

- FORMATION - Mener un entretien d'évaluation annuelle





Crédit . Epargne . FORMation

Introduction

La **formation « entretien annuel d'évaluation »** a pour but de donner aux managers les techniques et outils pour **réussir l'entretien annuel** avec ses collaborateurs : préparation, déroulé, gestion des situations difficiles...

Cette formation a de plus sembler nécessaire à la direction, compte tenu de l'organisation des entretiens 2012-2013: **les salariés seront évalués par leur Manager N+2**



Crédit . Epargne . FORMation

Tour de table

Quelles sont **vos attentes** vis-à-vis de cette formation: « l'entretien annuel d'évaluation » ?

Objectifs de la formation

- Mesurer les enjeux** de l'entretien annuel d'évaluation
- Intégrer l'entretien d'évaluation comme **outil dans son rôle de manager**
- Acquérir **les bons comportements** face à l'entretien
- Préparer, structurer et conduire** l'entretien
- Faire face** aux situation difficiles



Crédit . Epargne . FORMation

Plan de formation

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

1 – Comprendre les enjeux de l'entretien

Les enjeux de l'Entretien Annuel restent importants:

1. Expression d'un **feed-back managérial** sur le travail et le comportement professionnel du collaborateur
2. Echange sur **l'Offre de Formation** de CEFOR en 2013
3. Echange sur les **souhaits d'évolution professionnelle**
4. Identification des **objectifs de montée en compétences**
5. Etablissement conjoint d'un **Plan d'Action conjoint (collaborateur/manager)**, intégrant objectifs quantitatifs et qualitatifs annuels.

Les Acteurs de l'entretien annuel d'évaluation: Enjeux, intérêts et craintes

Les acteurs = Evalué (collaborateur); Manager N+1 (Contributeur); Manager N+2 (Evaluateur)

Travaux en groupe (3-4 personnes): détailler, pour chaque acteur, la liste des Enjeux, des Intérêts et des Craintes relatifs à l'entretien annuel d'évaluation.

	Collaborateur (évalué)	Manager N+1 (contributeur)	Manager N+2 (évaluateur)
Enjeux	Evaluer et Valoriser ses résultats Emettre ses souhaits d'évolution de carrière Prise en compte de ses besoins d'appui	Valorisation de son équipe Prise en compte des recommandations d'évolution professionnelle et/ou de détection d'axe d'amélioration	Evaluer les résultats et compétences des collaborateurs Détection des points forts et axes de progression
Intérêts	Temps de parole libre Reconnaissance Evolution professionnelle Promotion	Reconnaissance de son rôle de manager Evolution professionnelle	Détection des talents Détection des besoins d'appui et de formation Définition des objectifs
Craintes	Mauvaise écoute / incompréhension	Non prise en compte des recommandations	Mauvaise animation de l'entretien Collaborateur non réceptif

Les pièges à éviter et les bonnes pratiques:

- « La forme interrogatoire »: Poser uniquement des **questions ouvertes** (pas de question oui/non) qui s'appuient sur des faits concrets
- « Mauvaise écoute »: Ecouter et **reformuler** ce que dit le collaborateur
- « Communication unilatérale »: Donner son propre **feedback**, en s'appuyant de nouveau sur des faits, et non des impressions
- « Manque de consensus »: **Valider les points** avec lesquels le collaborateur est **d'accord**



Crédit . Epargne . FORMation

Inscrire l'entretien dans une démarche d'évolution de carrière:

L'entretien annuel d'évaluation a pour objectif:

- De faire le **bilan de l'année écoulée** en termes de résultats et d'atteintes des objectifs, mais également en termes d'**implication** du collaborateur
- De détailler, de manière exhaustive, la liste des **points forts et axes d'amélioration du collaborateur**
- D'identifier les aspects du métier pour lesquels le collaborateur peut devenir **une référence**, ou peut avoir **besoin d'appui et de formation**

Grâce à l'entretien annuel d'évaluation, l'ONG peut:

- Déterminer **les besoins d'investissement en formation** afin d'accompagner la montée en compétence et la professionnalisation de ses équipes
- **Investir dans l'avenir en détectant les potentiels**, notamment en termes de promotion et d'évolution professionnelle

Importance de l'entretien annuel d'évaluation:

Un lieu d'expression où le collaborateur peut s'exprimer sur sa vision de sa performance et ses aspirations pour l'avenir

Un lieu d'échange où le collaborateur reçoit du feed-back sur la qualité de son travail

Un point d'étape...pour fixer ensemble les objectifs pour l'avenir et mettre en place les moyens/ressources pour y parvenir

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

2 – Planifier et préparer l'entretien

Fixer une date dans une logique d'équipe et s'y tenir:

La date d'entretien annuel d'évaluation doit:

- Avoir lieu le plus tôt possible dans l'année, si possible dans le courant du mois de janvier, et au plus tard au cours du 1^{er} trimestre de l'année
- Convenir à chaque collaborateur: Le calendrier retenu doit au minimum perturber le travail quotidien du collaborateur
- Afin de répondre au point cité ci-dessus, la date fixée ne doit pas être modifiée, sauf cas de force majeure (maladie, congés exceptionnels...)



Crédit . Epargne . FORMation

Impliquer chaque acteur dans la réussite de l'entretien:

Manager N+2 (évaluateur)

Instaure un climat de confiance, de confidentialité, et instaure une atmosphère positive
Prépare en amont l'entretien d'évaluation, notamment par un diagnostic préalable avec le Manager N+1
Est à l'écoute du collaborateur
Ne juge pas, analyse sur des faits précis et des résultats vérifiables
Adopte une démarche de résolution de problème et de propositions de solutions

Manager N+1 (Contributeur)

Participe à la préparation des entretiens d'évaluation de ses collaborateurs avec le Manager N+2
Apporte un avis circonstancié préalable appuyé sur des faits précis et des résultats vérifiables
Participe à la démarche de résolution de problème et de propositions de solutions

Le collaborateur (évalué)

Prépare son entretien d'évaluation en amont de la date d'entretien
Appuie son analyse et son discours sur des faits précis et des résultats vérifiables
Fait preuve de transparence
Est force de propositions d'actions pour la résolution de problème et les actions à mettre en place pour l'atteinte des objectifs annuels



Crédit . Epargne . FORMation

Préparation de l'entretien annuel d'évaluation:

Au préalable, il est nécessaire de distribuer au N, N+1 et N+2 les supports d'évaluation en avance afin que ces derniers puissent préparer leur entretien: au minimum 2 semaines avant la date fixée.

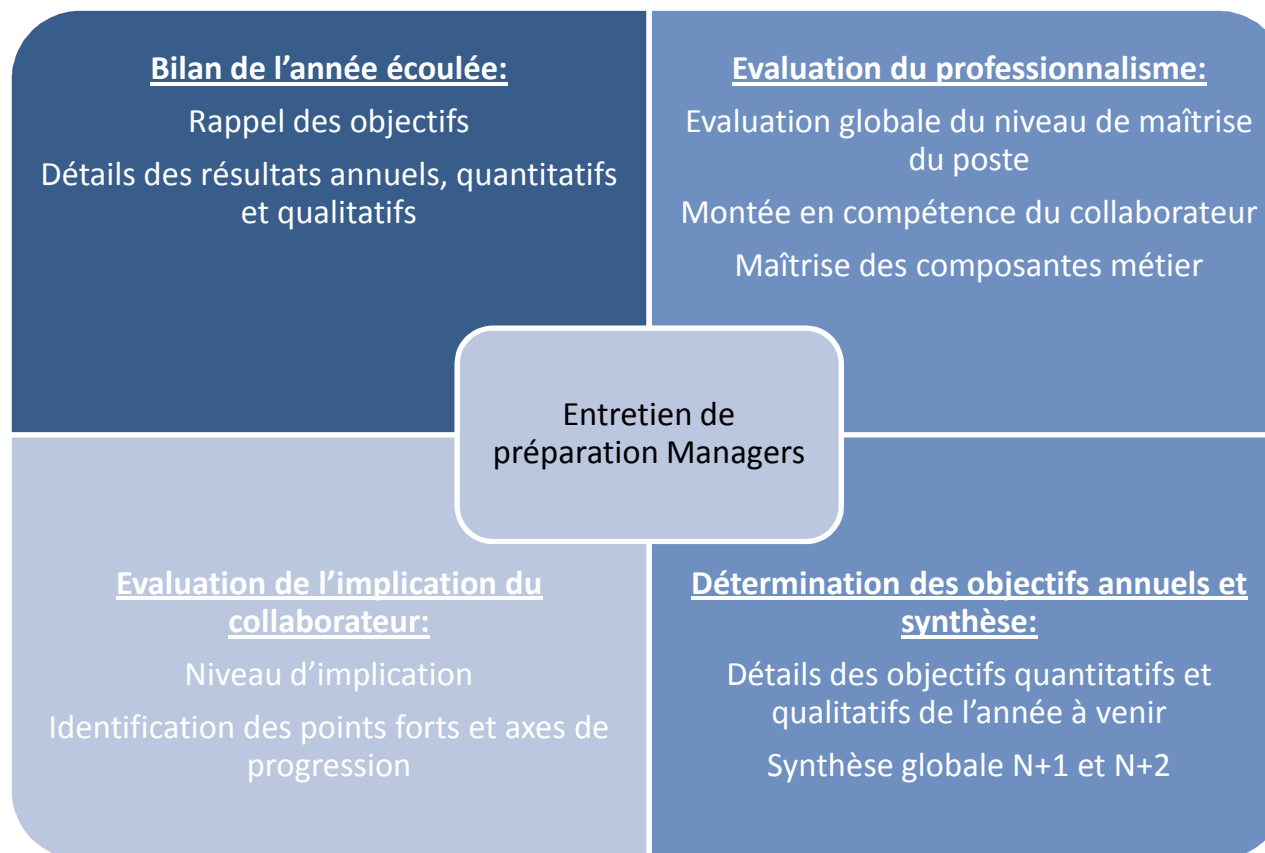
Entretien de préparation du collaborateur (évalué):

A partir du support d'évaluation distribué au collaborateur, ce dernier devra préparer son entretien d'évaluation:

- Détails des résultats quantitatifs et qualitatifs de l'année écoulée
- Auto-évaluation de sa montée en compétence
- Auto-évaluation de ses points forts et axes de progression
- Auto-évaluation de ses besoins d'appui et de formation (notamment sur la base du plan de formation annuel)
- Souhaits d'évolution professionnelle

Entretien de préparation des Managers:

Les managers N+1 et N+2 se réuniront en amont pour préparer l'entretien, selon 4 axes, au minimum 1 semaine avant la date fixée. La préparation de l'entretien doit conduire au remplissage du support d'évaluation:



1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

3 – Les différentes étapes de l'entretien

Brainstorming: listez les étapes de l'entretien annuel d'évaluation

Les différentes étapes sont:

- 1 – Préparer l'entretien en amont (cf.vu précédemment)
- 2 – Accueillir et introduire l'entretien
- 3 – Rappeler les engagements pris et évaluer l'année qui vient de s'écouler globalement, et dans le détail à l'aide du support d'évaluation: les objectifs ont-ils été atteints?
- 4 – Evaluer le degré d'implication et de professionnalisme du collaborateur, lister les points forts et axes de progression
- 5 – Donner un temps de parole au collaborateur
- 6 – Fixer ensemble les objectifs atteignables et motivants pour l'année à venir
- 7 – Lister les souhaits et besoins de formation, ainsi que les souhaits d'évolution professionnelle
- 8 – Conclure positivement et se tourner vers l'avenir



Crédit . Epargne . FORMation

1 – Préparer l'entretien en amont:

Cf. vu précédemment

2 – Accueillir et préparer l’entretien:

Préparer un bureau d’entretien individuel afin d’assurer une confidentialité et permettre des échanges libres

Accueillir le collaborateur et Instaurer une atmosphère positive et un climat de confiance

Introduire l’entretien en présentant le déroulé de celui-ci, le temps prévu, et en rappelant les objectifs et enjeux de l’entretien annuel d’évaluation

3 – Rappeler les engagement pris et évaluer l'année qui vient de s'écouler:

A l'aide du support, rappeler les engagements et évaluer le degré d'atteinte des objectifs

Rappel des objectifs de l'année antérieure

- Les objectifs ont-ils été atteints ou non ?
- Quelle analyse peut-on faire des écarts constatés ?
- Quelles évolutions dans l'environnement professionnel / faits marquants de la période ?

Objectif 1 :

Commentaires :

Rappel: L'évaluation doit toujours être appuyée de faits concrets et précis et de résultats quantifiables et mesurables

4 – Evaluer le degré d'implication et de professionnalisme du collaborateur, lister les points forts et axes de progression:

Evaluer ensemble le degré de maîtrise du poste et l'implication

			Niveau de maîtrise				
			1	2	3	4	5
			Aucun	Minimum	Moyen	Bon	Excellent
A – Niveau de maîtrise du poste (Fahafehezana ny asa)							
1	Maîtrise des connaissances théoriques	Fahafehezana ny "theorie" mifandraika amin'ny asa					
2	Maîtrise des éléments pratiques et techniques	Fahafehezana ny teknika mifandraika amin'ny asa (antontan-taratasy, teknolojia....)					
3	Qualité du travail rendu	Kalitaon'ny asa vita					
B – Compétences personnelles (Fahaiza-manao manokana)							
	Capacité à travailler en	Fahaizana miara-miasa					

Lister ensemble les points forts et axes de progression

Points forts	Axes d'amélioration

5 – Donner un temps de parole au collaborateur:

L'entretien annuel d'évaluation est un temps d'expression important pour le collaborateur. Il est nécessaire de le laisser s'exprimer, tout au long de l'entretien

Le rapport de temps de parole pendant pour entretien d'évaluation doit être de 30%/70% au profit du collaborateur

Ce temps de parole est le moment opportun pour compléter les informations du support concernant les satisfactions et difficultés rencontrées pendant l'année

Collaborateur	Responsable de l'évaluation
Satisfactions et réussites :	Satisfactions et réussites :
Insatisfactions et difficultés rencontrées :	Insatisfactions et difficultés rencontrées :

6 – Fixer ensemble les objectifs atteignables et motivants pour l'année à venir:

A l'aide du support d'évaluation, fixer les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'année à venir

Objectifs prioritaires pour la période à venir	Moyens et délai	Indicateurs de mesure

Il est important d'obtenir l'adhésion du collaborateur

Pour chaque objectif, définir ensemble les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre, les délais fixés et les indicateurs de mesure

7 – Lister les souhaits de formation, ainsi que les souhaits d'évolution professionnelle:

L'entretien annuel d'évaluation est le moment opportun pour faire le point sur les besoins de formation du salarié (à l'aide du plan de formation annuel) qui permettront sa montée en compétence et en professionnalisme.

De plus, l'entretien permet au collaborateur d'exprimer ses souhaits d'évolution de carrière, et au manager de déceler les potentiels pour une future promotion

Evolution souhaitée (préciser l'intitulé de poste)	Commentaires
1.	
2.	
3.	



Crédit . Epargne . FORMation

8 – Conclure positivement et se tourner vers l’avenir:

Afin de conclure l’entretien, le Manager devra:

- Savoir féliciter et valoriser le collaborateur
- Emettre des critiques constructives
- Etablir un plan de travail annuel avec le collaborateur afin de l’aider à atteindre le objectifs
- Laisser un temps de conclusion au collaborateur
- La conclusion est également le moment d’aborder avec le collaborateur les souhaits d’augmentation salariale



Crédit . Epargne . FORMation

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

Simulation n°1

Evaluer l'atteinte de 2 objectifs et faire le bilan de l'implication du salarié

Simulation n°2

Négocier un objectif

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

Simulation n°3

Conclure un entretien de façon positive et valoriser le collaborateur



Crédit . Epargne . FORMation

1 – Comprendre les enjeux de l’entretien

2 – Planifier et préparer l’entretien

3 – Les différentes étapes de l’entretien

4 – Mener l’entretien

5 – Conclure l’entretien

6 – Les suites de l’entretien

Savoir prendre du recul par rapport à l'entretien:

Après l'entretien, il est demandé au collaborateur et au manager de rédiger leurs commentaires sur le support d'évaluation

Le collaborateur: prendra le temps nécessaire pour compléter ses commentaires (au maximum 3-4 jours), à tête reposée

Commentaires du collaborateur (synthèse et enjeux de l'année à venir) :

Une fois les commentaires du collaborateur rédigés, le Manager cochera son appréciation globale de l'évaluation et rédigera également ses commentaires

Appréciation globale de la contribution :

Insuffisante	A améliorer	Conforme	Très bonne	Supérieure
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exploitation des entretiens par la Direction et les Ressources Humaines:

Une réunion de direction devra être organisée, avec le service RH afin de:

- Recenser l'ensemble des demandes de formation afin de pouvoir ensuite définir le planning annuel de formation
- Identifier les compétences et potentiels pour de possibles promotions
- Décider des augmentations salariales et primes éventuelles

Une fois le cycle d'entretien d'évaluation annuel clôturer, les supports d'évaluation doivent être archivés dans les dossiers RH du personnel. Les supports d'évaluation sont strictement confidentiels

Les décisions d'augmentations et/ou primes éventuelles seront ensuite notifiées au personnel par la direction