



Support de formation

Module I

Cadres, Managez la performance de vos équipes



Jour 4

Mener l'entretien annuel de vos collaborateurs

Benoit VASSENT





Mener l'entretien annuel de vos collaborateurs

Les spécificités de l'entretien annuel 03

- Objectifs de l'entretien annuel
- 1^{ère} partie : apprécier le travail de l'année passée
- 2^{ème} partie : fixer les objectifs pour l'année à venir
- Applications pratiques

Conduite efficace de l'entretien annuel 27

- La mise en place d'un entretien annuel
- Générer la confiance pendant l'entretien
- Organiser le suivi des actions entreprises





Les spécificités de l'entretien annuel

Objectifs de l'entretien annuel	4
1 ^{ère} partie :	
apprécier le travail de l'année passée	7
2 ^{ème} partie :	
fixer les objectifs pour l'année à venir	15
Applications pratiques	23





Les spécificités de l'entretien annuel

Objectifs de l'entretien annuel

1^{ère} partie

Apprécier le travail de l'année passée

- 1) La reconnaissance des résultats de l'année passée
- 2) L'amélioration de la performance

2^{ème} partie

Fixer les objectifs pour l'année à venir

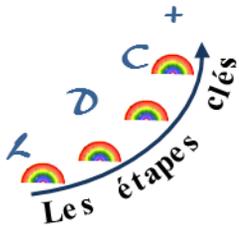
- 3) Expression des souhaits d'évolution professionnelle
- 4) Définition des objectifs de l'année à venir





Les spécificités de l'entretien annuel

Objectifs de l'entretien annuel



L'entretien annuel n'a pas pour objectifs de

Sanctionner l'employé

Comparer les employés entre eux

Définir l'augmentation de la rétribution pour l'année future

Démotiver ou aggraver la démotivation de l'employé



Les spécificités de l'entretien annuel

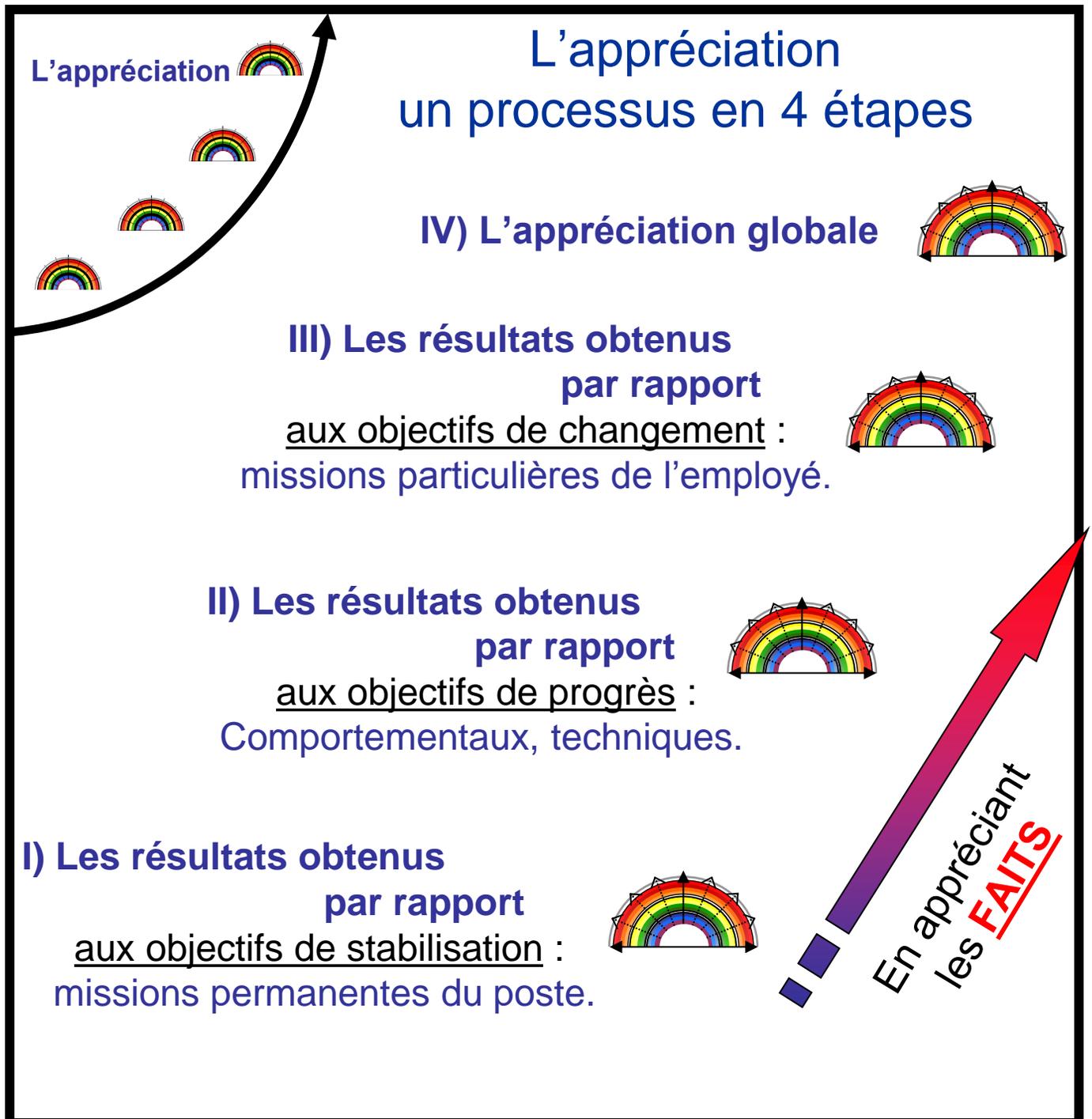
Objectifs de l'entretien annuel

Entretien Annuel	Entretien Professionnel	EP2PC
A l'initiative de l'entreprise	Obligatoire	Droit du salarié
Tous les ans	Tous les 2 ans Pour tous les salariés ayant au moins 2 années d'activité dans une même entreprise	Tous les 5 ans Pour tous les salariés de 45 ans ou plus
Entretien de performance	Entretien de compétence	Entretien de compétence
<u>Les points abordés</u> L'atteinte des objectifs, Le niveau d'appréciation, La synthèse de l'année, Les objectifs pour l'année à venir, Les formations, Les souhaits d'évolution.	<u>Les points abordés</u> Bilan des compétences, Compétences à acquérir, Projet personnel de l'employé, Plan de formation individualisé (DIF, VAE, Bilan de compétences)	<u>Les points abordés</u> Bilan de carrière, Bilan des compétences, Compétences à acquérir, Projet personnel de l'employé, Parcours de formation, Départ à la retraite.



Les spécificités de l'entretien annuel

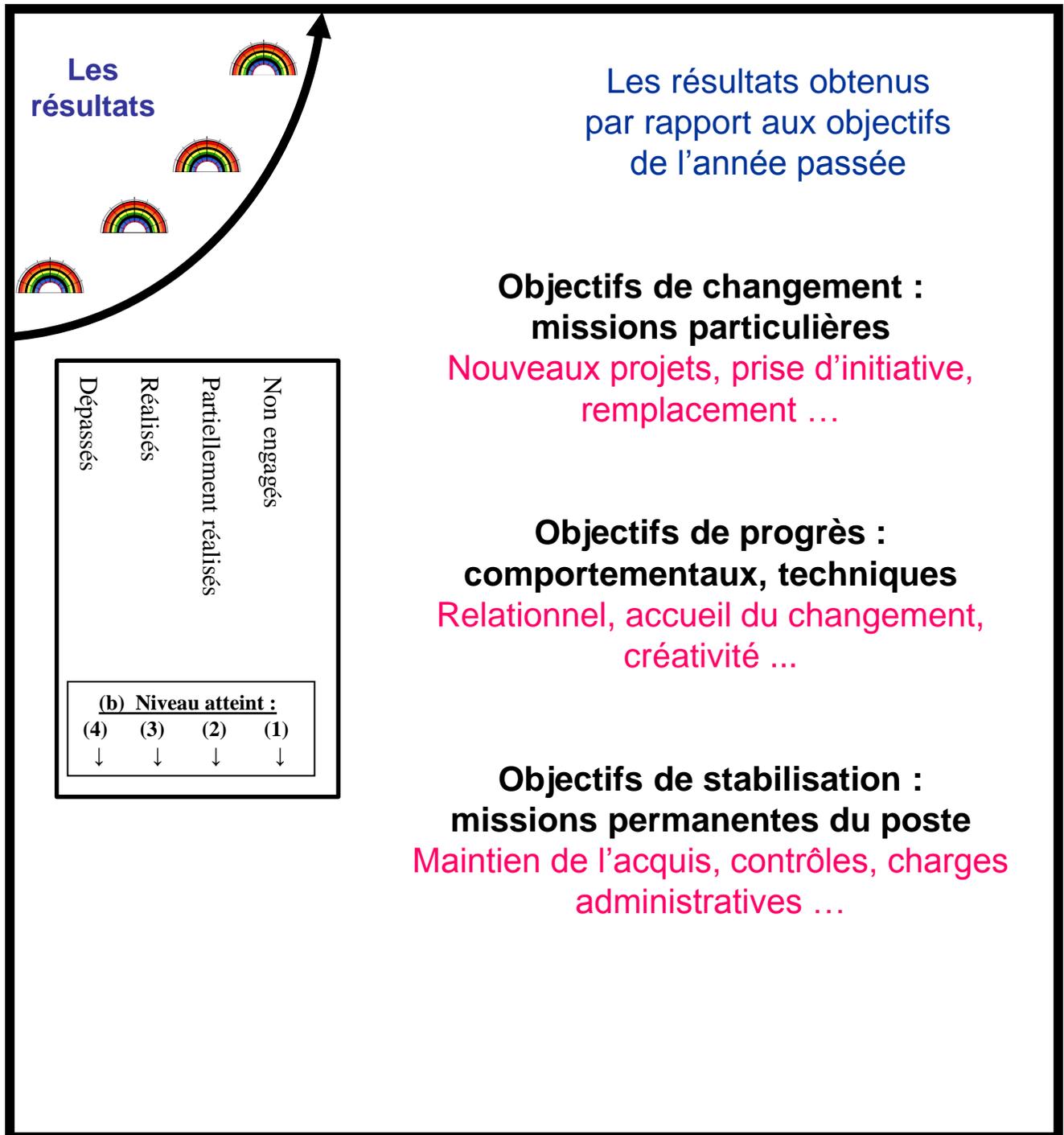
Apprécier les résultats de l'année passée





Les spécificités de l'entretien annuel

Apprécier les résultats de l'année passée





Les spécificités de l'entretien annuel Apprécier les résultats de l'année passée

Faites votre propre entretien annuel pour l'année écoulée en utilisant le formulaire

Entretien Annuel (1/9)

Date de l'entretien

Petit rappel :
L'entretien Annuel est un moment performances professionnelles de l'II permettra :

1) Au salarié
De faire le point avec son manager
De connaître ses objectifs pour l'II
De rappeler ses souhaits d'évolution

2) Au manager
De mettre en place des axes d'amélioration
De communiquer les objectifs du collaborateur
D'utiliser cet entretien pour motiver

Période concernée par l'Entretien Annuel
Du _____
Au _____

Nom du collaborateur

Prénom du collaborateur

Fonction du collaborateur

Nom du responsable

Prénom du responsable

Fonction du responsable

Entretien annuel (2/9)
1ère partie : apprécier le travail de l'année passée

I Evaluation de l'atteinte des objectifs de mobilisation

(a) Rappeler brièvement du collaborateur, ses objectifs annuels et ceux de l'II

(b) Pour chaque objectif sur la période écoulée, en s'appuyant sur les faits marquants de l'année passée permettant de mesurer l'atteinte des objectifs de mobilisation

(c) Rappeler les faits marquants de l'année passée permettant de mesurer l'atteinte des objectifs de mobilisation

Dépassé	En cours	Partiellement atteint	Non atteint
---------	----------	-----------------------	-------------

Entretien annuel (3/9)
1ère partie : apprécier le travail de l'année passée

II Evaluation de l'atteinte des objectifs de mesure

(a) Rappeler brièvement les objectifs de progrès du collaborateur, ceux fixés dans le précédent entretien annuel et ceux définis en cours de période

(b) Pour chaque objectif, évaluer le niveau, sur la période écoulée, en s'appuyant sur des faits précis

(c) Rappeler les faits marquants de l'année passée permettant de mesurer l'atteinte des objectifs de progrès

(d) Lister les axes d'amélioration possibles

Dépassé	En cours	Partiellement atteint	Non atteint
---------	----------	-----------------------	-------------

(b) Niveau atteint :
(4) (3) (2) (1)

(a) Rappeler les objectifs de progrès (comportementaux, techniques...) fixés l'année dernière.

(d) Quels sont les axes d'amélioration possible ? (Formations requises, mises en situation, tutorats)

En moyenne le niveau requis pour les objectifs de progrès est : Dépassé (>3) Atteint (=3) Partiellement atteint (<3)





Les spécificités de l'entretien annuel

Apprécier les résultats de l'année passée

Faites votre propre entretien annuel pour l'année écoulée en utilisant le formulaire

Vous préciserez :

Page 1 : La date de l'entretien (ce jour); la période concernée (en général du « ce jour -1 an » à « ce jour »; votre nom, prénom, fonction; le nom, prénom, fonction de votre responsable.

Page 2/3/4 : Rappeler brièvement vos objectifs pour l'année passée, votre niveau atteint dans l'année pour chaque objectif, en s'appuyant sur des faits précis. Inscrivez ces faits dans la zone « (c) prévu à cet effet ». SVP : ne vous dévaluez pas !! Enfin si vous vous évaluez au niveau 1 ou 2 pour un objectif, remplissez la zone « quels sont les axes d'amélioration possibles ? ». En bas de chaque page, faites la moyenne des niveaux requis.

Page 5 : Évaluez votre niveau d'appréciation globale (<3,=3,>3) atteint sur la période écoulée, en faisant la moyenne des appréciations des pages 2/3/4. Faites le bilan des formations que vous avez suivies cette année. Faites la synthèse de l'évaluation, en rédigeant 4 ou 5 phrases positives sur votre année.

Page 6 : Formalisez votre projet d'évolution professionnelle à long terme et à moyen/long terme. Listez les compétences manquantes et les moyens à mettre en œuvre. Ce projet est en général le résultat de l'entretien professionnel.

Page 7-8 : Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels pour la période à venir. Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu. Précisez le(s) critère(s) de mesure des objectifs.

Page 9 : Mettez vos commentaires, en rédigeant 4 ou 5 phrases sur votre année et vos souhaits d'évolution.

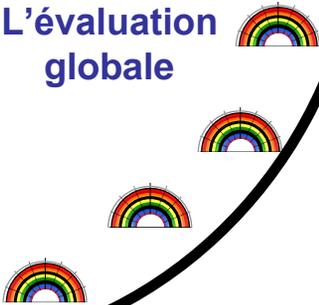
Vous avez 40 minutes...



Les spécificités de l'entretien annuel

Apprécier les résultats de l'année passée

L'évaluation globale



L'évaluation globale comprend

- La synthèse des résultats obtenus.

(a) Niveaux d'appréciation globale

- (>3) Dépasse le niveau demandé
- (=3) Atteint le niveau demandé
- (<3) Le niveau demandé n'est pas atteint

- Une appréciation globale.



Les spécificités de l'entretien annuel **Apprécier les résultats de l'année passée**

L'amélioration de la performance

- Votre collaborateur a plus de capacités que vous n'avez tendance à le supposer.
- Il est perfectible et souhaite progresser.
- Il a le droit de pouvoir changer.
- Votre collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.



Les spécificités de l'entretien annuel **Apprécier les résultats de l'année passée**

L'amélioration de la performance dépend de 2 paramètres

- Proposer des objectifs qui sont motivants pour votre collaborateur.
- Mettre en place des conditions qui permettent aux personnes de se motiver.

Ce programme d'amélioration comprend des actions de

- Mise en situation.
- Tutorat.
- Formation.



Les spécificités de l'entretien annuel

Apprécier les résultats de l'année passée

Faites l'entretien annuel de votre voisin pour l'année écoulée en utilisant le formulaire

Vous préciserez :

Page 1 : La date de l'entretien (ce jour); la période concernée (en général du « ce jour -1 an » à « ce jour »; votre nom, prénom, fonction; le nom, prénom, fonction de votre responsable.

Page 2/3/4 : Reportez brièvement les objectifs de votre voisin pour l'année passée. Évaluez son niveau atteint dans l'année pour chaque objectif, en s'appuyant sur des faits précis. Comme vous ne connaissez pas ces faits, vous allez devoir le questionner : Quelles ont été vos responsabilités cette année ? Quelles initiatives avez-vous prises ? Comment avez-vous atteint cet objectif ? Etc. Inscrivez ces faits dans la zone « (c) prévue à cet effet ». SVP : ne le dévaluez pas !! Enfin si vous l'évaluez au niveau 1 ou 2 pour un objectif, remplissez avec lui la zone « quels sont les axes d'amélioration possibles ? ». Avant de noter une évaluation, demandez toujours l'approbation de votre voisin : « je vais vous mettre au niveau 3, - objectif réalisé - êtes-vous d'accord ? ». Vous attendez sa réponse avant d'inscrire la croix sur le questionnaire. En bas de chaque page, faites la moyenne des niveaux requis, toujours en lui demandant son approbation AVANT d'écrire.

Page 5 : Évaluez son niveau d'appréciation globale (<3,=3,>3) atteint sur la période écoulée, en faisant la moyenne des appréciations des pages 2/3/4. Avant de noter l'évaluation globale, demandez toujours l'approbation de votre voisin : « je vais vous mettre au niveau 3, - Atteint le niveau demandé - êtes-vous d'accord ? ». Vous attendez sa réponse avant d'inscrire la croix sur le questionnaire. Faites le bilan des formations qu'il a effectivement suivies cette année. Faites la synthèse de l'évaluation, en rédigeant avec lui 4 ou 5 phrases positives sur son année. Chaque fois que vous souhaitez inscrire une phrase, demandez toujours l'approbation de votre voisin : « je vais noter, que vous avez pris une initiative intéressante sur le projet ARMADA en utilisant le processus qualité sur ce projet - êtes-vous d'accord ? » Vous attendez sa réponse avant d'écrire la phrase.

Page 6 : Demandez lui ses souhaits d'évolution à long et moyen terme. Listez avec lui les compétences manquantes et les moyens à mettre en œuvre. Ce projet est en général le résultat de l'entretien professionnel.

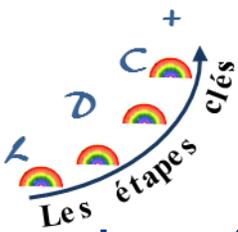
Page 7-8 : Décrivez, avec lui les 4 ou 5 objectifs essentiels pour la période à venir. Identifiez, pour chaque objectif, le résultat attendu. Précisez le(s) critère(s) de mesure des objectifs.

Vous avez 1 heure...



Les spécificités de l'entretien annuel

Apprécier les résultats de l'année passée



Les 4 règles d'une communication efficace

Règle N°1

Réceptionner le message dans l'état de perception visé, en reconnaissant les sentiments et les émotions en présence.

Règle N°2

Relancer sur l'analyse des faits, orientée vers l'objectif.

(Reformulation ou Questionnement CQOCOQP)

Règle N°3

Adapter votre communication à votre auditoire
(Synchronisation, Discours)

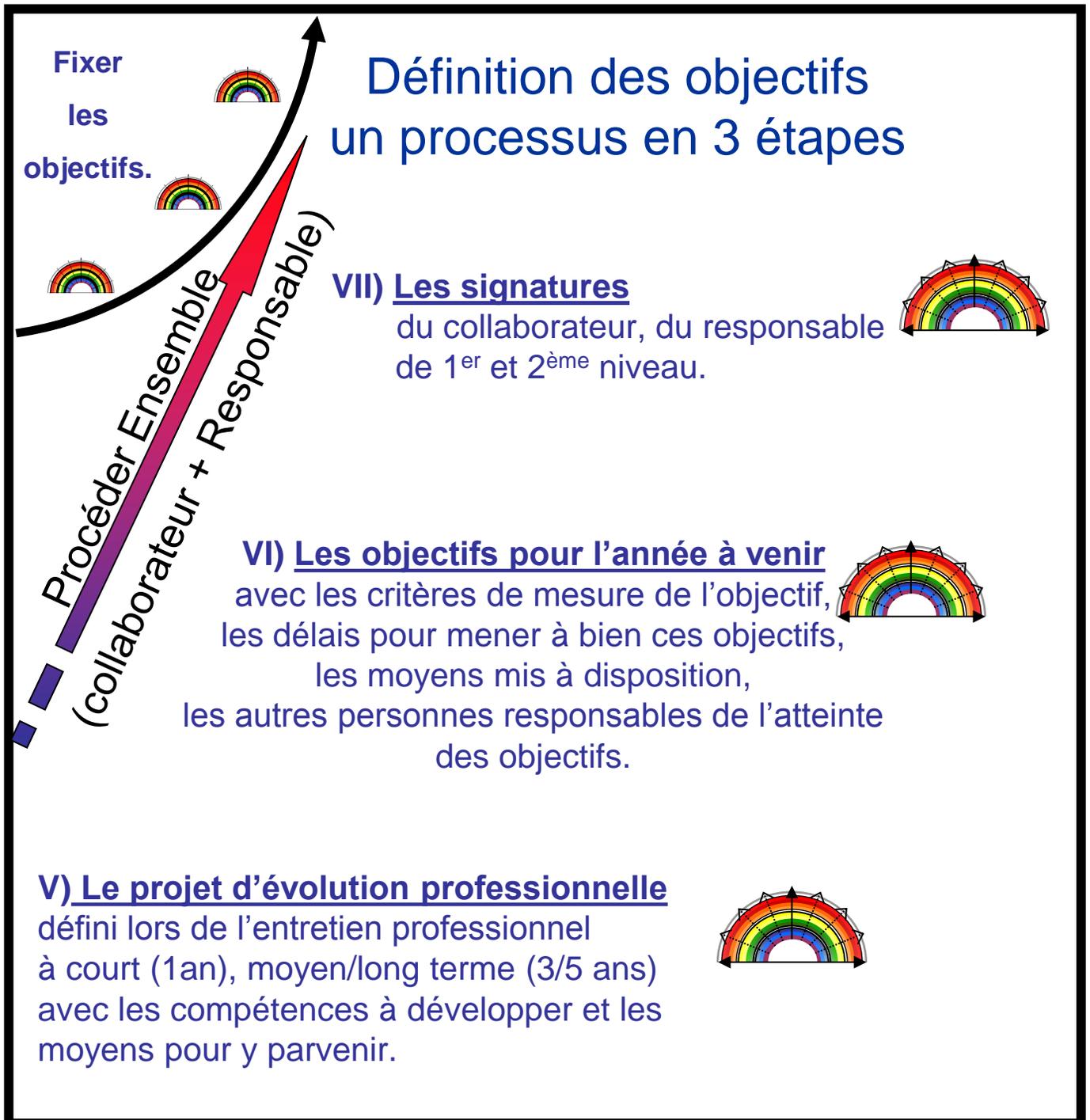
Règle N°4

Ménager des moments de créativité ou de détente (rire, complicité,...).



Les spécificités de l'entretien annuel

Fixer les objectifs de l'année à venir





Les spécificités de l'entretien annuel

Fixer les objectifs de l'année à venir

Il n'y a pas de vent favorable
pour celui qui ne connaît pas son port.

(SENEQUE)



C'est pourquoi AVANT de définir les objectifs de l'année à venir il est bon de définir le projet d'évolution professionnelle de votre collaborateur.

Ce plan de développement doit être discuté et formalisé pendant l'entretien professionnel au moins une fois tous les 2 ans.

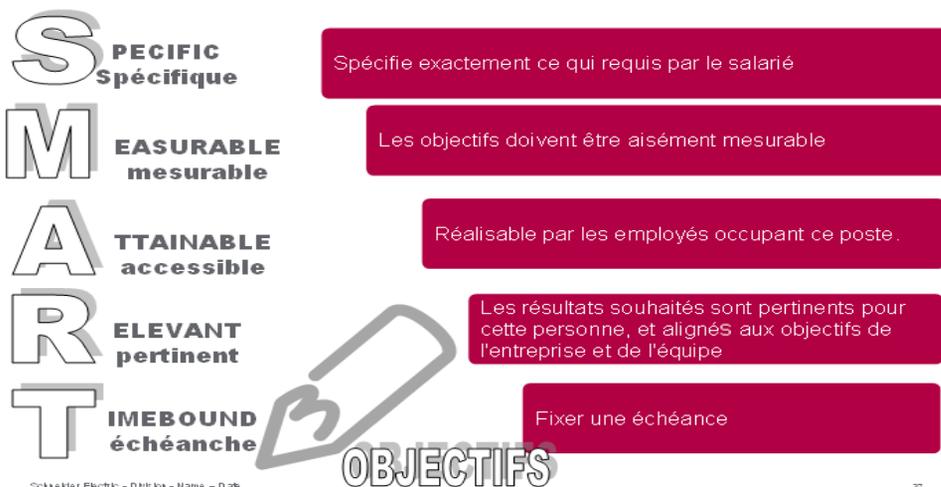


Les spécificités de l'entretien annuel Fixer les objectifs de l'année à venir

Donner des objectifs pour définir

- Les résultats attendus
- Les indicateurs de réussite
- Les délais
- Les moyens
- Les autres personnes responsables de l'atteinte de l'objectif.

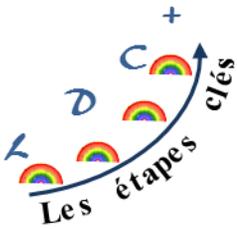
Définition d'un objectif SMART ?

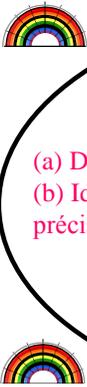




Les spécificités de l'entretien annuel

Fixer les objectifs de l'année à venir



 <p style="text-align: center;">Objectifs pour la période à venir</p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Autre(s) personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Moyens</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Délais</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Indicateurs de réussite.</p>			
<p style="text-align: center;">(a) Objectifs de stabilisation missions permanentes</p>	<p style="text-align: center;">(b) Critères de mesure de l'objectif</p>			
<p>Tenir le planning de production Mise à jour sous EXCEL du planning de production</p>	Vision sur une semaine	Jeudi soir Avant 17H	Formation Excel Macro	Didier Resp. Appro
<p>Gestion des stocks Envoi des commandes aux fournisseurs</p>	Pas de rupture de stock	Fin de mois	Aide des achats	Tutorat par Christine
<p>Tenir un tableau des présences et absences Mise à jour des statistiques de présence</p>	Vision sur 1 mois	Le 10 du mois suivant	Fichier stats Excel	Resp.Prod. pour relevé présences
<p>Suivre la réunion de service Présentation des statistiques du mois passé</p>	Présence à la réunion	Mensuel	Fichiers stats Excel	
<p>Fournir les stats annuelles sur la production Fournir les statistiques de l'année</p>	Respect du format du fichier stat2	15 février	Fichier stats2	Nathalie Resp. Info



Les spécificités de l'entretien annuel Fixer les objectifs de l'année à venir

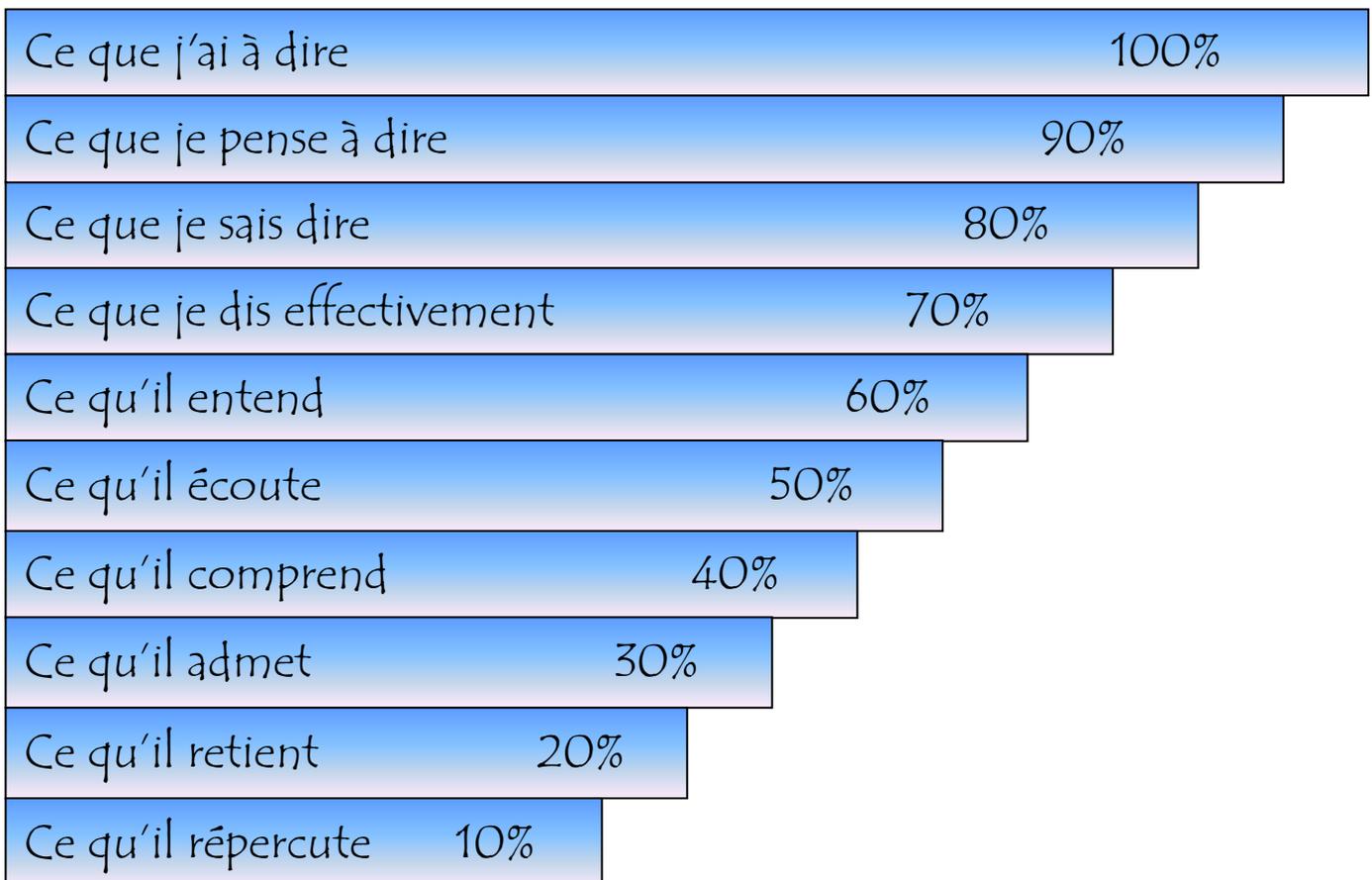
Attention à l'écart entre

L'objectif fixé

&

L'objectif accepté

Le but de l'entretien annuel d'appréciation
est de diminuer cet écart



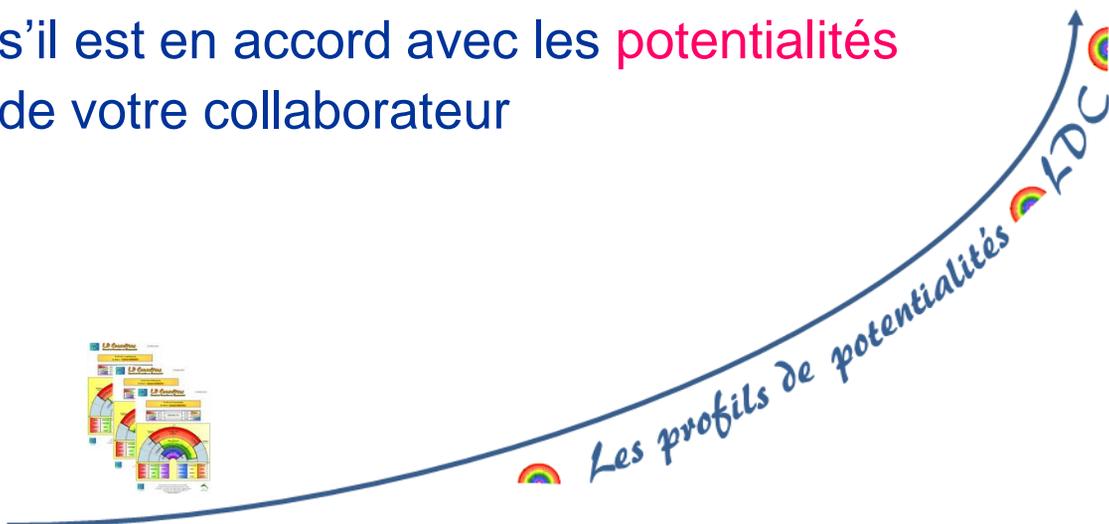


Les spécificités de l'entretien annuel **Fixer les objectifs de l'année à venir**

Un objectif sera motivant pour
votre collaborateur si

- Il est utile
- Réaliste
- Inclus dans les axes de développement de votre collaborateur

Un objectif sera **motivant**
s'il est en accord avec les **potentialités**
de votre collaborateur

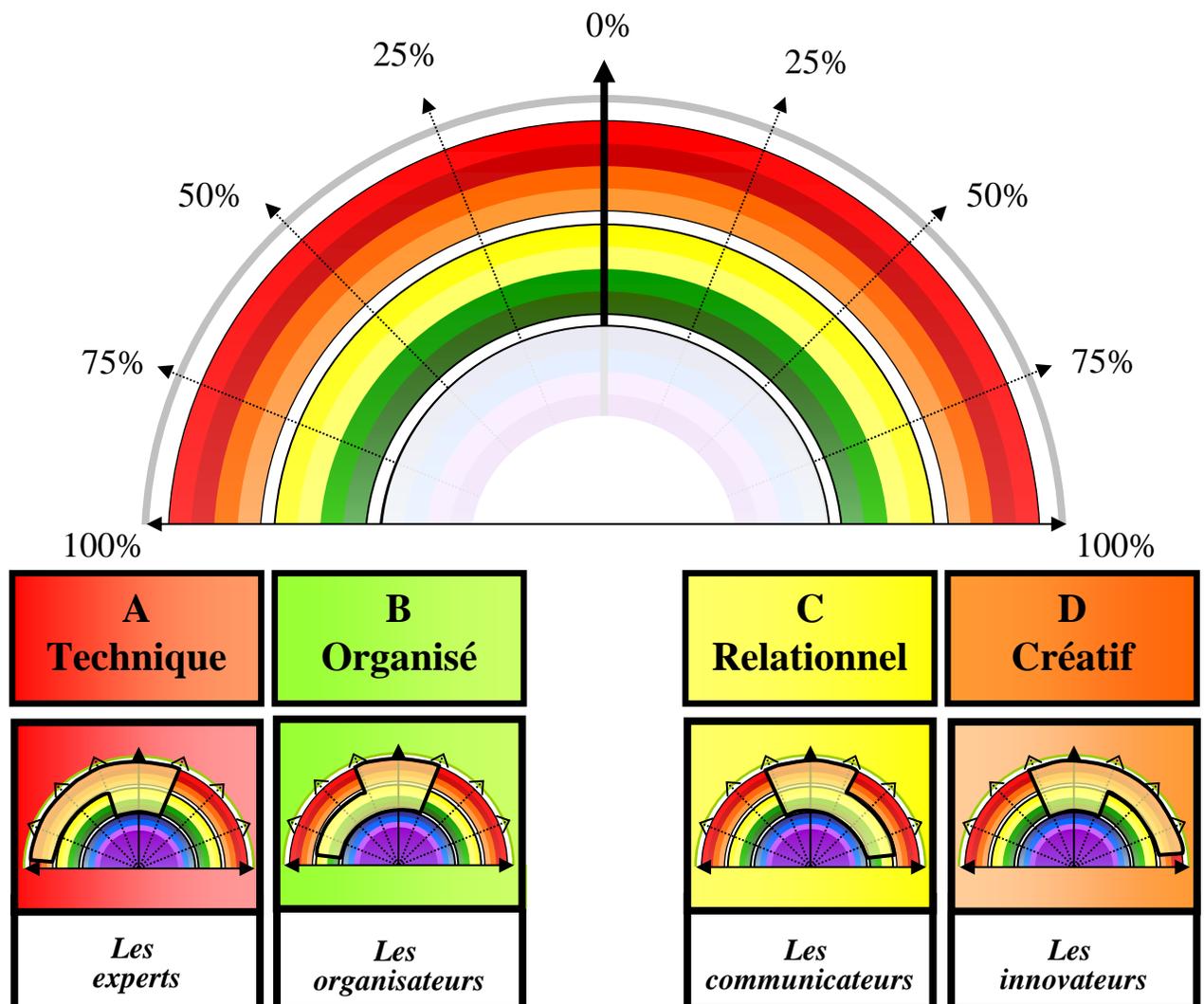




Les spécificités de l'entretien annuel Fixer les objectifs de l'année à venir

Un outil de management : le profil de potentialités

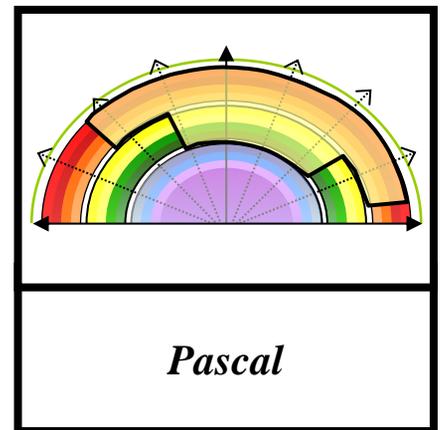
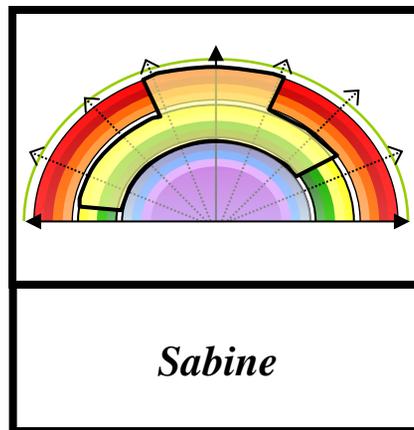
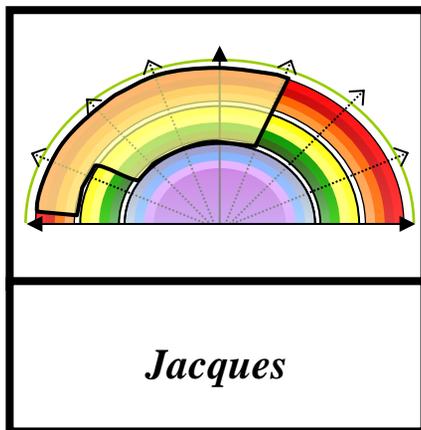
Si possible, fixer un objectif en fonction du profil de votre collaborateur.





Les spécificités de l'entretien annuel Fixer les objectifs de l'année à venir

Un outil de management :
le profil de potentialités



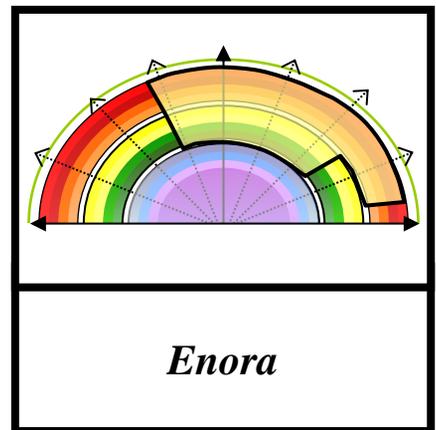
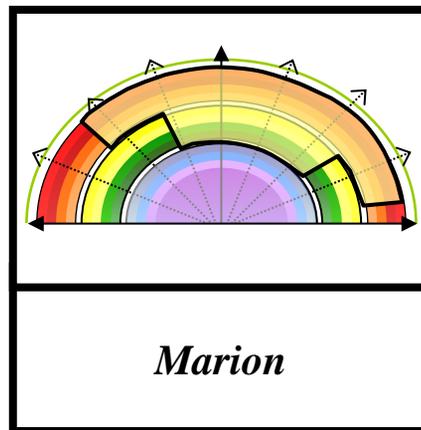
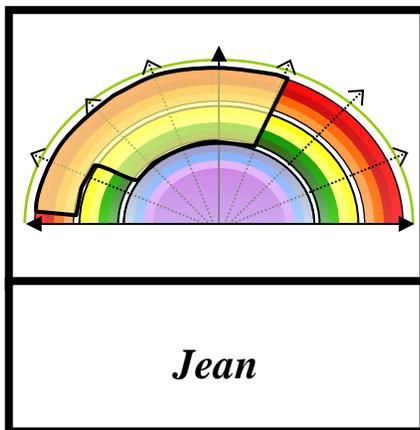
Quels objectifs pour quels collaborateurs ?

Objectifs	POUR QUI ?
Tenir le planning des projets en cours.	Jacques, Sabine
Organiser l'hébergement des participants aux congrès.	Sabine, Jacques
Former nos 3 stagiaires à l'utilisation de WORD.	Pascal
Prendre en charge l'organisation des salles.	Sabine, Jacques
Analyser les raisons des erreurs de convocation.	Jacques, Pascal
Organisation des réunions mensuelles du service.	Sabine, Jacques
Rédiger les compte-rendu mensuels de réunion.	Sabine, Pascal
Négocier une réduction de 10% avec nos fournisseurs.	Pascal



Les spécificités de l'entretien annuel Applications pratiques

Un outil de management : le profil de préférence



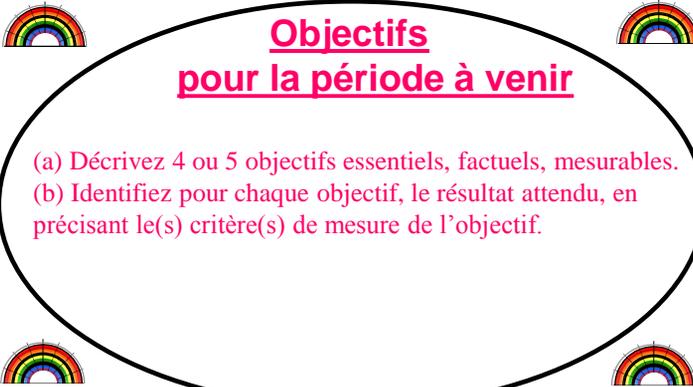
Quels objectifs pour quels collaborateurs ?

Objectifs	POUR QUI ?
Tenir le planning des projets en cours.	
Organiser l'hébergement des participants aux congrès.	
Former nos 3 stagiaires à l'utilisation de WORD.	
Prendre en charge l'organisation des salles.	
Analyser les raisons des erreurs de convocation.	
Organisation des réunions mensuelles du service.	
Rédiger les compte-rendu mensuels de réunion.	
Négocier une réduction de 10% avec nos fournisseurs.	



Les spécificités de l'entretien annuel Applications pratiques

Efforcez-vous de rédiger les objectifs d'un de vos collaborateurs

 <p style="text-align: center;"><u>Objectifs</u> <u>pour la période à venir</u></p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p>	Indicateurs de réussite. Délais Moyens Autre(s) personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.			
<p>(a) <u>missions permanentes</u></p>	<p>(b) <u>Critères de mesure de l'objectif</u></p>			



Les spécificités de l'entretien annuel Applications pratiques

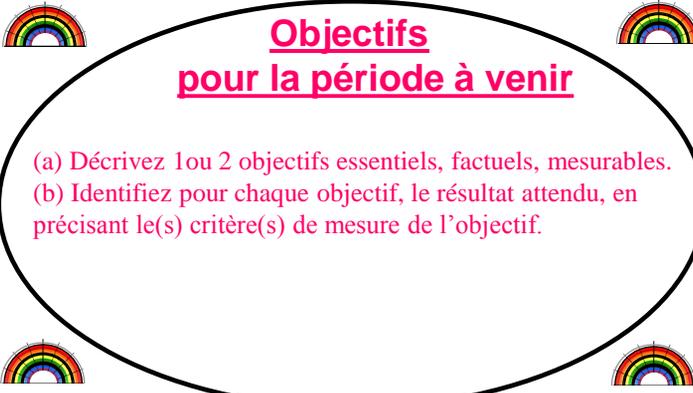
Efforcez-vous de rédiger les objectifs d'un de vos collaborateurs

<p> Objectifs pour la période à venir</p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p> <p></p> <p> </p>	<p>Autre(s) personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.</p> <p>Moyens</p> <p>Délais</p> <p>Indicateurs de réussite.</p>
<p><u>(a)</u> <u>missions particulières</u></p>	<p><u>(b) Critères de mesure de l'objectif</u></p>



Les spécificités de l'entretien annuel Applications pratiques

Efforcez-vous de rédiger les objectifs d'un de vos collaborateurs

 <p style="text-align: center;"><u>Objectifs</u> <u>pour la période à venir</u></p> <p>(a) Décrivez 1 ou 2 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p>	<p>Autre(s) personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.</p> <p>Moyens</p> <p>Délais</p> <p>Indicateurs de réussite.</p>
<p>(a) <u>Objectifs de progrès comportementaux, techniques ...)</u></p>	<p>(b) <u>Critères de mesure de l'objectif</u></p>



Conduite efficace de l'entretien annuel

- La mise en place de l'entretien annuel 28
- Générer la confiance pendant l'entretien 29
- Organiser le suivi des actions entreprises 31





Conduite efficace de l'entretien annuel La mise en place de l'entretien annuel

La préparation de l'entretien

- Organiser l'entretien (lieu, date)
- Inciter le collaborateur à préparer l'entretien
 - Faits marquants de l'année écoulée, souhaits d'évolution.
- Evaluer l'atteinte des objectifs de l'année en cours.
- Collecter les avis sur la performance du collaborateur
 - Auprès des personnes ayant travaillé avec lui (client, collègue, responsable, RH).
- Définir les objectifs possibles pour l'année à venir
 - Attention !!! Ces objectifs devront être mis en perspective pendant l'entretien avec les moyens et les indicateurs.





Conduite efficace de l'entretien annuel Générer la confiance pendant l'entretien

- 1) Préparer l'entretien** (10 faits marquants et 2/3 axes d'amélioration, objectifs N+1). Prendre l'avis des collègues, des clients, des responsables qui ont pu apprécier la performance de votre collaborateur. Demander des faits précis.
- 2) Demander à votre collaborateur de le préparer** (à reporter si besoin).
- 3) Consacrer à l'entretien une durée suffisante** (1h à 3h).
- 4) Créer un environnement favorable** (Salle au calme, sans perturbation).
- 5) Garder les objectifs en tête** (La reconnaissance des résultats de l'année passée, L'amélioration de la performance, Recueil des souhaits d'évolution professionnelle, Définition des objectifs de l'année à venir). Ne pas lier l'entretien à la période d'augmentation.
- 7) Commencer l'entretien par le rappel de sa nature** (cf. page suivante)
- 8) Partir de l'hypothèse que votre collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.**
- 9) Maîtriser les formules de louange ou de confrontation.**
- 10) Maîtriser une méthode de communication pour résoudre les malentendus** (Réception/relance/synchronisation-adaptation des mots).
- 11) Ecouter votre collaborateur** (50/50)
- 12) Conclure l'entretien sur l'organisation des actions de suivi.**



Conduite efficace de l'entretien annuel Générer la confiance pendant l'entretien

Accueillir et rappeler les points suivants

Les 4 objectifs de l'EA

- 1) La reconnaissance des résultats de l'année passée.
- 2) L'amélioration de la performance.
- 3) Expression des souhaits d'évolution professionnelle.
- 4) Définition des objectifs de l'année à venir.

La confidentialité des échanges

Terminer l'introduction
sur une question ouverte.

Procéder ENSEMBLE



Conduite efficace de l'entretien annuel **Organiser le suivi des actions entreprises**

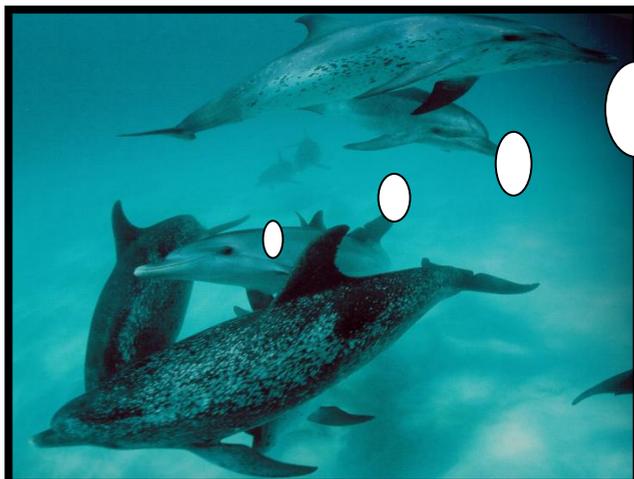
En conclusion, rappeler les points suivants

- 1) Donner une date pour la remise des commentaires du collaborateur.
- 2) Remercier le collaborateur pour sa participation.
- 3) Fixer une date (à 3 ou 6 mois) pour mettre à jour les objectifs.
- 4) Fixer le moyen de contrôler les objectifs
(rapport mensuel, entretien à intervalle court, contrôle journalier ...).

Puis

Diffuser au responsable N+1 qui pourra recevoir le collaborateur

Diffuser à la fonction RH qui pourra faire une synthèse
pour s'assurer des bonnes conditions de l'entretien



**Merci et à
bientôt ...**