressent et comment il réagit au contenu de ce que vous venez de partager avec lui. »



Ankur Garg  • 3e et +

Principal, BCG | IIMA | IITD | LinkedIn Top ...

[+ Suivre](#)

[Accéder à ma boutique](#)

2 j • 

My first manager had a habit of setting up 10-10s.

It meant 10 minutes of feedback for me and 10 minutes of feedback for him.

The first couple of times I didn't give him any feedback. I said everything was fine.

Towards the end of our second meeting, he said - I don't want your experience to be fine. I want it to be exceptional. In our next catchup, I want you to answer 2 questions:

- 1/ What will it take to make your experience exceptional?
- 2/ What are the areas I need to work upon?

That was the first time someone pushed me to give an upward feedback.

As I started leading teams, I realized there are so few avenues for a leader to get real feedback. As a leader, you spend most of your time with the team so your team actually knows more about you than your own boss.

If you really care about your manager, do them a favor and give them feedback.

The professional world has few managers who are receptive to upward feedback. Play your role in helping the ones who are.

[#personaldevelopment](#) [#careers](#) [#management](#)

# Illustration :

## *Feedback au manager*

# Plan

1. **Evaluation de la performance : définitions & enjeux**
2. **Principales méthodes**
3. **Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation**
4. **Illustration**

**Quels outils/méthodes connaissez-vous ?**

- *Forced ranking*
- Evaluation 360 degrés
- Management par objectifs
- Entretien d'évaluation

.....

## Différents outils & méthodes

# Principales méthodes d'évaluation de la performance

## Méthode des standards relatifs

- Comparaisons d'individus relativement à leurs pairs (*ie* : classement force *ou forced ranking*)

## Méthode des standards absolus

- Utilisation d'échelles de notation
- Focalisation sur certains aspects du travail (*cf. fiche de poste*)
- Niveaux d'évaluation (*faible* → *excellent*)

## Management par objectifs (MBO)

- Définition d'objectifs
- Evaluation basée sur l'atteinte d'objectifs spécifiques

# Management par objectifs

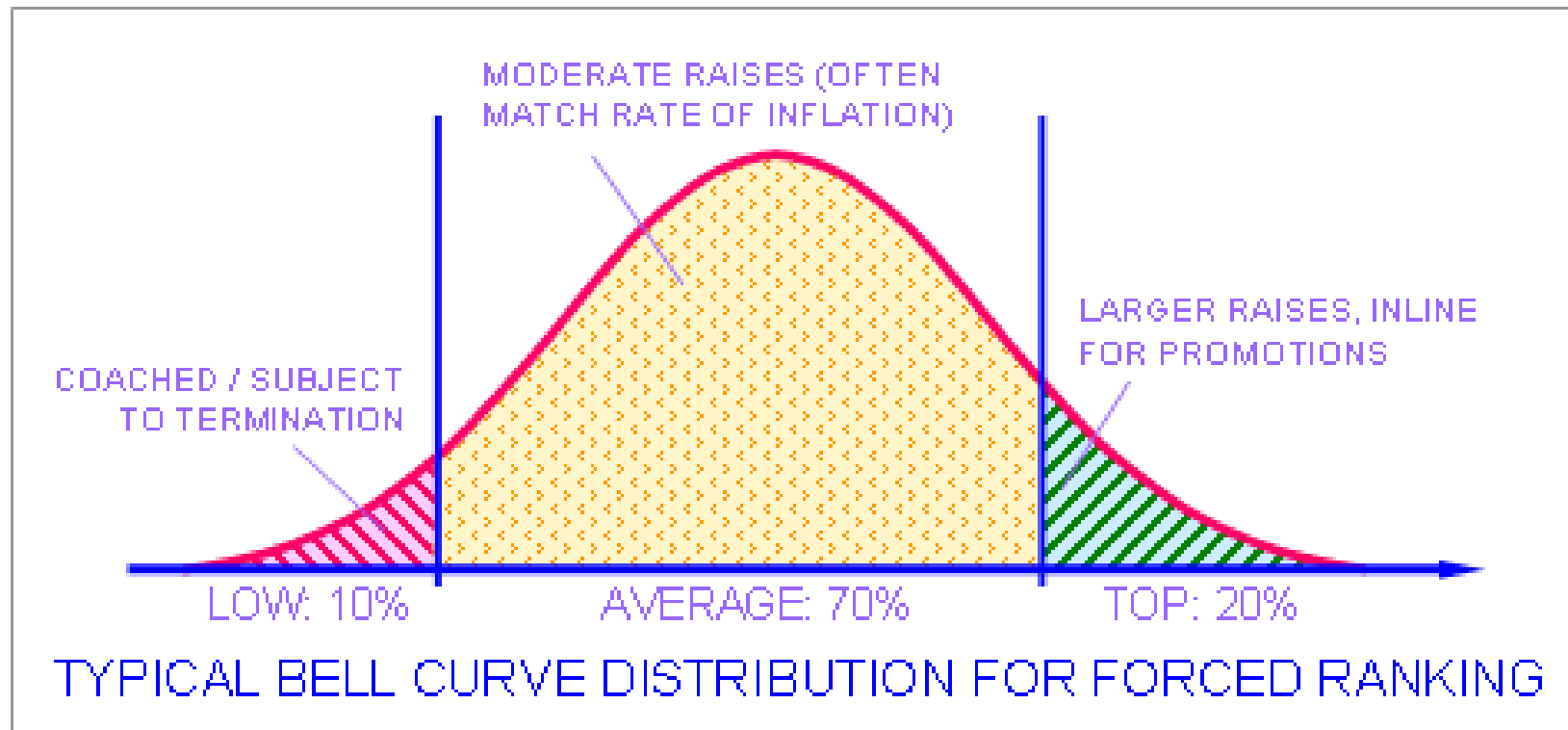
Dans les années 90, Peter DRUCKER a mis en perspective cette méthode de management en annonçant : « C'est juste un autre outil. Ce n'est pas le grand remède contre l'inefficacité du management...La gestion par objectifs fonctionne si vous connaissez les objectifs..., 90% du temps vous ne les connaissez pas »





# ***Forced ranking***

# Forced ranking ou classement forcé



# ***Forced ranking : un outil controversé***

**Un outil basé sur une logique de concurrence, qui classe les employés en 3 catégories “imposées”, la dernière catégorie faisant l’objet de mesures “spécifiques” (*formations, changement de poste, licenciement...*)**

*Méthode utilisée chez in General Electric (GE) dans les années 1980, Yahoo, Ford ou Motorola...*

- **Avantages attendus** : impact à LT sur la productivité, la rentabilité et la valeur actionnariale
- **Inconvénients** : un système de plus en plus compétitif, développant un esprit de rivalité, au détriment de l’esprit d’équipe, de la solidarité et de la confiance. Des coûts de remplacement élevés.

# ***Forced ranking : un outil controversé***

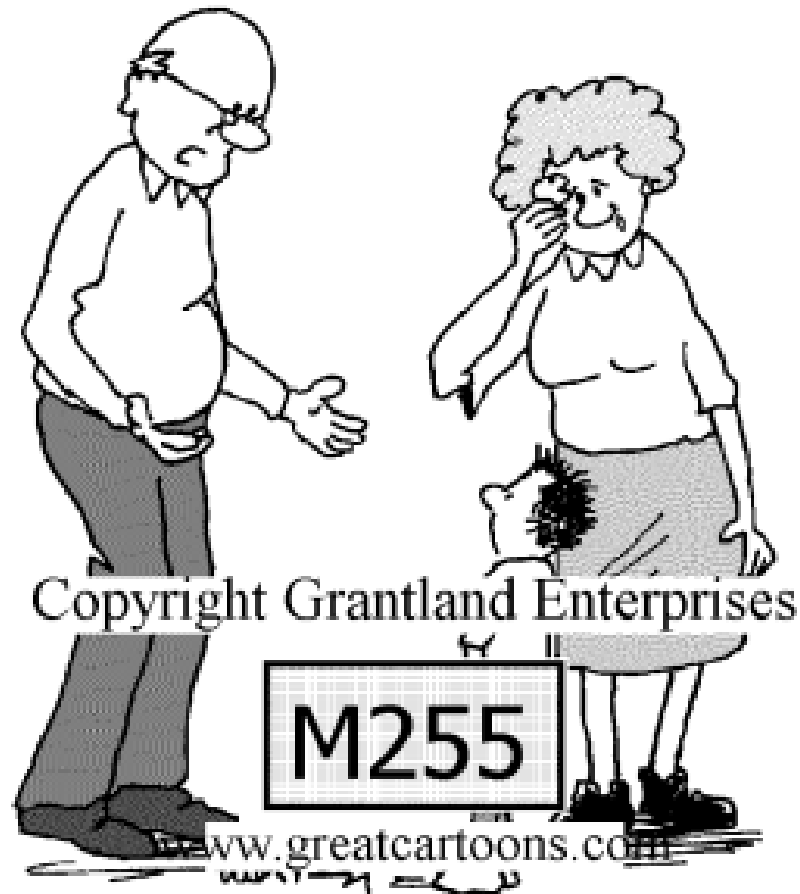
## **Arrêt de la Cour de Cassation interdisant la méthode d'évaluation par quotas**

27 mars 2013, Hewlett Packard

La cour de cassation a reconnu qu'outre le fait que les salariés n'étaient pas jugés sur leurs performances, ce système d'évaluation était "*susceptible de générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail*".

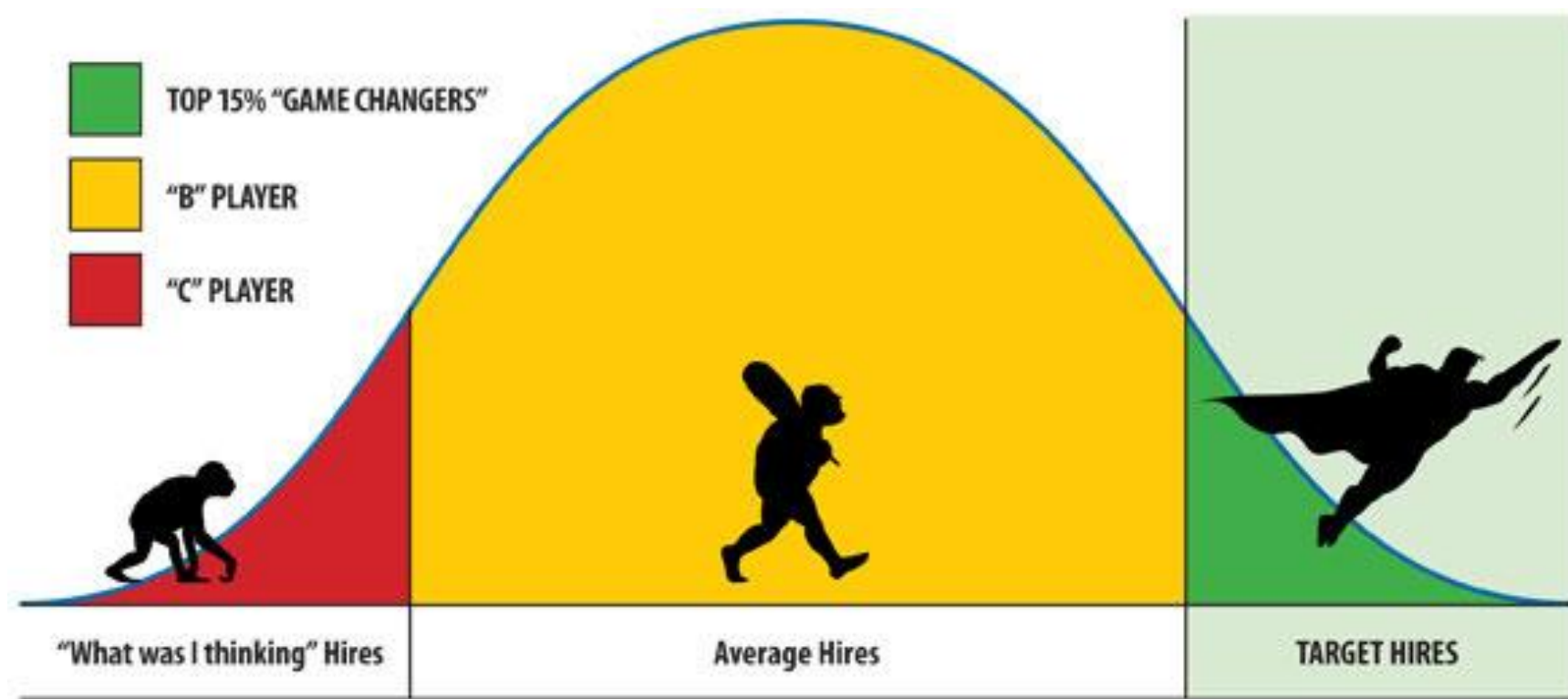
[https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice\\_a\\_22134225/](https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice_a_22134225/)

**Forced Ranking Spreads from  
the Workplace:**



**Les limites du  
*forced ranking***

*"I'm sorry, Todd, but you fell in the bottom 10%.  
You can't be our grandchild anymore."*



## Cette méthode :

- est aliénante et démoralise les employés performants, qui sont catégorisés comme "moyens"
- encourage les employés "moyens" à se satisfaire du *statut quo*, car les places "supérieures" sont limitées dans le classement
- introduit la peur dans les équipes, plutôt que des incitations à progresser

<http://nextlevelwork.com/forced-ranking-and-the-bell-curve-how-outdated-hr-practices-undermine-employee-performance/>

**Face aux controverses, de nouveaux outils sont apparus, dans le même esprit (*focus sur un certain pourcentage d'employés*)**

- ***Management des talents*** : processus pour identifier, retenir et développer les « talents » (*individus possédant des dons, des dispositions naturelles*)

- ***Evaluation du leadership*** : processus pour évaluer et développer les « leaders » (*personnes qui prennent des initiatives, guident un groupe*) et leurs qualités de leadership

# 5 Essential Leadership Skills



Communication



Motivation



Positivity




Creativity



Feedback



 the balance





# Zoom sur les « talents »

# THE IMPORTANCE OF TALENT MANAGEMENT

## Attract Top Talent

It creates an employer brand that could attract your ideal talents and in turn contributes to the improvement of the business performance and results.



## Employee Motivation



It helps in keeping your employees motivated which creates more reasons for them to do their tasks and stay in the company.

## Continuous coverage of Critical Roles

The company will be equipped for tasks that requires critical skills and have a plan to address the critical roles and highly specialized roles in the workforce to its employees.



## Increase Employee Performance



It will be easier to identify which employees will be best suited for the job that can lead to less performance management issues and grievances.

## Engaged Employees



When there is a fair procedure for the development, employees feel more engaged and this increases retention rates and also guarantees that the company can meet its operational requirements.

## Retain Top Talent

Well-structured on-boarding practices create higher levels of retention which saves the company on its recruitment and performance management cost in the long run.

I ♥ MY JOB



## Improve Business Performance



When your employees are engaged, skilled, and motivated, they will work in the direction of your business goals and objectives, which in turn increases client satisfaction and business performance.

## Higher Client Satisfaction

When systems are more integrated, client satisfaction rates are usually higher, since they are dealing with less people and their needs are met more rapidly.





[https://www.staffingsoft.com/ssblog/should-i-become-a-talent-acquisition-specialist-or-a-recruiter/?doing\\_wp\\_cron=1666180694.2892799377441406250000](https://www.staffingsoft.com/ssblog/should-i-become-a-talent-acquisition-specialist-or-a-recruiter/?doing_wp_cron=1666180694.2892799377441406250000)

# Une journée dans la vie du... Talent Acquisition Specialist

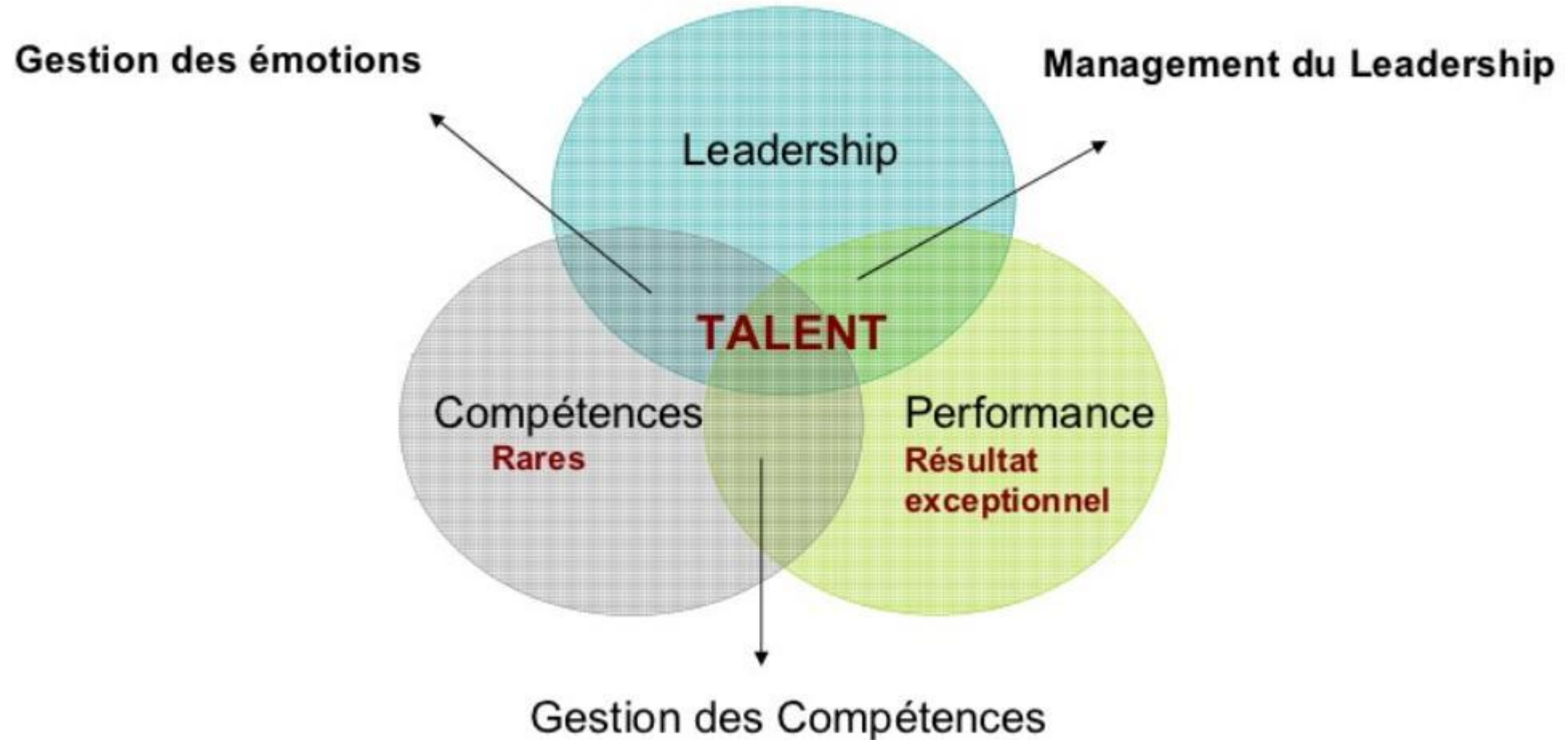
Par Robert Half on 30/01/2019

[in Share](#) [f Share](#) [Tweet](#) [Email](#)





# Talent = Compétences x Performance x Leadership

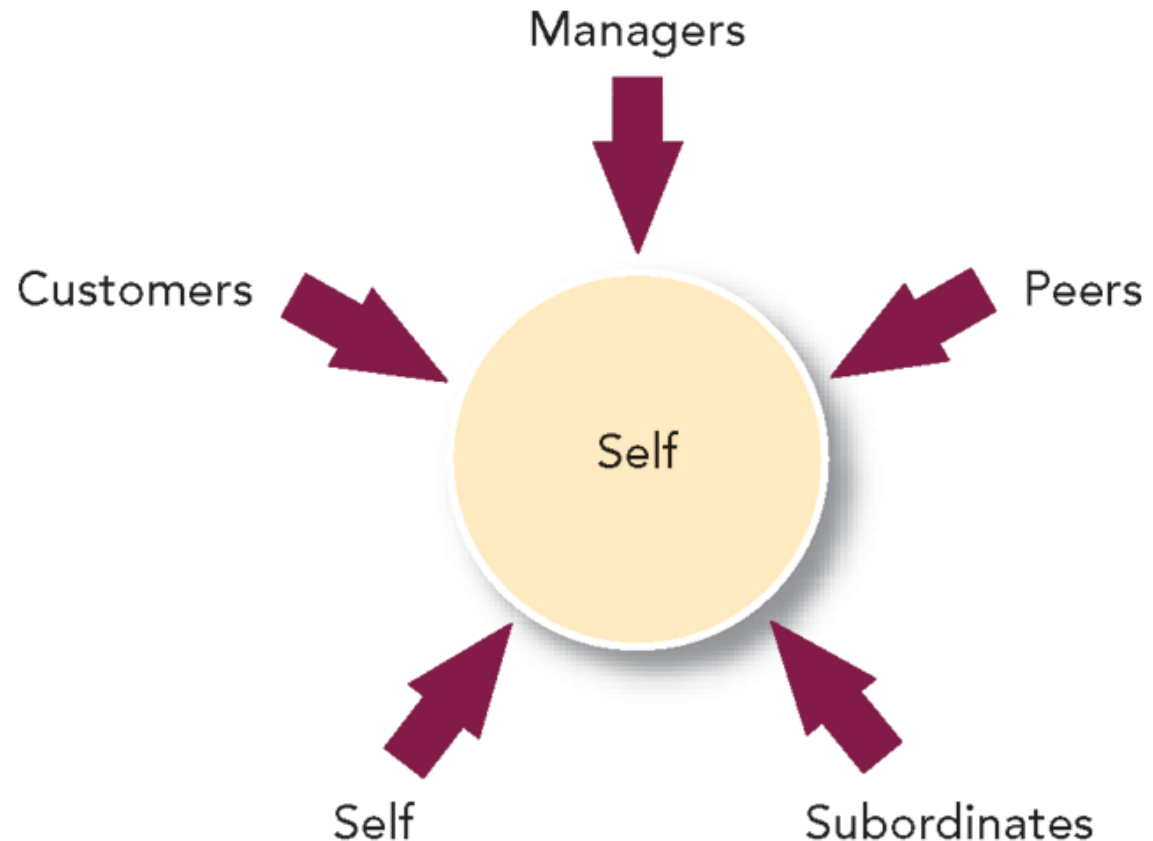


# Evaluation à 360°

# Evaluation à 360°

## Principe :

les *feedbacks* sur la performance proviennent de sources complémentaires



Source: Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*,  
Mc-Graw Hill

**Quels sont les avantages/inconvénients de l'évaluation à 360° ?**



## Pourquoi les entreprises utilisent-elles l'évaluation à 360° ?

- Les responsables hiérarchiques n'ont pas toujours une connaissance complète de leurs subordonnés
- Objectifs en termes de développement personnel des employés

### Des avantages attendus :

- Des *feedbacks* plus précis et complets
- Une base de discussion pour le groupe, pour mieux communiquer et collaborer
- Une réduction des facteurs subjectifs dans le processus d'évaluation



## Evaluation 360 degrés

*"Don't worry, Nathan. 360-degree feedback is only for personal development. When I do your compensation, I won't even look at your results....Well, maybe I might peek a little."*

## Les principales questions relatives à l'évaluation à 360°

- **Honnêteté ?** En particulier dans l'évaluation du supérieur...
- Les **rivalités internes** peuvent biaiser les résultats
- Tous les participants sont-ils **légitimes** pour participer à l'évaluation ?
- Comment sont **interprétés et diffusés** les résultats ? par qui ?
- Comment assurer une évaluation **juste** ?

**Pour aller plus loin....**

# 3 types d'évaluation RH

	Objectifs	Responsabilité
EVALUATION DE LA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluer la performance dans un emploi donné (<i>performance passée, forces, améliorations</i>)</li></ul>	Ligne hiérarchique
EVALUATION DU POTENTIEL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implications à long terme</li><li>• Basée sur la performance dans le temps, à différents postes</li><li>• Prise en compte du contexte organisationnel, des besoins, objectifs et opportunités</li></ul>	RH ayant une vision globale de l'organisation
EVALUATION DE LA RETRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les salariés méritant des augmentations, des bonus ou autres incitations monétaires</li></ul>	Ligne hiérarchique et parfois RH

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
www.CartoonStock.com



"Just measuring your job performance..."

## Les limites de la mesure elle-même

# Qualités d'un bon indicateur de performance

## Validité :

- Mesure-t-il le résultat ?

## Fiabilité :

- La mesure est-elle uniforme dans le temps ?

## Simplicité :

- L'information sera-t-elle facile à recueillir et à analyser ?

## Utilité :

- L'information sera-t-elle utile à la prise de décision ?

## Sensibilité :

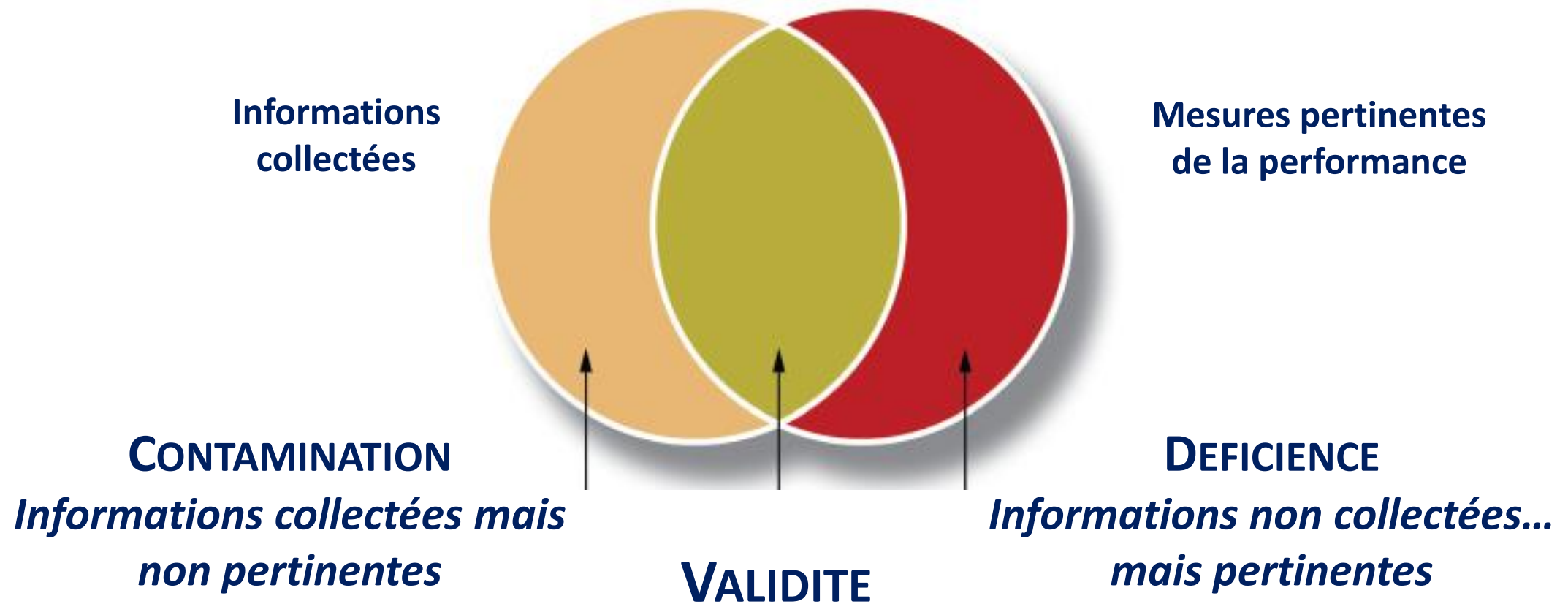
- L'indicateur est-il sensible au changement lorsque le résultat change ?

## Faisabilité :

- Le programme a-t-il les moyens de recueillir l'information ?



# Validité de la mesure de la performance





# Plan

1. **Evaluation de la performance : définitions & enjeux**
2. **Principales méthodes**
3. **Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation**
4. **Illustration**

# ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

## 6 CONSEILS pour un entretien réussi

1

### Programmer la réunion à l'avance

Il est recommandé de prévenir le collaborateur au moins une semaine à l'avance



2

### Faire compléter une auto-évaluation

Gagnez du temps en identifiant le degré de satisfaction du collaborateur

4

### Conduire l'entretien

Choisissez un lieu calme, rappelez que l'entretien est confidentiel et notez vos observations

6

### S'appuyer sur l'évaluation dans votre gestion RH

Les éléments identifiés peuvent justifier une décision future, comme un licenciement pour insuffisance professionnelle, une promotion, ou une augmentation

3

### Préparer l'entretien

Interrogez le manager ou chef d'équipe sur la qualité du travail du collaborateur et listez vos questions

5

### Faire signer le compte rendu d'évaluation

L'adhésion du salarié à votre évaluation lui donne plus de poids et permet d'envisager la poursuite de la relation de travail sur de meilleures bases

## Clip Aunege « L'entretien d'évaluation » Géraldine Galindo

[https://www.canal-u.tv/video/canal\\_aunege/l\\_entretien\\_d\\_evaluation.12923](https://www.canal-u.tv/video/canal_aunege/l_entretien_d_evaluation.12923)

**Objectifs  
entreprise et n+1**



# Point juridique sur l'évaluation des salariés

**L'évaluation d'un salarié dans l'entreprise est un dispositif facultatif qui a pour objet d'apprécier ses aptitudes professionnelles.**

L'évaluation peut prendre la forme, par exemple :

- d'un entretien annuel,
- d'un système de notation des salariés,
- d'une répartition des salariés en différentes catégories.

**La loi n'impose pas à l'employeur d'évaluer ses salariés.** Cependant, il est tout à fait en droit de le faire, en faisant le point, par exemple, sur la réalisation des objectifs fixés.

**L'évaluation peut être imposée à l'employeur par la convention collective.** Dans ce cas, il doit respecter les dispositions prévues (entretiens d'évaluation obligatoires, périodicité et contenu de ces entretiens, etc.), sous peine d'indemnisation des salariés.

Le salarié ne peut pas refuser d'être évalué par son employeur, s'il a préalablement été informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise. Elles doivent être objectives et transparentes (pas de critères d'évaluation discriminatoires, ni de critères susceptibles de générer du stress).

Des données personnelles peuvent être collectées dans le cadre de l'évaluation du salarié, si le dispositif a été porté préalablement à sa connaissance. Si les données personnelles collectées sont enregistrées dans un fichier informatique, elles sont protégées dans le cadre du règlement général de protection des données (RGPD).

Les résultats obtenus sont confidentiels : seul le salarié concerné peut en avoir connaissance.

# ENTRETIEN PROFESSIONNEL VS ENTRETIEN D'EVALUATION



## ENTRETIEN PROFESSIONNEL



Obligatoire quelque soit la taille de l'entreprise



S'il n'est pas réalisé:  
- Faute de l'employeur dans le cadre du contrat  
- E > 50 salariés : abondement de 3000 € du CPF si 0 formation en 6 ans



Tous les **2** ans



- Envisager les perspectives d'évolution professionnelles  
- Identifier ses besoins de formation

## ENTRETIEN D'EVALUATION



Pas d'obligation sauf si défini par convention ou accord d'entreprise



Risque que les salariés ne se sentent pas suivis selon des critères définis



Annuel ou semestriel selon les règles de l'entreprise



- Définition d'objectifs  
- évaluation du travail  
- perspectives professionnelles: formation, progression salariale



# Enjeux de l'entretien d'évaluation

## RH

- Optimiser la GRH
- Encourager le dialogue au sein de l'organisation
- Améliorer les processus de décision (*salaire, promotion, formation...*)

## Managers

- Encourager le dialogue avec les employés
- Stimuler les initiatives et corriger les erreurs
- Développer un management dynamique

## Employés

- Avoir un retour sur son travail
- Participer à la définition de ses objectifs
- Plannifier sa carrière professionnelle



# 4 conditions de réussite

## Des règles claires

- Quelles seront les conséquences de l'entretien ?
- Qui recevra les résultats ?
- Que signifient les signatures ?
- Que faire en cas de désaccord ?

## Un process identique pour tous

- Pour les employés et les managers
- Pour assurer la crédibilité du processus

## Un impact réel

- Des décisions suivront
- Un outil utile de management

## Un entretien bien géré

- Partie intégrante du professionnalisme du manager



© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



*“Why so tense? First appraisal meeting?”*

## Conseils pour la conduite de l’entretien d’évaluation

[http://www.cartoonstock.com/  
directory/a/appraisal.asp](http://www.cartoonstock.com/directory/a/appraisal.asp)

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



search ID: ktan381

When giving feedback, there will always  
be something positive for you to comment  
upon. It's up to you to find it .....

# Faire des entretiens de performance utiles et constructifs

Tout sur l'animation et l'accompagnement des entretiens 1:1



Écrit par Quentin

Mis à jour il y a plus d'une semaine

## En bref

- **Définissez les attentes bien en avance** : co-construisez les objectifs (OKR ou SMART) en amont, soyez précis dans votre définition du succès
- **Faites des points réguliers** : une fois par mois, faites le point sur les objectifs
- **Préparez-vous** : le manager et le collaborateur doivent se préparer avant chaque point d'étape
- **Animez la conversation** : adoptez la bonne posture et positionnez-vous en coach
- **Assurez le suivi** : mettez en place des plans d'action

# Les étapes clés d'un entretien réussi



## 1

## Planifier une réunion préalable

- Présenter le déroulé de l'entretien
- Lire le formulaire d'évaluation
- Définir ensemble la durée de l'entretien
- **Pour l'employé** : réfléchir à ses réalisations de l'année, aux objectifs et projets personnels futurs

# Grille d'évaluation annuelle 2017

Nom du collaborateur :  
Responsable hiérarchique :

Date de l'entretien :  
Service :

## Exemples de grille d'évaluation

	Moyenne pondérée/5	Point d'amélioration prioritaire	En-dessous du niveau attendu	Atteinte du niveau attendu	Au-dessus du niveau attendu	Excellence
<b>Savoir faire</b>						
Performance dans son poste	4,0	0	0	1	0	1
Qualité du travail fourni						X
Quantité du travail produit (productivité)				X		
<b>Savoir être</b>						
Sens du collectif et coopération	3,3	0	1	1	2	0
Partage des informations				X		
Capacité de travailler en groupe			X			
Qualité de relation avec ses collègues directs					X	
Qualité de relation avec les autres services					X	
Orientation client	4,0	0	0	0	1	0
A le souci permanent du client dans ses missions					X	
Fiabilité	4,7	0	0	0	1	2
Respect des deadlines						X
Ponctualité (aux rendez-vous, réunions...)					X	
Intégrité						X
Engagement dans ses missions	4,0	0	0	0	2	0
Pugnacité pour atteindre ses objectifs					X	
Pertinence de prise de décision					X	
Autonomie	2,6	1	1	2	1	0
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X	
Capacité de prise d'initiatives pour plus de performance			X			
Recherche d'informations complémentaires en dehors du périmètre classique		X				
Capacité à faire face à des imprévus				X		
Capacité de résolution de problèmes				X		
Investissement dans l'entreprise	5,0	0	0	0	0	3
Agit dans l'intérêt de l'entreprise						X
S'inscrit dans la culture						X
Respect du règlement						X
Autres qualités personnelles	0,4	0	2	1	0	0
Capacité à mobiliser			X			
Capacité à convaincre				X		
Capacité d'écoute			X			

# Exemples de grille d'évaluation

Critères d'évaluation	Emplacement réservé au salarié		Emplacement réservé au manager	
	Note sur 5	Commentaire	Note sur 5	Commentaire
<b>Compétences &amp; Savoir-Faire</b>				
Qualité du travail fourni				
Efficacité / Productivité				
Capacité de dialogue avec le client				
(à compléter en fonction de votre corps de métier)				
<b>Qualités professionnelles</b>				
Autonomie				
Capacité à travailler en équipe				
Investissement et motivation				
(à compléter en fonction de votre corps de métier)				
<b>Objectifs</b>				
Rappel des objectifs de l'année précédente	Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 3 :			
Ces objectifs ont-ils été remplis ?	Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 3 :		Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 3 :	
Objectifs pour l'année à venir				
Objectifs convenus pour l'année suivante	Objectif 1 : Objectif 2 :			
Remarques générales :				
Signatures	Signature du salarié :		Signature du manager :	

<https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/marque-employeur/lentretien-annuel-devaluation-comment-bien-preparer/>

1

Préparation

2

## Conditions matérielles

- Un lieu calme
- Un cadre qui encourage le dialogue
- Pas d'interruption durant l'entretien
- Eviter de placer l'entretien avant ou après une date critique



- **Encourager une atmosphère positive et chaleureuse**
- **Clarifier les objectifs de l'entretien**
- **Avoir tous les documents nécessaires : fiche de poste, précédente évaluation, bilans...**
- **Offrir à l'employé la possibilité de proposer sa propre évaluation**
- **Adopter une attitude physique qui favorise le dialogue**

### L'attitude du manager durant cette phase :

- Aider l'employé à s'exprimer, faciliter son analyse
- Ne pas interférer, donner son point de vue dans un 2<sup>nd</sup> temps
- Guider l'entretien par des questions, silences, reformulation, synthèses...
- Etre à l'écoute et éviter d'être dans le jugement

## Technique d'écoute n°1 : poser des questions ouvertes

- Comment vous sentez-vous dans votre travail ?
- Avez-vous apprécié les tâches accomplies cette année ?
- L'organisation de l'équipe vous paraît-elle cohérente ?
- **Quelle progression envisagez-vous à terme dans l'organisation ?**

## Technique d'écoute n°2 : comprendre les signes

- **L'employé hésite**

- Il n'est pas sûr de lui
- Il a peur de me dire quelque chose

- **L'employé répète régulièrement : “alors qu'avant...”**

- “Pourquoi est-il bloqué sur le passé ?”
- “Le passé est derrière nous, il doit s'habituer aux nouvelles techniques de management !”

## Technique d'écoute n°2 : comprendre les signes

- **L'employée, auparavant réactive, se ferme tout à coup :**
  - “Elle doit s’ennuyer... Je ne suis pas bon pour conduire un entretien”
  - “Ai-je touché un point sensible ?”

## AUTRES TECHNIQUES D'ÉCOUTE :

- Reformuler les points qui vous semblent importants
- Centrer l'entretien sur les faits et ce que pense l'employé, ainsi que sur son ressenti, en évitant les jugements de valeur (*cf. techniques de résolution de conflits*)
- Demander des exemples concrets (→ *Préparer des exemples pratiques pour illustrer vos arguments*)

- Souligner les éléments positifs
- Eviter les jugements de valeur
- Apprécier les résultats obtenus en rapport avec les objectifs attendus
- Amener l'employé à proposer des solutions
- Transformer les points négatifs en objectifs à atteindre

## Des objectifs “SMART” :

Spécifique

Mesurable

Atteignables (*Achievable*)

Réalistes

Limités dans le temps (*Time bounded*)



Un résultat attendu

+

Un *indicateur* quantifiable et observable

+

Une date de réalisation

+

Des moyens adaptés

---

**= Un objectif bien formulé**

- 1. L'employé synthétise l'entretien et souligne les points clés**
  - ✓ S'assurer que les objectifs sont clairs et bien compris
- 2. Le manager réaffirme son soutien à l'employé**
- 3. Manager et employé signent le formulaire d'évaluation**
  - ✓ Un engagement symbolique
  - ✓ Qui permet aux RH de vérifier que l'entretien a bien eu lieu
- 4. Les deux conservent une copie du formulaire d'évaluation**
  - ✓ L'employé pourra ainsi vérifier le degré de réalisation de ses objectifs

**Toutefois, l'entretien d'évaluation fait l'objet de nombreuses critiques...**

## Constats

- Sensation de perte de temps
- “Passage obligé” ou rituel
- Vision bureaucratique
- Manque de sens pour les participants
- Processus peu clair
- Absence de conséquences visibles pour l’employé
- ...

## Causes probables

- Problème de formation des managers
- Manque de pédagogie du département RH
- Outil insuffisamment utilisé au service des décisions RH
- ...

# Plan

1. **Evaluation de la performance : définitions & enjeux**
2. **Principales méthodes**
3. **Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation**
4. **Illustration**

**« LES ENTRETIENS ANNUELS SURVIVRONT-ILS À LA PANDÉMIE ? »**  
***LE TEMPS*, JULIE EIGENMANN, JEUDI 10 FÉVRIER 2022**

# Les *améliorations* à apporter à l'entretien annuel

Selon vous que faudrait-il changer pour améliorer l'entretien annuel d'évaluation ?

3 réponses possibles, total supérieur à 100 %

Évoquer davantage le bien-être et les besoins du salarié	40 %
Faire suivre les sujets évoqués par davantage d'actions concrètes (formation, primes, etc.)	36 %
Le remplacer par des échanges plus courts et répartis dans l'année	33 %
Un dialogue sur un pied d'égalité, plutôt qu'un entretien descendant manager-managé	29 %
Être davantage informé des critères sur lesquels le salarié est évalué	27 %
Traduire les attentes en objectifs clairs et précis	27 %
Accorder au salarié et au manager du temps dédié à la préparation	17 %
Rien de tout cela	8 %

OPINIONWAY, JAVELO

*Sondage Opinion Way & Javelp*

<https://www.apecita.com/actualites/faire-de-lentretien-annuel-un-rendez-vous-productif>