18 - L'ENTRETIEN ANNUEL

Objectifs opérationnels
- Appréhender les raisons d'être et les résultats d'un système d'appréciation pour soi, pour son manager, pour son équipe et son service
- Connaître les étapes et le déroulement d'un entretien pour en être réellement l'acteur par l'analyse objective de ses réussites et de ses points d'amélioration et être force de proposition constructive dans une démarche de progrès
- Préparer, participer et conclure son entretien d'appréciation dans un rapport gagnant/gagnant avec son N+1
- Participer pleinement à l'analyse des résultats et non subir l'entretien

Objectifs de formation
- Comprendre l'intérêt et les enjeux de cet entretien dans la gestion des compétences individuelles et collectives
- Repérer les différents volets de l'entretien d'appréciation et comprendre les concepts utilisés
- Prendre conscience de l'importance de la préparation de son entretien pour en faire un véritable outil de son évolution : savoir identifier des objectifs professionnels
- Utiliser des techniques de communication pour s'exprimer plus aisément et développer des échanges constructifs en étant force de proposition

Programme pédagogique détaillé de la formation des Interviewers

MATIN

Comprendre la dimension stratégique de la démarche d'appréciation : enjeux et objectifs
- Prendre conscience de l'importance de la démarche d'appréciation, en comprendre les enjeux et les bénéfices pour :
  - Le collaborateur, la hiérarchie, le service
  - L'INRA dans sa globalité
- Le contexte de l'évaluation dans la fonction publique : le cadre réglementaire

Définir et poser les objectifs de l'entretien professionnel :
- Développer les compétences de chaque salarié, en leur montrant ce que l'institution attend d'eux, les guider dans la réalisation de leurs missions et déterminer les moyens nécessaires à l'amélioration de leurs compétences :bilan de l'année écoulée en termes de situation personnelle et de compétences obtenues et définition d'objectifs à atteindre lors de l'année à venir en termes d'activité et de résultats.
- Permettre aux salariés de participer activement à leurs parcours professionnels et au développement de leurs compétences :
  - Préparer ensemble les décisions en matière d'évolution professionnelle, de formation et de mobilité,
  - Identifier des compétences acquises et des objectifs de professionnalisation au bénéfice du salarié, pour lui permettre d'élargir ses compétences ou renforcer sa qualification.

S'approprier un langage et une culture de l'appréciation de la valeur professionnelle des agents au sein de l'INRA

Le processus de l'entretien professionnel

- Pour l'interviewé :
    - Se situer dans sa fonction et dans son unité - Evaluer ses résultats
    - Identifier les moyens d'évolution de ses compétences,
    - Se projeter dans l'avenir en formulant un projet professionnel à partir des souhaits d'évolution et du niveau des compétences
- Pour l'intervieweur et l'interviewé :
    - Faire le bilan d'une année de travail - Prendre du recul -Trouver des solutions Déterminer des objectifs quantitatifs et qualitatifs,
    - Aborder des questions de carrière, d'orientation, de formation
- Pour chaque Manager d'unité :
    - Décliner les objectifs de son unité - Prendre du recul sur son organisation et ses résultats
- Sensibilisation à l'enjeu de la gestion des âges
    - Maintenir les savoir-faire (traçabilité)
    - Transmettre des expertises et des connaissances (tutorat)
    - Favoriser l'insertion de toutes les générations (accompagnement)

Les supports de l'entretien professionnel

- Les fiches de poste
- Le référentiel de compétences (s'assurer de l'adéquation fiche de poste / référentiel de compétences)
- « Mémo pour l'interviewer » répertoriant :
  . Les points forts et les points à améliorer en matière d'atteinte des objectifs de la période interviewée.
  . Les objectifs jugés réalistes pour la période à venir.
  . Les écarts entre les compétences mises en oeuvre et les exigences du poste occupé.
  . La mobilité fonctionnelle (et géographique).
  . Les acquis en formation et les besoins de formation à envisager (plan & DIF).
  . Le potentiel d'évolution.
- « Mémo pour l'interviewé » répertoriant :
  . Bilan de l'année écoulée
  . Points positifs / négatifs
  . Auto-évaluation de son niveau :
    . De compétences
    . De l'expérience acquise
    . De son rôle dans l'équipe/l'unité
    . Des moyens de travail / d'organisation
    . Les points d'amélioration à apporter
- Le formulaire de compte-rendu d'entretien professionnel de l'INRA : analyse des rubriques
- Les supports autres de l'INRA (fiches de poste – fiches de mission…)

En Pratique

- Apports didactiques
- Exercices d'application
- Etudes de cas concrets relevant des réalités des participants
- Travaux en sous-groupes

- Mises en situation et jeux de rôles et debriefing

APRES-MIDI

La procédure (méthodologie) de la conduite de l'entretien :

Préparer l'entretien : La prise de rendez-vous

Conduire les différentes phases de l'entretien :

Accueillir :

Prendre contact – Annoncer le temps dont on dispose - Présenter l'objectif de l'entretien

Rappeler les objectifs de l'année écoulée

Faire le bilan de l'année écoulée

Faire l'évaluation générale (résultats obtenus, points à améliorer)

Comment observer le résultat d'un objectif : la méthode des faits significatifs

Repérer les faits significatifs d'actes réellement aboutis (faits observables et observés)

Etablir un contrat pour de nouvelles actions :

- Ecouter et faire s'exprimer le collaborateur sur ses souhaits
- Négocier un accord sur les objectifs ou les missions à venir

Définir les objectifs et les missions principales de l'année à venir :

Différence entre la fonction et les missions principales

Différence entre objectif, résultat et effet

Savoir distinguer objectifs quantitatifs (cible à atteindre, résultat mesurable, atteint en ratio, seuil ou écart) et objectifs qualitatifs (but, ambition, dessein, visée)

Présentation de quatre types d'objectifs :

- 1) opérationnels ou de travail,
- 2) relationnels ou de comportement,
- 3) liés au développement des capacités professionnelles
- 4) liés aux objectifs de l'unité / du Service / de l'INRA

Définir et fixer les objectifs de l'année à venir

Rédiger les objectifs qualitatifs et quantitatifs, les missions et les plans d'actions

Méthode pour rédiger des objectifs clairs, cadrés, exhaustifs, limités dans le temps,

Le compte-rendu de l'entretien :

Connaître les règles d'expression écrite et l'éthique à respecter dans la rédaction du formulaire : être clair, concret, précis et utiliser une formulation constructive

Savoir gérer le suivi de l'entretien :

Respecter ses engagements en tant que Manager

Assurer un retour d'informations des points hors champ de son pouvoir de décision

Après l'entretien : Savoir exploiter les données et remonter l'information à la hiérarchie

L'identification du projet d'évolution du collaborateur

A cette étape le Manager doit passer d'une fonction « d'évaluateur » à celle « d'accompagnateur » du salarié . Il doit tenir compte des compétences, de l'expérience et des aspirations du salarié, mais aussi des besoins et des objectifs définis par la collectivité sur le moyen terme.

- Bilan de la situation actuelle et des formations déjà réalisées par le salarié : repérage des compétences mises en œuvre dans son activité professionnelle et/ou acquises par la formation

- Identification du projet professionnel du collaborateur et des compétences à acquérir
- Plan d'action envisagé

Les demandes de formation du collaborateur

- Savoir distinguer un objectif pédagogique d'un objectif opératoire

Assurer un suivi tout au long de l'année

- Tableau de bord comprenant objectifs intermédiaires, indicateurs de mesure, moyens
- Savoir mener des entretiens de régulation

<u>En Pratique</u>

- Apports didactiques & Exercices d'application : Outil de mesure de motivation - Outil de suivi d'actions - outil d'évaluation de la compétence
- Techniques d'analyse de situations sur dossiers concrets et études de cas issus de la réalité professionnelle
- Travaux en sous-groupes - Mises en situation et debriefing

DOCUMENTATION REMISE AUX INTERVIEWERS

☞ Un support de formation pour les Interviewers comprenant l'essentiel didactique du sens et du déroulement de l'entretien d'appréciation annuel ainsi qu'une « boîte à outils » sous forme de fiches :

- Schéma : « la dimension stratégique de l'entretien d'appréciation»
- Fiche 1 : « l'organisation de l'entretien annuel »
- Fiche 2 : « Les questions à se poser en amont»
- Fiche 3 : « Les différentes phases de l'entretien annuel»
- Fiche 4 : « Les verbes d'action »
- Fiche 5 : « L'évaluation des compétences»
- Fiche 6 : « Outil pour un référentiel d'activités et de compétences»
- Fiche 7 : « Exemple de tableau d'objectif et de plan d'actions »
- Fiche 8 : « L'évaluation du potentiel »
- Fiche 9 : « Souhaits d'évolution du salarié »
- Fiche 10 : « Attitudes à privilégier au cours de l'entretien »
- Fiche 11 : « Méthode pour faire des critiques constructives »
- Exercices d'application et corrigés

Objectifs opérationnels de la formation des Interviewés

<u>Objectifs opérationnels</u>

- Appréhender les raisons d'être et les résultats d'un système d'appréciation pour soi, pour son manager, pour son équipe et son service
- Connaître les étapes et le déroulement d'un entretien pour en être réellement l'acteur par l'analyse objective de ses réussites et de ses points d'amélioration et être force de proposition constructive dans une démarche de progrès

- Préparer, participer et conclure son entretien d'appréciation dans un rapport gagnant/gagnant avec son N+1
- Participer pleinement à l'analyse des résultats et non subir l'entretien

Objectifs de formation

- Comprendre l'intérêt et les enjeux de cet entretien dans la gestion des compétences individuelles et collectives
- Repérer les différents volets de l'entretien d'appréciation et comprendre les concepts utilisés
- Prendre conscience de l'importance de la préparation de son entretien pour en faire un véritable outil de son évolution : savoir identifier des objectifs professionnels
- Utiliser des techniques de communication pour s'exprimer plus aisément et développer des échanges constructifs en étant force de proposition

Programme pédagogique détaillé de la formation des Interviewés

MATIN

Comprendre l'intérêt et les enjeux de cet entretien dans la gestion des compétences individuelles et collectives

- Prendre conscience de l'importance de la démarche d'appréciation dans la gestion des ressources humaines et en comprendre les enjeux et les bénéfices pour :
    - Soi, sa hiérarchie, son service
    - L'INRA dans sa globalité

Repérer les différents volets de l'entretien d'appréciation et comprendre les concepts utilisés

- Comprendre la logique du déroulement de l'entretien
- Le bilan de l'année écoulée :
    - Analyse des résultats par rapport aux objectifs fixés et au regard des missions :
        - Savoir identifier un objectif - une mission
    - Identification et évaluation des compétences mises en œuvre
        - Partager un langage commun sur les critères d'évaluation
    - Repérage des points forts et des axes d'amélioration
- L'année à venir :
    - Présentation des objectifs du service
    - Fixation des objectifs individuels, des moyens pour les mettre en œuvre et des indicateurs de résultats
        - Savoir distinguer un objectif d'un moyen ou d'une simple intention
        - Repérer ce qu'est un plan d'action
- Le projet professionnel :
    - Savoir définir et exprimer ses souhaits d'évolution
    - Savoir analyser et présenter son potentiel
- Les besoins de formation :
    - Identifier et argumenter ses besoins de formation

En Pratique

- Apports didactiques

- Exercices d'application
- Etudes de cas concrets relevant des réalités des participants
- Travaux en sous-groupes
- Mises en situation et jeux de rôles et debriefing

APRES-MIDI

Prendre conscience de l'importance de la préparation de son entretien pour en faire un véritable outil de son évolution :
savoir identifier des objectifs professionnels

- Savoir décrire ses missions et les compétences à mettre en œuvre (si elles existent, reprendre sa fiche de poste ou sa fiche de missions)
- Reprendre ses objectifs de l'année écoulée (formulaire d'entretien de l'année précédente), analyser les résultats et expliquer les écarts éventuels
- Dresser un bilan de ses réalisations
- Repérer les difficultés rencontrées dans son travail et réfléchir à des propositions pour y remédier
- Se projeter dans l'avenir en identifiant des objectifs professionnels et des moyens pour y parvenir
- Identifier ses besoins de formation

Utiliser des techniques de communication pour s'exprimer plus aisément et développer des échanges constructifs en étant force de proposition

- S'entraîner à établir et maintenir un rapport positif :
    - Etablir le rapport, créer une relation de confiance par une écoute attentive
    - Chercher à comprendre, questionner, reformuler
    - Prendre le temps de la réflexion
- Le choix du message, des mots à utiliser
- Mettre en pratique les cinq principes fondamentaux pour mener l'entretien : Constance, Confiance, Réalisme, Franchise, Respect
- Apprendre à développer son objectivité :
    - Distinguer faits, opinions et jugements de valeur
    - Rendre compte sans interpréter
- Argumenter et non se justifier
- Développer la confiance en soi

<u>En Pratique</u>

- Apports didactiques
- Exercices d'application
- Etudes de cas concrets relevant des réalités des participants
- Travaux en sous-groupes
- Mises en situation et jeux de rôles et debriefing

DOCUMENTATION REMISE AUX INTERVIEWÉS

☞ Un support de formation pour les Interviewés (modèle joint) comprenant l'essentiel didactique du sens et du déroulement de l'entretien d'appréciation annuel ainsi qu'une « boîte à outils » sous forme de fiches :

- Schéma : « la dimension stratégique de l'entretien d'appréciation»
- Fiche 1 - L'organisation de l'entretien annuel
- Fiche 2 – Les questions à se poser en amont
- Fiche 3 – Les différentes phases de l'entretien annuel
- Fiche 4 – Liste de verbes d'action
- Fiche 5 – L'évaluation des compétences
- Fiche 6 – Outil pour un référentiel d'activités et de compétences
- Fiche 7 – Exemple de tableau d'objectif et de plan d'actions
- Fiche 8 – L'évaluation du potentiel
- Fiche 9 – Méthode pour faire des critiques constructives

Fiche 10 – Souhaits d'évolution du salarié