



Gestion de la performance

Comment obtenir le meilleur de vos collaborateurs ?

Méthodes d'évaluation, rythme des entretiens,
art du feedback, découvrez comment faire progresser
vos équipes pas à pas.



Introduction

De la même façon qu'on ne remporte pas une compétition en ne s'entraînant qu'une fois dans l'année, la performance demande une pratique régulière.

Vous pensez peut-être que votre campagne d'entretien annuel est bien rodée. Mais appliquez-vous les bonnes méthodes ? Et est-ce suffisant ? Nous vous proposons de tester votre niveau actuel à l'aide d'un quiz en 10 questions pour savoir où votre entreprise se situe en termes de gestion de la performance des salariés.

Niveau débutant, intermédiaire ou avancé, ce guide vous donne les billes pour muscler vos méthodes d'évaluation et de fixation des objectifs : entretiens trimestriels, réunions 1:1, objectifs 75-100-125%, évaluation 360, culture du feedback...

Bonne lecture.

Quiz

Évaluation de la performance : à quel niveau êtes-vous ?

- 01 Pour vous, l'entretien professionnel, c'est :**
- A. Un bon moyen de préparer l'évolution de carrière des collaborateurs.
 - B. Le rendez-vous annuel avec les collaborateurs.
 - C. Un entretien qu'on réalise puisqu'il est imposé par la loi... hélas.
- 02 Comment décririez-vous vos méthodes d'évaluation ?**
- A. Classiques : échanges trimestriels et entretien annuel.
 - B. Le b.a.-ba : j'ai enfin mis en place l'évaluation annuelle.
 - C. Performantes : le feedback régulier et collaboratif est ma devise.
- 03 L'entretien annuel est l'occasion de :**
- A. Parler de rémunération.
 - B. Aborder tous les sujets de l'année : objectifs, rémunération, formations, etc.
 - C. Se concentrer sur le développement du collaborateur.
- 04 L'auto-fixation des objectifs, vous y croyez :**
- A. Dur comme fer, c'est une excellente manière d'impliquer les collaborateurs.
 - B. Pas du tout, c'est le rôle du manager.
 - C. Moyen, ça ne pousse pas les collaborateurs à se challenger.
- 05 Comment vous y prenez-vous pour faire un feedback à vos collaborateurs ?**
- A. J'attends nos points d'échange qui ont lieu chaque trimestre.
 - B. Un feedback ça se prépare, j'ai même été formé à ça.
 - C. Pourquoi dire systématiquement les choses ? Laissons le temps faire son oeuvre.
- 06 À quelle fréquence échangez-vous individuellement avec vos collaborateurs ?**
- A. Je fais le point chaque semaine.
 - B. Le moins possible, je prône l'autonomie !
 - C. Je programme un point d'échange à mi-année, pour compléter l'entretien annuel.
- 07 Un objectif bien fixé est :**
- A. Difficile à atteindre, sinon comment développer la performance ?
 - B. Réponse D.
 - C. Proposé par le collaborateur, quantifié et déterminé par le manager.
- 08 Le 1:1, un moment privilégié pour :**
- A. Suivre régulièrement les avancées du collaborateur, prendre la température.
 - B. Faire une belote.
 - C. Se dire ses 4 vérités.
- 09 Si on vous dit Feedback 360, vous répondez :**
- A. Une méthode à la mode à tester, mais pas sûr d'en saisir le sens.
 - B. Feedback quoi ? Tu peux répéter ?
 - C. Un incontournable pour évaluer la performance des collaborateurs.
- 10 Fixer les objectifs à 75-100-125% ça vous parle ?**
- A. Oui, pour inviter les collaborateurs à se surpasser.
 - B. Je donne ma langue au chat.
 - C. Oui, ça oriente le salarié sur ce qui est vraiment attendu.

Résultats

L'heure de vérité a sonné. Calculez votre score, chaque bonne réponse vous rapporte 1 point et les mauvaises 0.

Selon vos résultats, vous découvrirez à quel niveau vous vous situez concernant l'évaluation et le suivi de la performance de vos équipes.

Par ici les solutions : 1 = A | 2 = C | 3 = C | 4 = A | 5 = B | 6 = A | 7 = C | 8 = A | 9 = C | 10 = C

À quel niveau vous situez-vous ?

→ Entre 0 et 3 points | Niveau débutant

Vous vous conformez à la loi en réalisant l'entretien professionnel tous les deux ans. Vous avez bien conscience que ce n'est pas suffisant. On se motive pour aller plus loin et on commence avec les bases dès la **page 6**.

→ Entre 4 et 6 points | Niveau intermédiaire

C'est le moment de muscler vos pratiques en augmentant la cadence grâce à des échanges réguliers. On vous dit comment à partir de la **page 15**.

→ Entre 7 et 10 points | Niveau avancé

Vous êtes prêts pour la compétition. Détaillez vos objectifs de performance et développez le feedback permanent avec vos équipes. On se retrouve à la **page 25**.



Astuce

On le sait, le cerveau n'est doté que de 15 minutes maximum d'attention (merci les réseaux sociaux...) alors promis ça ne prendra pas plus longtemps. Et si malgré tout vous n'avez pas le courage de tout lire, nous avons tout résumé [ici](#).

Sommaire

Niveau débutant

Organiser un entretien annuel (efficace) et une revue des objectifs à mi-année	6
L'entretien annuel d'évaluation : un premier pas vers la gestion de la performance	7
Se concentrer sur le développement du collaborateur	7
Utiliser la méthode de l'auto-évaluation	8
Apprendre à formuler ses retours (feedbacks)	9
La revue d'objectifs à mi-année pour compléter l'entretien annuel	11
Programmer un point d'étape à mi-parcours	11
Bien fixer les objectifs : le b.a.-ba	12

Niveau intermédiaire

Augmenter le rythme avec des objectifs trimestriels et un suivi régulier	15
Passer des objectifs annuels aux objectifs trimestriels	17
Objectifs trimestriels : comment ça marche ?	17
Une mise en place en douceur	18
Pas de performance sans suivi régulier	19
Des entretiens trimestriels au service des objectifs	19
Un suivi régulier avec les 1:1	21
On fait le bilan avec les rétrospectives d'équipes	23

Niveau avancé

Détailler vos objectifs et développer le collectif	25
La méthode des objectifs détaillés en 75-100-125%	27
Encourager les échanges collectifs	29
Solliciter l'avis des pairs avec l'évaluation 360	29
Passer des échanges ponctuels à la conversation permanente avec la culture du feedback	30
Niveau 1, 2, 3 : Le grand récap' de la performance	33
À propos de Poplee Entretiens	34
À propos de Lucca	34

Niveau débutant

Organiser un entretien annuel (efficace)
et une revue des objectifs à mi-année



L'entretien annuel d'évaluation: un premier pas vers la gestion de la performance

Les études montrent de façon récurrente que l'entretien annuel d'évaluation est considéré par les collaborateurs comme une perte de temps, voire une source d'angoisse. Côté managers et RH, ce n'est pas mieux puisqu'ils associent bien souvent ces campagnes à une charge additionnelle de travail.

Pourtant, bien mené, l'entretien annuel peut devenir un moment d'échange privilégié entre un manager et un collaborateur, dont il serait dommage de se passer. Voici quelques bonnes pratiques à appliquer pour que ce rendez-vous porte enfin ses fruits.

Se concentrer sur le développement du collaborateurs

Évaluation de compétences, revue des objectifs de l'année écoulée, fixation des nouveaux objectifs, demandes de mobilité, souhaits de formation, etc... il est tentant de profiter de l'entretien annuel pour traiter tous ces sujets. Le problème, c'est que cela entraîne des entretiens indigestes pour le collaborateur, difficiles à gérer pour les managers et à synthétiser pour les équipes RH.

C'est pourquoi il est préférable de consacrer l'entretien d'évaluation à un seul sujet, celui du **développement du collaborateur**. Voici 3 thématiques sur lesquelles vous concentrer :

- **la performance globale** : ce que le collaborateur a accompli pendant l'année, ce dont il est fier, ses succès et ses échecs,
- **la projection de carrière** : comment le salarié se voit évoluer dans l'entreprise,
- **la formation** : pour pallier les difficultés rencontrées, ou dans le cadre d'une future mobilité.



Conseil

Le sujet de la rémunération ne devrait pas être abordé à cette occasion. Cela risque de détourner la conversation de son objectif premier et de générer des postures agressives ou défensives. C'est un sujet important pour les collaborateurs, privilégiez un point dédié pour en discuter.

Utiliser la méthode de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation invite le collaborateur à porter **un regard autocritique sur ses savoir-faire, son savoir-être et ses souhaits d'évolution de carrière**. C'est un moyen concret de faire le bilan et de prendre du recul sur ses acquis. Elle lui permet par ailleurs de confronter son point de vue à celui de son manager sur le travail réalisé pour des échanges plus constructifs. C'est lorsque des divergences d'appréciation sur le travail fourni émergent que la relation managériale prend tout son sens. L'objectif étant, qu'à l'issue de cet échange, chacun s'aligne sur sur les axes à améliorer et les actions à mener.

Quelques conseils pour construire un questionnaire efficace :

- sélectionnez des questions qui portent sur des faits et des résultats tangibles,
- utilisez les systèmes de notation chiffrée ou avec des symboles (étoiles, smileys) pour aider le collaborateur à se positionner et faciliter la comparaison avec les réponses de son manager,
- si vous optez pour un système d'échelle, proposez une évaluation de 1 à 4 (ou un nombre pair) afin d'encourager les collaborateurs à se positionner concrètement et éviter le réflexe de moyenne.



Conseil

Il est important d'envoyer vos trames d'entretiens et questionnaire en avance. Avec un délai de prévenance d'au moins 15 jours, les collaborateurs ont le temps de bien préparer l'entretien.

Apprendre à formuler ses retours (feedbacks)

Un *feedback* n'est ni un ordre, ni un compliment ou ni un reproche mais un véritable outil d'amélioration continue du management. L'objectif est d'indiquer de manière précise ce que le collaborateur doit continuer à faire ou au contraire ce qu'il doit améliorer ou corriger. Cette checklist vous aide à mieux les formuler :

- 01** **Soyez honnête :** positif ou négatif, qu'on le donne ou qu'on le reçoive, ce qui est certain, c'est que sans franchise, le feedback n'est que du bruit. A condition bien sûr de rester dans la bienveillance.
- 02** **Structurez vos feedbacks :** en mélangeant le positif et le négatif, vos retours risquent de manquer de clarté et d'efficacité. Petite astuce, préférez le « ET » au « MAIS » pour que le message passé soit perçu positivement.
- 03** **Posez des questions ouvertes** pour amener l'autre à analyser la situation et à proposer ses propres pistes d'amélioration et lancer la discussion : « Comment sens-tu les choses ? », « Qu'est-ce qui marche pour toi ? », ou « Comment je peux t'aider ? ».
- 04** **Utilisez le type de feedback qui convient :** en optant soit pour un feedback positif, afin de présenter les raisons de la réussite et les moyens de reproduire ce succès, soit pour un feedback correctif, pour verbaliser ce qui doit être fait différemment.



Conseil

Pour être sûr que ces bonnes pratiques soient réellement appliquées dans votre entreprise, organisez des sessions de formations managériales qui abordent ces notions de feedback. Vous pouvez également partager une charte de bonnes pratiques incluant des exemples à l'ensemble des managers.



Les *feedbacks*
c'est comme les céréales,
quand c'est **trop mou**,
ça n'a **pas de goût**.

Charles de Fréminville, DRH de Lucca.

La revue d'objectifs à mi-année pour compléter l'entretien annuel

Programmer un point d'étape à mi-parcours

La repasse sur les objectifs est généralement effectuée pendant l'entretien annuel d'évaluation. Elle n'y a pourtant pas sa place. Comme précisé précédemment, cet entretien doit être dédié au développement du collaborateur. Pour mieux répondre aux besoins opérationnels de votre entreprise, il est préférable d'aborder les sujets liés au collaborateur et le suivi des objectifs séparément. Par ailleurs, un suivi d'objectifs une fois par an n'est pas suffisant pour suivre le rythme des entreprises ou des marchés.

Les managers peuvent alors programmer une revue des objectifs à mi-année, en complément de l'entretien annuel. Cet échange fait le point sur :

- **ce qui est encore d'actualité** (ajustement, abandon si nécessaire), on s'assure ici que tous les collaborateurs travaillent sur les vraies priorités de l'entreprise,
- **les difficultés rencontrées et les solutions pouvant être apportées,**
- **l'ajout éventuel d'objectifs** : des tâches inattendues sont faites en supplément, vous valorisez le travail accompli en ajoutant les éléments manquants.



Voici un **exemple de trame** pour réaliser votre première revue d'objectifs

Bien fixer les objectifs : le b.a.-ba

Pour que cette revue soit efficace, les objectifs doivent être fixés correctement et suivre des règles communes à toute l'entreprise. Simples et peu nombreux (pas plus de cinq), ils sont à décliner selon les particularités de chaque équipe, priorisés et clairement exprimés. Vous pouvez partager ces quatre conseils à vos managers pour les aider à mieux les fixer :

- 01 Aligner les objectifs des équipes et ceux de l'entreprise avec les « objectifs en cascade » :** vos managers déclinent les objectifs stratégiques de l'entreprise (préalablement définis) en objectifs opérationnels.
- 02 Prioriser les chantiers avec les objectifs pondérés :** certains objectifs étant plus ou moins importants dans la stratégie de l'entreprise.
- 03 Clarifier les objectifs avec la méthode SMART :** un objectif se veut Simple, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.
- 04 Définir un plan d'actions en s'inspirant de la méthode OKR :** l'objectif donne le cap, et les « key results » associés détaillent les jalons pour l'atteindre.

Ejemplo:

Objectif : Augmenter la notoriété de l'entreprise

Key Result 1 : Obtenir 20 articles de presse sur l'année

Key Result 2 : Recruter 1 spécialiste en marketing d'influence



Conseil

Pour impliquer davantage vos collaborateurs dans la définition des objectifs, essayez l'auto-fixation des objectifs. Pour un salarié, cela peut être l'opportunité de prendre la responsabilité d'un ou plusieurs objectifs d'équipe, et de s'emparer de sujets qui lui tiennent à cœur comme l'amélioration des processus par exemple.



Je crois qu'on peut diriger une entreprise **en se parlant simplement**, comme des humains normaux.

On pourrait même en faire plus (...) Prenons l'entretien annuel. En quoi d'autre, dans votre vie, êtes-vous vraiment bon alors que vous ne le faites qu'une fois par an ?

Patty McCord, « iconique » ancienne directrice générale des talents chez Netflix pendant 14 ans

L'entretien annuel d'évaluation n'est pas une case à cocher. Il s'agit d'une réelle opportunité de dialogue, un premier pas vers une meilleure utilisation des forces de l'entreprise. Mais il n'est pas suffisant : résoudre les problématiques d'une année en une heure d'entretien relève de l'impossible. Les entreprises doivent s'adapter à des cycles opérationnels beaucoup plus courts pour être performantes.

À retenir

L'entretien annuel est un échange :

- ✓ dédié au développement du collaborateur,
- ✓ préparé grâce à une trame d'auto-évaluation partagée en amont,
- ✓ avec des managers formés aux feedbacks.

Mais ce n'est pas le lieu pour :

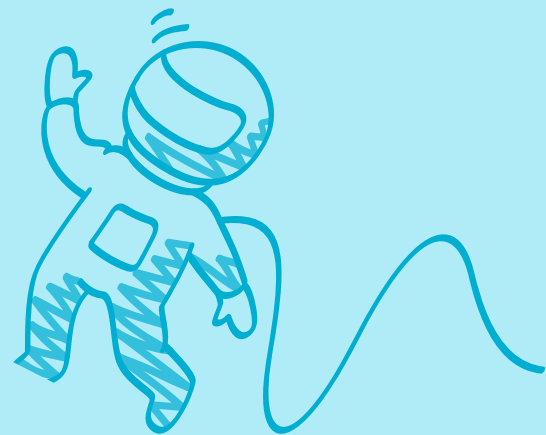
- ✗ passer en revue les objectifs,
- ✗ parler de rémunération.

Il est complété par une revue des objectifs à mi-année :

- ✓ pour suivre et ajuster les différentes missions du collaborateur,
- ✓ avec des objectifs clairs, priorisés et mesurables.

Niveau intermédiaire

Augmenter le rythme avec des objectifs trimestriels et un suivi régulier



Prérequis pour pratiquer ce niveau:

- Votre campagne d'entretiens annuels est bien rodée ✓
- Vous organisez une revue des objectifs à mi-année ✓
- Vous appliquez la méthode de l'auto-évaluation avec vos collaborateurs ✓
- Vos managers sont formés aux feedbacks ✓
- Les objectifs fixés sont SMART ✓

Passer des objectifs annuels aux objectifs trimestriels

Si certains objectifs (sujets de fond, liés au développement professionnel...) fonctionnent très bien lorsqu'ils sont fixés annuellement, d'autres, plus opérationnels, méritent d'être réévalués régulièrement. Il est fréquent que des objectifs soient atteints rapidement, deviennent obsolètes à la suite d'un changement de cap ou soient trop vagues pour être réalisés par les équipes (si tant est qu'elles s'en souviennent). La mise en place d'objectifs trimestriels avec un suivi régulier s'avère être une solution adéquate pour y remédier.

Une vigilance est à apporter concernant les objectifs liés à une rémunération variable ou une prime : l'employeur ne peut les modifier qu'en début d'année (de l'exercice) et non en cours d'exécution (Cass. Soc. 8 avril 2021 : n°19-15432).

Objectifs trimestriels : comment ça marche ?

Dans ce modèle, la direction définit les objectifs stratégiques de l'entreprise et présente les chantiers prioritaires aux managers chaque fin de trimestre. De la même façon que pour les objectifs annuels, chaque manager traduit ensuite ces objectifs en objectifs opérationnels pour les membres de son équipe, de façon individuelle et collective.

Le rythme trimestriel présente l'avantage d'offrir un temps suffisamment long pour faire avancer les choses, mais suffisamment court pour bien définir l'action et le résultat attendu. Cette fréquence donne aussi la possibilité de changer de cap en cours d'année, pour répondre aux besoins du marché, déclencher plus vite des recrutements ou des sessions de formation en cas de difficultés de la part des équipes.

Une mise en place en douceur

Malgré tout, passer des objectifs annuels aux objectifs trimestriels ne se fait pas en un claquement de doigts. Ce changement implique toutes les parties prenantes de l'entreprise : la direction, les équipes RH, les managers et collaborateurs. Ces cinq étapes vous donne les bases pour mener à bien cette conduite du changement :

- 01 Nommer un responsable des objectifs pour coordonner cette conduite du changement.** Chargé d'identifier la meilleure méthode pour fixer et suivre les objectifs, il organise les campagnes de feedbacks, forme les managers et porte la bonne parole auprès de toutes les équipes.
- 02 Tester le nouveau processus** auprès d'un petit groupe de collaborateurs.
- 03 Demander des retours aux collaborateurs** et les sonder pour identifier les points bloquants afin d'améliorer les processus.
- 04 Déployer progressivement** la méthode dans toute l'entreprise.
- 05 Augmenter la fréquence des revues :** un point chaque semestre la première année, puis chaque trimestre l'année suivante...



Conseil

Communiquez autant que vous le pouvez autour de ce changement pour en expliquer les raisons et les bénéfices que chacun pourra en tirer : kick off, point d'étape, webinar pédagogique, support de présentation, etc.

Pas de performance sans suivi régulier

Qu'un objectif ne soit pas atteint est une chose, qu'on le découvre uniquement à la fin de la période en est une autre. Le manager doit en faire un sujet prioritaire en fixant des entretiens réguliers avec ses collaborateurs sous forme d'échanges individuels chaque trimestre et chaque semaine (1:1). Les rétrospectives d'équipe sont quant à elles un bon moyen d'améliorer le fonctionnement de l'équipe au niveau opérationnel (visibilité, charge...) et les processus avec les autres services.

Des entretiens trimestriels au service des objectifs

Qui dit objectifs trimestriels, dit entretiens trimestriels. Vous augmentez le rythme de votre suivi en passant d'une revue à mi-année à un entretien à la fin de chaque trimestre.

Le principe reste le même, ces entretiens font le point sur les objectifs réalisés ou non, et les éventuelles difficultés rencontrées. La différence étant que vous en profiterez également pour fixer les objectifs du trimestre suivant.



Conseil

Incitez les managers à fixer les objectifs d'équipe le mois précédent le prochain trimestre pour permettre à chacun de se préparer sur ses futures missions et éviter un flottement en début de trimestre.



**Les échanges trimestriels
sont la meilleure option
pour encourager les
grandes performances.**

Guillaume Allain, Directeur Adjoint chez Lucca

Un suivi régulier avec les 1:1

Les entretiens individuels « 1to1 » poursuivent deux buts : **suivre les objectifs opérationnels et s'assurer que tout se passe bien** du point de vue de la charge de travail, des délais, des missions...

Ces rendez-vous intermédiaires permettent au manager de ne pas attendre la fin du trimestre ou d'un projet pour évaluer la progression des équipes et la réalisation des objectifs. L'enjeu est de trouver le bon rythme en fonction des collaborateurs et de leurs besoins (hebdomadaire, bi-hebdomadaire ou mensuel). Le manager profite également de ces échanges pour faire des feedbacks constructifs afin que les collaborateurs sachent ce qui va bien et ce qui pourrait être amélioré.

Ce point peut être mené de la façon suivante :

- **commencer par un temps d'échange libre** pour savoir comment va le collaborateur : « comment vas-tu ? », « Y-a-t-il un point en particulier que tu souhaites aborder ? »,
- **évoquer les sujets opérationnels en cours** – il s'agit aussi d'un moment important de synchronisation,
- **échanger des feedbacks** entre manager et managé, si besoin.



Conseil

Il est important de laisser le collaborateur s'exprimer librement lors de ces rendez-vous managériaux. Au-delà des feedbacks, les managers peuvent pratiquer l'écoute active.



**Si l'objectif déterminé
en janvier est d'apprendre
à jouer au tennis, il ne faut,
pas attendre le mois
de novembre pour aider
le collaborateur à trouver
une raquette...**

Alexandre Imbeaux, Directeur produit Poplee de Lucca

On fait le bilan avec les rétrospectives d'équipes

La rétrospective est consacrée à **l'identification de ce qui n'a pas fonctionné au sein et en dehors de l'équipe lors du trimestre précédent**. Une bonne pratique consiste à **cibler le problème principal de l'équipe et à définir une solution applicable immédiatement**.

Ceci permet un processus d'amélioration continue très efficace..

Concrètement, chaque membre dresse la liste des points positifs et négatifs du trimestre à l'aide de post-it, l'idée étant de déceler un nouvel axe d'amélioration pour le trimestre suivant. Ensemble, ils choisissent le problème à résoudre et la manière d'y parvenir.

N'hésitez pas à confier cette mission à un facilitateur, externe à l'équipe, pour apporter un regard neutre sur les problématiques soulevées.



Conseils

Si plus de trois personnes sont à distance, il est préférable de passer en mode visio. Des outils dédiés existent comme [Metro Retro](#) par exemple.

À retenir

Toute l'entreprise est impliquée :

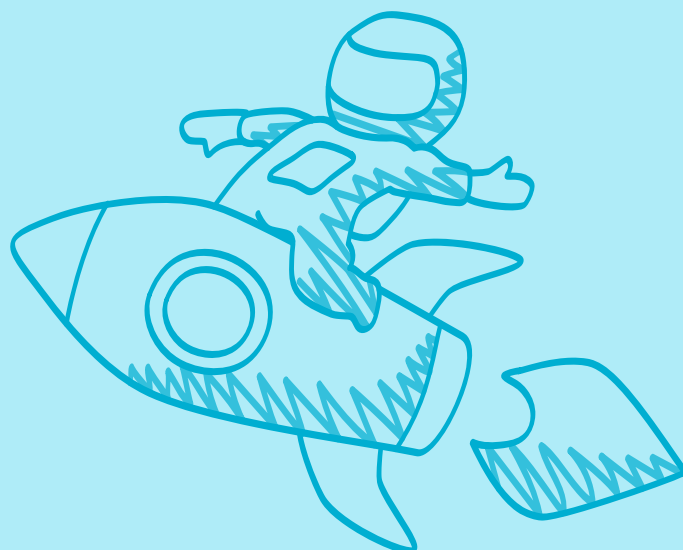
- ✓ un coordinateur des objectifs est nommé pour piloter ce changement,
- ✓ la direction fixe les objectifs stratégiques,
- ✓ les managers déclinent ces objectifs en objectifs opérationnels auprès de leurs équipes,
- ✓ les collaborateurs atteignent les objectifs fixés, individuellement et collectivement.

Pour y parvenir :

- ✓ les objectifs sont fixés chaque trimestre lors d'un entretien dédié,
- ✓ vous échangez chaque semaine avec vos collaborateurs en 1:1,
- ✓ vous réalisez des rétrospectives d'équipe.

Niveau avancé

Détailler vos objectifs et développer le collectif



Prérequis pour pratiquer ce niveau:

Vous êtes passés aux objectifs trimestriels ✓

Vos managers réalisent des 1:1 réguliers avec leurs collaborateurs ✓

La méthode des objectifs détaillés en 75-100-125%

Un objectif atteint est un objectif réalisé à 100%. Cette affirmation ressemble à un truisme, mais la méthode OKR suggère bien de fixer des objectifs systématiquement supérieurs à ce qu'il est raisonnablement possible d'atteindre. Ainsi, dans cette logique, un objectif atteint à environ 80%, c'est bien.

Chez Lucca, nous avons testé cette méthode et d'après notre expérience, c'est une erreur. La formulation « Environ » 80%, rend le résultat attendu flou et n'aide pas à rédiger clairement les objectifs, ce qui est, comme vu précédemment, l'un des éléments clés de la performance. Il est plus efficace de fixer des objectifs dont le niveau attendu en fin de trimestre est à 100%. Et mieux encore, **de rédiger des objectifs avec une description de résultat obtenu à 75%, 100% et à 125% :**

- **75%** ce qui est en dessous des attentes,
- **100%** ce qui est attendu,
- **125%** la cerise sur le gâteau (il arrive fréquemment que cet objectif se transforme en objectif 100% au prochain trimestre).

Attention, il ne faut pas chercher à atteindre les 125% au détriment de faire avancer d'autres objectifs. Il vaut mieux atteindre ses 4 objectifs à 100% plutôt que 2 à 75% et 2 à 125% par exemple.

Pour voir ce que cela peut donner concrètement, voici 2 exemples d'objectifs pour une équipe RH. Le premier concerne un objectif de développement personnel, le second un objectif d'amélioration des processus.

Objectif 1 : Monter en compétences sur la préparation du plan de formation

- **75%** - Analyse les bilans des entretiens d'évaluation et identifie les besoins en formation des collaborateurs.
- **100%** - Détermine des axes stratégiques de formation pour l'entreprise : emplois en mutation, urgences, priorités.
- **125%** - Crée et met en place des parcours de montée en compétences par typologie de métiers.

Objectif 2 : Mesurer et améliorer l'indicateur de satisfaction du processus de recrutement

- **75%** - Met en place un questionnaire de satisfaction pour les candidats recrutés et pour les candidats refusés.
- **100%** - Fait un bilan mensuel public sur l'évolution des indicateurs aux managers.
- **125%** - Met en place une action modifiant le processus pour améliorer l'expérience candidat.



Conseil

L'exercice de fixation et de suivi des objectifs n'est pas un processus totalement naturel. Pour le faire vivre, il est indispensable de bien accompagner les managers dans la rédaction des objectifs lors de la mise en place de cette méthode. Généralement, c'est au responsable des objectifs que revient cette mission (cf. partie 2)

Encourager les échanges collectifs

Solliciter l'avis des pairs avec l'évaluation 360

L'évaluation 360 intègre dans le processus d'évaluation la consultation de plusieurs personnes internes ou externes à l'entreprise. Elles sont sollicitées pour donner leur avis sur les compétences et le savoir-être d'un collaborateur. C'est une pratique largement démocratisée pour les collaborateurs amenés à échanger avec différentes équipes (fonctions cadres, commerciaux, consultants, chefs de projet...).

Nous retrouvons généralement cette méthode dans les processus d'entretien suivants : évaluation annuelle, de fin de mission (demande d'avis client pour un consultant par exemple), de mobilité, ou encore de fin de période d'essai.

Une évaluation 360 est ainsi à la fois un outil d'aide à la décision et un outil facilitant la préparation de l'évaluation de la performance d'un collaborateur.

Que ce soit pour les collaborateurs évalués, les managers et l'organisation elle-même, l'évaluation 360 présente de nombreux bénéfices, à commencer par améliorer la pratique traditionnelle de l'entretien. Ce mode d'évaluation collectif présente trois principaux avantages : une prise d'avis éclairée et donc une **plus grande objectivité**, un moyen d'**identifier des compétences clés** et une **aide au développement professionnel** des collaborateurs.

Il convient toutefois de prendre quelques précautions :

- **identifier les compétences à évaluer**, en se concentrant principalement sur les soft skills,
- **communiquer et clarifier les objectifs recherchés** auprès des personnes sollicitées,
- **bien sélectionner les pairs**, au maximum une dizaine de personnes, ayant collaboré régulièrement avec l'évalué,
- **conserver l'anonymat** permettra des retours plus objectifs et sincères,
- **préparer avec soin le partage des résultats**, les retours auprès du collaborateur doivent être faits par un manager formé à l'exercice.



Pour vous inspirer, nous vous proposons de télécharger notre **kit RH** [incluant 5 exemples de trames](#) d'évaluation 360.

Passer des échanges ponctuels à la conversation permanente avec la culture du *feedback*

Améliorer la pratique individuelle du *feedback* (partie 1) est la base pour **développer ensuite la culture du *feedback* et l'étendre à l'ensemble des collaborateurs.**

C'est un outil de développement à la fois individuel et collectif qui va contribuer à l'amélioration de la performance. La culture du *feedback* encourage des **échanges réguliers entre managers, collaborateurs, collègues et RH.** Elle **renforce ainsi la cohésion d'équipe et améliore les relations managériales.**

Le *feedback* peut être formulé par différents interlocuteurs (un supérieur hiérarchique, un collègue, un subordonné), auxquels il convient de **partager les bonnes pratiques avant de le ritualiser :**

- donner une **définition claire** du *feedback* à l'ensemble des salariés,
- expliquer **l'objectif** du *feedback*,
- définir la **fréquence** et fixer des règles de restitution (*feedback* positif à volonté, *feedback* correctif dans le cadre d'entretiens individuels),
- fournir une **méthodologie** pour formuler un *feedback*, notamment lorsqu'il est négatif,
- **distinguer les *feedbacks* individuels des *feedbacks* projets** pour clarifier ce qui est attendu du collaborateur,
- traiter un **seul sujet par *feedback*** afin d'éviter d'empiler les *feedbacks* et d'en faire une expérience désagréable,
- **garder une trace des entretiens** pour suivre les progrès réalisés et encourager les collaborateurs dans leurs efforts,
- **lier les *feedbacks* à des objectifs individuels et d'équipe** pour assurer leurs réalisations.

À retenir:

Aller plus loin dans la fixation des objectifs:

- ✓ en le détaillant avec la méthode 75-100-125%.

Encourager des échanges collectifs et réguliers grâce à:

- ✓ l'évaluation 360,
- ✓ la culture du feedback.

Conclusion

Optimiser la gestion de la performance et obtenir le meilleur de vos collaborateurs repose donc sur trois piliers essentiels :

- **régularité des échanges**
- **objectifs détaillés et fixés chaque trimestre**
- **feedbacks collectifs et individuels.**

Non seulement cela améliorera leur performance, mais en plus les collaborateurs se sentiront écoutés et accompagnés, favorisant ainsi leur implication dans la bonne réalisation de leurs objectifs.

Niveau 1, 2, 3:

Le grand récap' de la performance

Pour bien fixer les objectifs, le manager :

- ✓ définit un grand chantier par trimestre (aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise), qu'il décline en 3 à 5 objectifs maximum pour éviter au collaborateur de s'éparpiller,
- ✓ fixe des objectifs de performance pour l'équipe, de développement personnel pour le collaborateur et de perfectionnement des pratiques ou des métiers pour l'entreprise.

Ces objectifs :

- ✓ ont une date limite pour leur réalisation, un responsable pour les objectifs d'équipe,
- ✓ des résultats concrets attendus avec la méthode du 75-100-125%,
- ✓ sont immédiatement compréhensibles par le collaborateur,
- ✓ avec des résultats mesurables par « n'importe qui » (même des collaborateurs issus d'équipes différentes),
- ✓ réalisables, autrement dit cohérents avec les moyens existants ou futurs,
- ✓ commencent par un verbe et sont formulés positivement, adaptés au métier du collaborateur et à la grille de compétences associée, à sa séniorité, etc.,
- ✓ sont co-construits, discutés et acceptés par le collaborateur.

Un suivi régulier est mis en place avec :

- ✓ des revues d'objectifs,
- ✓ des point individuels 1:1 hebdomadaires ou bi-hebdomadaires,
- ✓ des rétrospectives d'équipe,
- ✓ un entretien annuel d'évaluation.

En appliquant les bonnes méthodes d'évaluation :

- ✓ auto-évaluation et auto-fixation des objectifs,
- ✓ l'évaluation 360,
- ✓ des *feedbacks* permanents.

★ **Pour que le tout fonctionne :** Nommer un responsable du processus et bien le choisir.



À propos de Poplee Entretien

Poplee Entretien est le logiciel de gestion de la performance de Lucca. Il permet d'organiser des **campagnes d'évaluation** et d'aider les managers à **piloter les objectifs et le développement de leurs équipes**.

Les responsables des ressources humaines automatisent le processus de gestion de leurs campagnes pour se concentrer davantage sur l'analyse des entretiens quels qu'ils soient : annuels, professionnels, retour de congés maladie, fin de mission, revue d'objectifs... Pour les managers et les collaborateurs, l'interface de suivi des objectifs fluidifie les échanges pour offrir les conditions propices à la discussion managériale et à la performance.

À propos de Lucca

Lucca est un éditeur de logiciels SaaS, **expert de l'automatisation des processus administratifs et RH**. Son offre de service en ligne résout les principales problématiques de gestion : congés et absences, temps et activités, notes de frais, administration du personnel, entretiens et objectifs, rémunération et distribution des fiches de paie.

Les solutions Lucca sont conçues pour éradiquer le papier, les fichiers Excel et les tâches rébarbatives autour de la paie et de la comptabilité. Chez Lucca, le travail de conception des applications est guidé par la conviction qu'un logiciel n'est pas nécessairement gris, moche et triste. **Nos logiciels sont conçus pour ceux qui vont les utiliser, non pas pour ceux qui vont les acheter.**