



# 5 façons de mettre l'accent sur l'apprentissage lors des évaluations de performances

Un guide pour faire des  
managers des ambassadeurs  
de la formation et constituer des  
équipes performantes

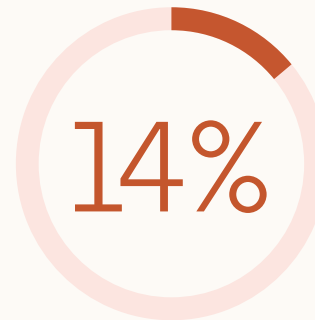
# Sommaire

Parlons un peu des évaluations de performances	01
Réalisation d'évaluations de performances axées sur la formation	05
Coaching lors des évaluations de performances	08
Définition d'objectifs pour les employés et cursus d'apprentissage	11
Gestion d'équipes performantes par les managers	14
Accompagnement de l'évolution des employés selon leurs performances	17
Récapitulatif	20
Nos 20 conseils	21
À propos de LinkedIn Learning	22



# Parlons un peu des évaluations de performances

Les évaluations de performances font débat aussi bien parmi les managers et les employés que parmi les cadres, et il revient à l'équipe de formation et aux ressources humaines d'assurer leur réussite. Malheureusement, les évaluations de performances sont loin d'être populaires actuellement.



Selon Gallup, seulement 14% des employés sont tout à fait d'accord pour dire que leurs évaluations de performances les encouragent à s'améliorer.

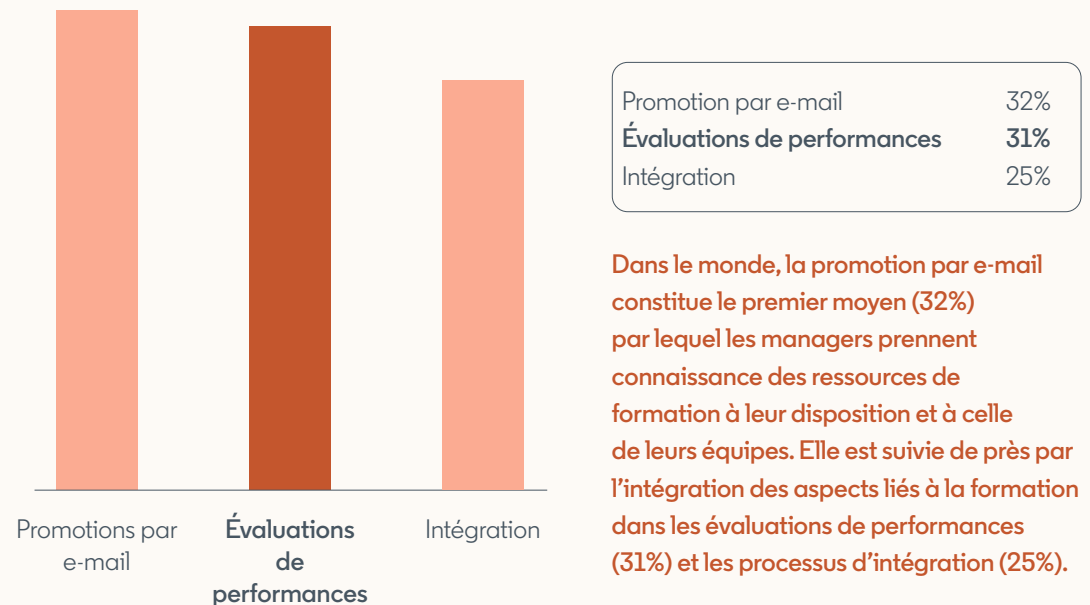
Pourtant, elles sont très importantes. Lorsqu'elles sont réalisées judicieusement, elles vont au-delà d'une évaluation standard de performances, qui se contente d'indiquer les points forts et les aspects à développer. Elles peuvent constituer une occasion de renforcer la relation entre le manager et l'employé, d'améliorer les performances de ce dernier et de lui offrir des perspectives d'apprentissage et d'évolution. Plus important encore, il s'agit d'une opportunité de faire interagir les managers avec le contenu de formation, un aspect que les développeurs de talents considèrent continuellement comme une difficulté majeure.

Les évaluations de performances jouent-elles un rôle crucial pour impliquer les managers ?

C'est notre avis.

Les nouvelles données 2019 de LinkedIn Learning, recueillies auprès de 1 500 managers dans le monde, vont peut-être vous surprendre. Les évaluations de performances jouent un rôle tout aussi important que les e-mails pour faire connaître aux managers les ressources de formation disponibles.

### Les 3 principaux moyens par lesquels les managers découvrent les ressources de formation

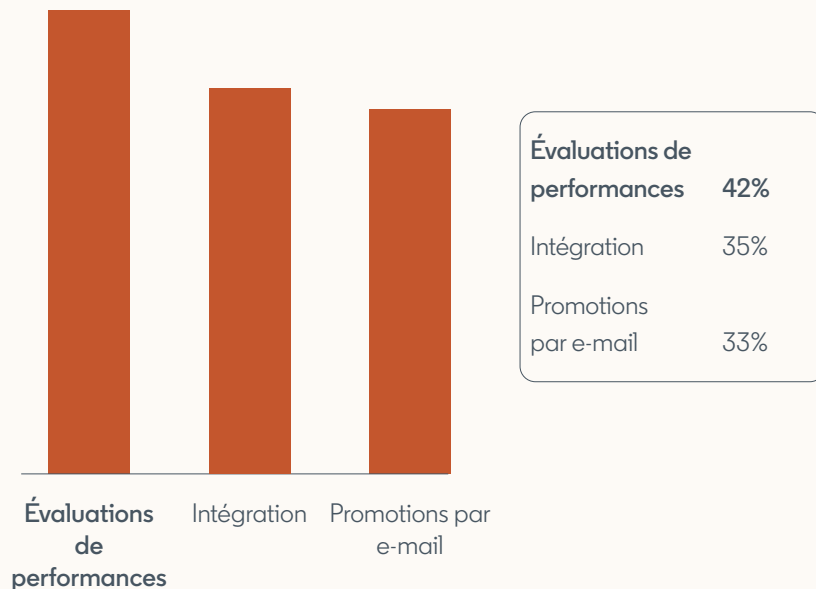




**Cela est encore plus vrai dans les grandes entreprises.** Les évaluations de performances y sont de loin le premier moyen par lequel les managers prennent connaissance des ressources d'apprentissage. Étonnamment, celles-ci sont encore plus efficaces que la promotion par e-mail ou le fait d'incorporer des formations au processus d'intégration.

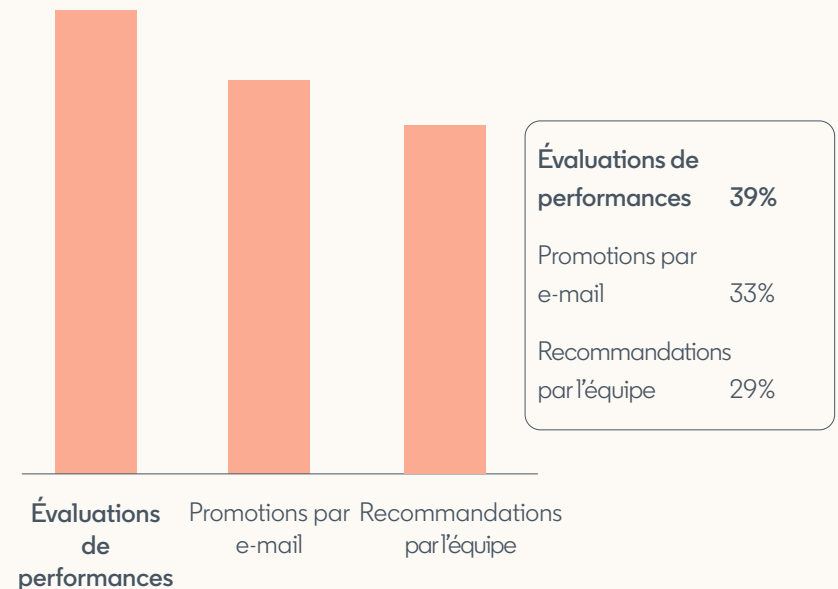
# Principaux moyens par lesquels les managers découvrent les ressources de formation

## Grandes entreprises (Plus de 5 000 employés)

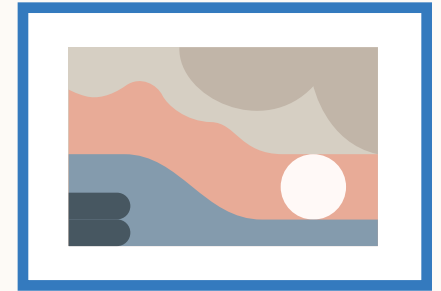
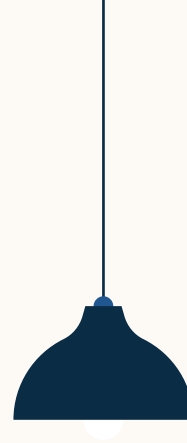


Pour les managers du monde entier travaillant dans de grandes entreprises, la présentation des ressources de formation à leur disposition et à celle de leurs équipes lors des évaluations de performances constitue le premier moyen (42%) par lequel ils prennent connaissance de celles-ci, ce qui est davantage que lorsqu'elles sont incorporées au processus d'intégration (35%) ou que la promotion en est faite via des e-mails (33%).

## Entreprises intermédiaires (entre 1 000 et 4 999 employés)



Il en va de même dans les entreprises de taille moyenne où ce taux est de 39%, suivi des e-mails avec 33% et des recommandations par l'équipe avec 29%.



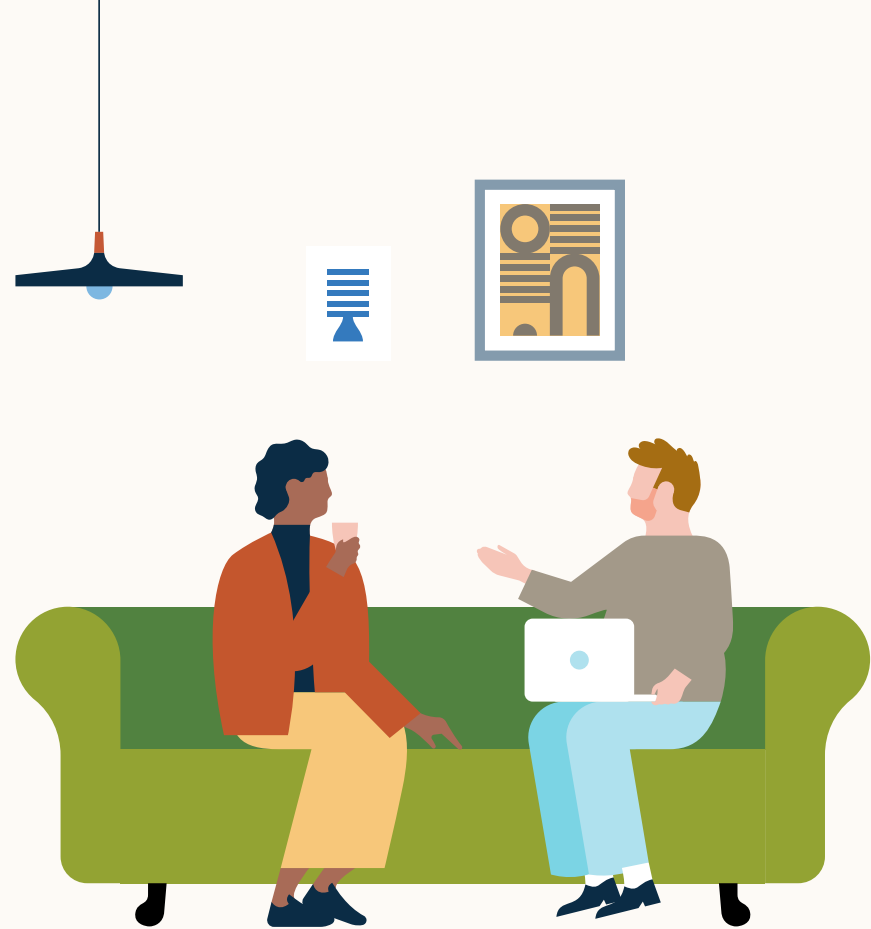
Installez-vous confortablement et découvrez comment vous, en tant que responsable de formation, pouvez aider les managers à mettre l'accent sur la formation dans les évaluations de performances afin qu'ils fassent la promotion des initiatives en la matière tout en améliorant les performances des employés. Les conseils pratiques et les cours mentionnés dans ce guide vous aideront à y parvenir. Nous considérons que tout le monde a à y gagner.



# 1. Communication

Les évaluations de performances doivent davantage s'axer sur des perspectives que sur un bilan.

Fournissez aux managers les informations dont ils ont besoin pour faire des évaluations de performances une occasion de renforcer leurs compétences en management et rendre ce moment bénéfique pour les membres de leur équipe.



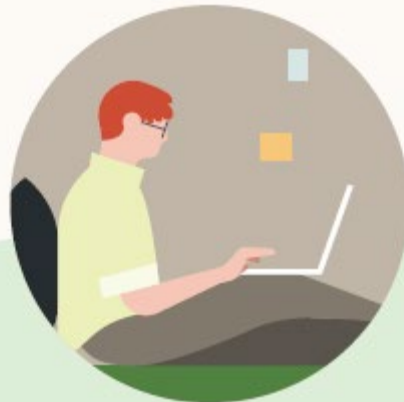
Lorsqu'on leur présente des possibilités de formation durant leurs évaluations de performances, cela donne aux employés une feuille de route sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour acquérir les compétences dont ils ont besoin pour réussir à leur poste actuel et faire évoluer leur carrière.

# Conseils pratiques



### Prenez votre temps

Bien souvent, les managers évaluent les performances d'une année entière. Il est donc utile de les encourager à consacrer au moins deux heures à la collecte du feedback à 360° et à la rédaction d'une évaluation positive, impartiale et utile.



### Personne n'aime les surprises

Le fait de donner aux employés la possibilité d'examiner le feedback quelques jours avant la réunion d'évaluation de performances les aide à s'y préparer eux aussi. Il est même possible de faire mieux en organisant fréquemment des entretiens de suivi pertinents tout au long de l'année, ce qui peut contribuer à éviter les surprises.



### Préparez-vous

Reprogrammer des évaluations de performances peut donner une impression négative. Aux managers de planifier la réunion quelques semaines à l'avance, d'arriver à l'heure et d'être prêts à échanger.



### Ce n'est pas une négociation

Un entretien d'évaluation a pour objectif d'examiner le feedback et d'en discuter plutôt que de négocier l'évaluation en elle-même. Si l'échange tend à devenir improductif, il revient aux managers de recadrer la discussion pour aborder les perspectives d'évolution.



## 1. Communication

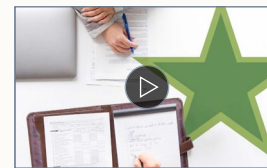
« Être efficace dans la manière de formuler du feedback et d'en recevoir sont deux aspects intimement liés. Lorsque vous comprenez quelle attitude adopter pour bien recevoir les feedbacks, vous êtes également en mesure de les formuler de manière constructive et vice versa. »



Gemma Leigh Roberts, Director,  
Resilience, Performance & Wellbeing  
Consultant,  
Kona Coaching  
[Suivre Gemma](#)

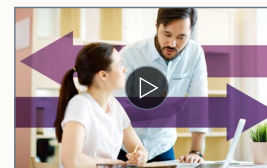


En savoir plus sur LinkedIn Learning



### Le rôle du manager dans la réalisation des évaluations de performances

Le Dr Todd Dewett explique comment élaborer une évaluation de performances percutante destinée à être communiquée par écrit ainsi qu'en face à face. [Voir le cours](#)



### Formuler et recevoir des feedbacks

Gemma Leigh Roberts présente comment formuler des feedbacks constructifs ainsi que recevoir ceux-ci avec un état d'esprit axé sur le développement. [Voir le cours](#)

## 2. Coaching

Tout grand joueur a besoin d'un coach, surtout aux moments cruciaux de sa carrière.

Lorsqu'ils sont réalisés de manière optimale, les entretiens d'évaluation de performances ne sont pas seulement une occasion pour les managers d'échanger avec leurs subordonnés au sujet de leurs performances, mais constituent également une opportunité de leur fournir un coaching pour les aider à évoluer.





### Posez des questions percutantes

Les questions d'approfondissement ouvertes invitent les gens à éclaircir leur vision et à trouver de nouvelles perspectives. Elles peuvent également inciter les employés à proposer de nouvelles idées et solutions.



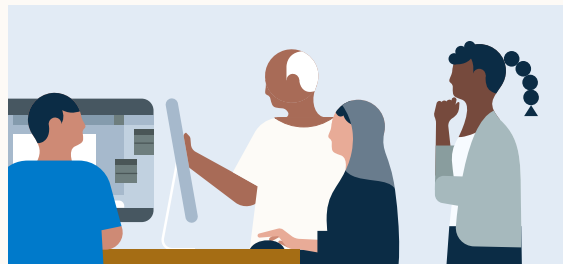
### Écoutez activement

Lors des sessions de coaching, les managers doivent accorder toute leur attention aux employés. En mettant leur téléphone en mode silencieux et en fermant leur ordinateur portable, ils indiquent qu'ils se concentrent entièrement sur la réussite de leurs employés.



### Donnez un feedback précis

Formuler le feedback sous forme de généralités peut causer des malentendus. Les managers doivent être précis et se focaliser sur des actions et des faits observables afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.



### Faites preuve d'empathie lors du coaching

Pendant la phase de coaching, les managers doivent choisir leurs mots avec soin et s'exprimer en faisant preuve de tact pour s'assurer que la conversation reste positive, constructive et orientée vers l'évolution de l'employé.

## 2. Coaching

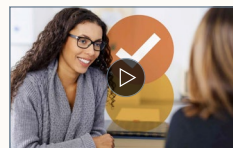


« Quel est l'intérêt du coaching pour ceux qui en bénéficient ? La réponse évidente est qu'il leur permet de développer leurs compétences, mais il s'agit en réalité de bien plus que cela. Lorsque les employés reçoivent un coaching, ils ont le sentiment que leur talent est reconnu et que leur potentiel est respecté. Cela les motive énormément. »



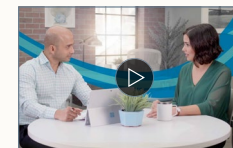
Sara Canaday, conférencière, consultante et auteure, Sara Canaday & Associate  
[Suivre Sara](#)

En savoir plus sur  
LinkedIn Learning



### Compétences de coaching pour les dirigeants et les managers

(Accès gratuit jusqu'au 31/12/2019) Sara Canaday, experte en leadership, vous présente des modèles et des compétences de coaching pour accompagner l'évolution des employés.  
[Voir le cours](#)



### Fondamentaux du coaching

Lisa Gates, coach en leadership, explique de quelle manière les managers peuvent établir une relation de coaching avec leurs effectifs.  
[Voir le cours](#)

# 3. Objectifs

Fixer des objectifs adéquats conduit à la réussite des employés et de l'entreprise.

Aidez vos managers à fixer des objectifs de performance qui induisent les bons comportements, participent à donner la priorité aux tâches qui font évoluer l'entreprise et permettent la prise de décisions d'une grande pertinence.



# Conseils pratiques



### Élaborez des objectifs SMART

Lorsque les managers fixent des objectifs aux employés, veillez à ce que ceux-ci soient SMART. Cet acronyme signifie que les objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et définis dans le temps.



### Associez les objectifs à des stratégies

Les managers doivent échanger avec leurs équipes pour s'assurer que leurs objectifs et priorités s'inscrivent dans le cadre d'initiatives stratégiques plus larges ou de la mission et de la vision de votre entreprise.



### Tout le monde aime les objectifs ambitieux

La présence d'objectifs ambitieux pousse les membres de l'équipe à en accomplir davantage, à repousser leurs limites et à acquérir de nouvelles compétences. S'ils représentent des prises de risque intelligentes, assurez-vous que leurs retombées potentielles sont d'autant plus intéressantes.



### Responsabilisez l'équipe

Lorsque vous évaluez les performances, déterminez si les employés ont atteint leurs objectifs. Qu'ils aient dépassé ceux-ci ou ne soient pas parvenus à les réaliser, l'évaluation de performances est le moment idéal pour discuter des objectifs futurs.

### 3. Objectifs

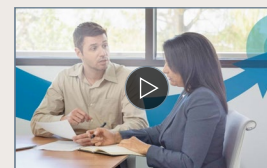
« Pour réussir au mieux, chacun doit avoir au moins un objectif de nature conséquente et audacieuse. Il s'agit d'un concept simple : si vos objectifs ne sont jamais audacieux, vos performances ne pourront pas être spectaculaires. »



Dr Todd Dewett,  
auteur à succès sur LinkedIn  
Learning, conférencier inspirant,  
expert en leadership et en  
authenticité.  
[Suivre Todd](#)

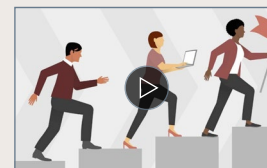


## En savoir plus sur LinkedIn Learning



### Fixer des objectifs et gérer la performance

Le Dr Todd Dewett vous aidera à fixer pour vos employés des objectifs intelligents, en adéquation avec votre stratégie commerciale et leurs compétences. [Voir le cours](#)



### Établir des objectifs pour son équipe et ses employés

Mike Figliuolo vous présente différentes catégories d'objectifs, notamment ceux de type ascendant, à base zéro, d'engagement et ambitieux. [Voir le cours](#)

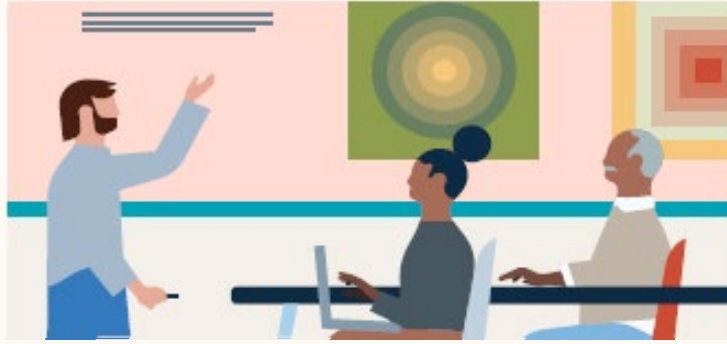


## 4. Équipes

Les équipes hautement performantes donnent plus d'ampleur aux résultats positifs.

Les évaluations de performances sont l'occasion pour les managers d'évaluer non seulement les performances individuelles, mais aussi de mettre en avant les attentes culturelles clés afin de créer des équipes hautement performantes.





### Définissez le concept de performance élevée

Que vous preniez en compte des indicateurs économiques concrets, tels que le chiffre d'affaires, ou des indicateurs qualitatifs comme l'engagement des employés, définissez et évaluez ce que signifie un niveau de performance élevé pour votre organisation.



### Récompensez les comportements positifs

Les gratifications encouragent les comportements en adéquation avec la culture que vous essayez d'instaurer et les performances que vous cherchez à obtenir, aussi bien sur le plan individuel que collectif.



### Faites appel au storytelling

Les témoignages participent à instaurer une culture axée sur les performances parce qu'ils sont mémorables, captivants et peuvent illustrer ce qu'un manager essaie de mettre en place.



### Encouragez l'inclusivité et le sentiment d'appartenance

Il est bien connu que les équipes diversifiées qui valorisent les différences et les acceptent collaborent plus efficacement et obtiennent de meilleurs résultats.

## 4. Équipes



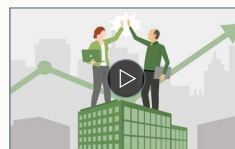
« Votre mission est votre raison d'être. Elle décrit pourquoi votre organisation existe et ce qu'elle apporte au monde. La culture que vous mettez en place est un moyen d'accomplir votre mission. Les cultures axées sur les performances appuient une activité, tandis que la vision et la mission représentent un idéal ou un objectif auquel les gens peuvent adhérer. »



Mike Figliuolo, Managing Director,  
thoughtLEADERS

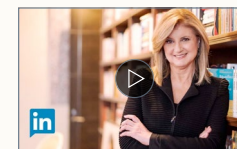
[Suivre Mike](#)

## En savoir plus sur LinkedIn Learning



**Établir une culture  
de la performance**

(Accès gratuit jusqu'au 31/12/2019) Mike Figliuolo explique comment définir votre culture d'entreprise, fixer des orientations, gérer les performances et encourager une culture de l'apprentissage. [Voir le cours](#)



**Créer des conditions  
favorisant  
l'épanouissement**

(Accès gratuit jusqu'au 31/12/2019) Arianna Huffington et d'autres experts abordent la mise en œuvre de changements pratiques pour réduire le stress et concentrer votre énergie sur votre équipe. [Voir le cours](#)

# 5. Développement

Aidez les managers à faire évoluer les carrières de tous les membres de leur équipe.

Au sein d'une équipe, la répartition des niveaux de performances suit généralement une courbe en cloche : certains employés dépassent les attentes, quelques-uns ont du mal à y répondre, et la plupart affichent des résultats moyens. Ces différents profils nécessitent chacun une approche différente lors de l'évaluation de performances.



# Conseils pratiques



### Mettez au défi les profils à haut potentiel

Les employés les plus performants s'épanouissent lorsque leurs compétences sont mises à l'épreuve et que le cadre de leurs fonctions s'élargit. Présentez-leur de nouveaux défis tout en leur donnant suffisamment d'assistance et assez d'autonomie.



### Incitez les employés performants à se former

Lorsqu'ils doivent faire face à de nouveaux défis, les profils à haut potentiel sont pris par la peur de l'échec. Aidez-les à acquérir de nouvelles compétences en intégrant l'apprentissage dans leurs plans de performance individuels afin qu'ils puissent se sentir plus confiants et réussir.



### Discutez des problèmes de performances

Une évaluation de performances sévère est susceptible de nuire aux performances de l'employé. Il est préférable que le manager échange avec lui à ce sujet, écoute son point de vue, puis élabore avec lui une stratégie pour aller de l'avant.



### Communiquez sur la suite du processus

Veillez à ce que les employés en difficulté comprennent ce que les managers attendent d'eux à l'avenir, ainsi qu'en quoi leurs performances actuelles présentent des lacunes par rapport à ce qui est acceptable.

## 5. Développement

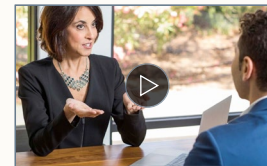
« Offrir des opportunités d'évolution aux profils les plus performants constitue pour eux la meilleure des récompenses. Il peut s'agir d'une promotion ou d'une affectation à un nouveau projet. En valorisant ainsi l'employé, vous y gagnez tout autant que lui. »



Don Phin, conférencier et formateur en intelligence émotionnelle  
[Suivre Don](#)



## En savoir plus sur LinkedIn Learning



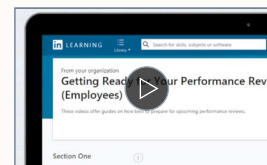
### Gérer des profils à haut potentiel

Sara Canaday vous aide à comprendre l'état d'esprit et les motivations des employés à haut potentiel afin que vous puissiez répondre à leurs attentes et les aider à évoluer. [Voir le cours](#)



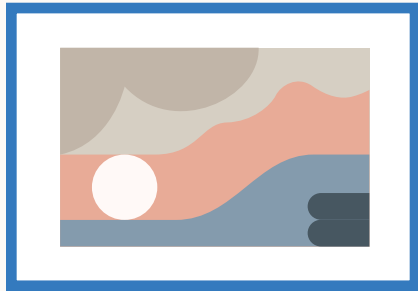
### Améliorer les performances des employés

(Accès gratuit jusqu'au 31/12/2019) Don Phin explique comment déterminer les causes des performances médiocres chez les employés et fournir un coaching à ceux concernés. [Voir le cours](#)



### Bonus : plan de performance individuel

Ce modèle, sur lequel les managers et les employés peuvent travailler ensemble, peut les aider à recenser les objectifs d'apprentissage, puis les cours recommandés pour renforcer leurs compétences. [Voir le cours](#)



## Récapitulatif

Nous espérons que ce guide vous a permis de donner à vos managers les moyens de réaliser des évaluations de performances qui ne se contentent pas d'analyser les performances passées, mais offrent également aux employés des perspectives pour développer de nouvelles compétences et faire évoluer leur carrière. En outre, les évaluations de performances étant le moyen le plus efficace pour les managers de découvrir des ressources de formation, elles constituent une excellente opportunité de mobiliser ceux-ci de sorte à promouvoir une culture d'apprentissage.

# 20 conseils pratiques pour mettre l'accent sur l'apprentissage lors des évaluations de performances

## Communication

### 1 Prenez votre temps

Bien souvent, les managers évaluent les performances d'une année entière. Il est donc utile de les encourager à consacrer au moins deux heures à la collecte du feedback à 360° et à la rédaction d'une évaluation positive, impartiale et utile.

### 2 Personne n'aime les surprises

Le fait de donner aux employés la possibilité d'examiner le feedback quelques jours avant la réunion d'évaluation de performances les aide à s'y préparer eux aussi. Il est même possible de faire mieux en organisant fréquemment des entretiens de suivi pertinents tout au long de l'année, ce qui peut contribuer à éviter les surprises.

### 3 Préparez-vous

Reprogrammer des évaluations de performances peut donner une impression négative. Aux managers de planifier la réunion quelques semaines à l'avance, d'arriver à l'heure et d'être prêts à échanger.

### 4 Ce n'est pas une négociation

Un entretien d'évaluation a pour objectif d'examiner le feedback et d'en discuter plutôt que de négocier l'évaluation en elle-même. Si l'échange tend à devenir improductif, il revient aux managers de recadrer la discussion pour aborder les perspectives d'évolution.

## Coaching

### 5 Posez des questions percutantes

Les questions d'approfondissement ouvertes invitent les gens à éclaircir leur vision et à trouver de nouvelles perspectives. Elles peuvent également inciter les employés à proposer de nouvelles idées et solutions.

### 6 Écoutez activement

Lors des sessions de coaching, les managers doivent accorder toute leur attention aux employés. En mettant leur téléphone en mode silencieux et en fermant leur ordinateur portable, ils indiquent qu'ils se concentrent entièrement sur la réussite de leurs employés.

### 7 Donnez un feedback précis

Formuler le feedback sous forme de généralités peut causer des malentendus. Les managers doivent être précis et se focaliser sur des actions et des faits observables afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

### 8 Faites preuve d'empathie lors du coaching

Pendant la phase de coaching, les managers doivent choisir leurs mots avec soin et s'exprimer en faisant preuve de tact pour s'assurer que la conversation reste positive, constructive et orientée vers l'évolution de l'employé.

## Objectifs

### 9 Élaborez des objectifs SMART

Les managers évaluent les performances d'une année entière. Il est donc utile de les encourager à consacrer au moins deux heures à la collecte du feedback à 360° et à la rédaction d'une évaluation positive, impartiale et utile.

### 10 Associez les objectifs à des stratégies

Les managers doivent échanger avec leurs équipes pour s'assurer que leurs objectifs et priorités s'inscrivent dans le cadre d'initiatives stratégiques plus larges ou de la mission et de la vision de votre entreprise.

### 11 Tout le monde aime les objectifs ambitieux

La présence d'objectifs ambitieux pousse les membres de l'équipe à accomplir davantage, à repousser leurs limites et à acquérir de nouvelles compétences. S'ils représentent des prises de risque intelligentes, assurez-vous que leurs retombées potentielles sont d'autant plus intéressantes.

### 12 Responsabilisez l'équipe

Lorsque vous évaluez les performances, déterminez si les employés ont atteint leurs objectifs. Qu'ils aient dépassé ceux-ci ou ne soient pas parvenus à les réaliser, l'évaluation de performances est le moment idéal pour discuter des objectifs futurs.

## Équipes

### 13 Définissez le concept de performance élevée

Que vous preniez en compte des indicateurs économiques concrets, tels que le chiffre d'affaires, ou des indicateurs qualitatifs comme l'engagement des employés, définissez et évaluez ce que signifie un niveau de performance élevé pour votre organisation.

### 14 Faites appel au storytelling

Les témoignages participent à instaurer une culture axée sur les performances parce qu'ils sont mémorables, captivants et peuvent illustrer ce qu'un manager essaie de mettre en place.

### 15 Récompensez les comportements positifs

Les gratifications encouragent les comportements en adéquation avec la culture que vous essayez d'instaurer et les performances que vous cherchez à obtenir, aussi bien sur le plan individuel que collectif.

### 16 Encouragez l'inclusivité et le sentiment d'appartenance

Il est bien connu que les équipes diversifiées qui valorisent les différences et les acceptent collaborent plus efficacement et obtiennent de meilleurs résultats.

## Développement

### 17 Mettez au défi les profils à haut potentiel

Les employés les plus performants s'épanouissent lorsque leurs compétences sont mises à l'épreuve et que le cadre de leurs fonctions s'élargit. Présentez-leur de nouveaux défis tout en leur donnant suffisamment d'assistance et assez d'autonomie.

### 18 Incitez les employés performants à se former

Lorsqu'ils doivent faire face à de nouveaux défis, les profils à haut potentiel sont pris par la peur de l'échec. Aidez-les à acquérir de nouvelles compétences en intégrant l'apprentissage dans leurs plans de performance individuels afin qu'ils puissent se sentir plus confiants et réussir.

### 19 Discutez des problèmes de performances

Une évaluation de performances sévère est susceptible de nuire aux performances de l'employé. Il est préférable que le manager échange avec lui à ce sujet, écoute son point de vue, puis élabore avec lui une stratégie pour aller de l'avant.

### 20 Communiquez sur la suite du processus

Veillez à ce que les employés en difficulté comprennent ce que les managers attendent d'eux à l'avenir, ainsi qu'en quoi leurs performances actuelles présentent des lacunes par rapport à ce qui est acceptable.



## À propos de LinkedIn Learning

LinkedIn Learning, la première plateforme de formation en ligne, permet d'accroître l'apprentissage des employés et de combler les écarts de compétences critiques au sein des organisations. Avec plus de 16 000 cours dispensés par des experts et plus de 60 nouveaux cours ajoutés chaque semaine, la bibliothèque est constamment mise à jour avec des cours en business, technologie ou créativité. De plus, la plateforme sociale et collaborative ainsi que les données exclusives fournies par LinkedIn permettent de proposer une formation plus personnalisée et interactive. Les employés peuvent ainsi développer des compétences utiles pour votre entreprise. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://learning.linkedin.com>.