

AON

Cycle de la Performance

Atelier Manager



Ice breaker

Qui es-tu avant un entretien ?



stressé



désorganisé

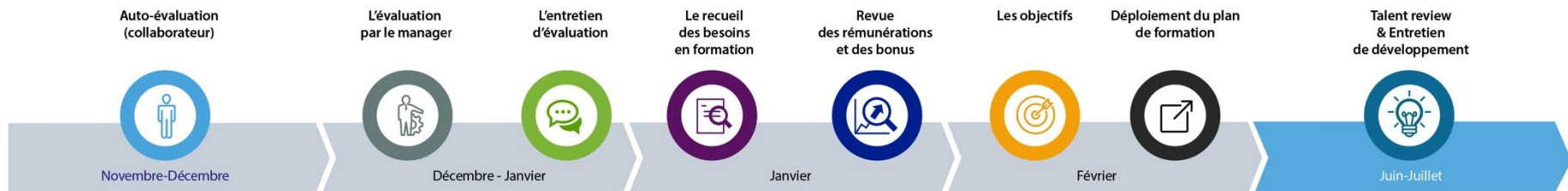


préparé



détendu

Les thèmes de la performance

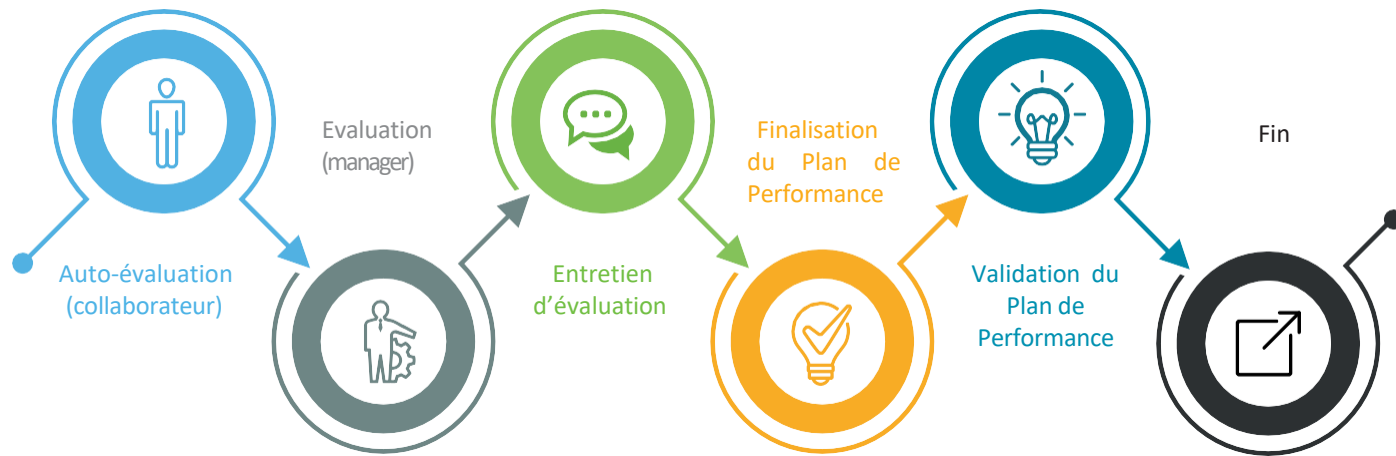


L'entretien professionnel



Tous les deux ans

Le processus d'évaluation annuelle



On vous écoute

Quel est selon vous l'objectif de l'entretien d'évaluation annuelle?

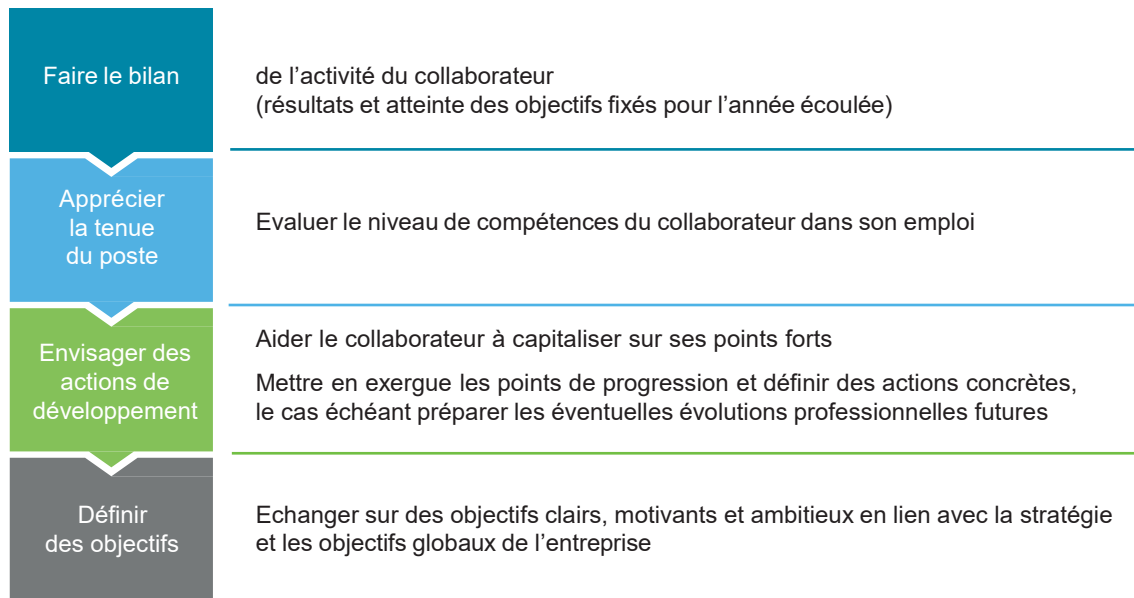


Echangeons ensemble

- | | |
|---------|---------|
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |
| ■ | ■ |

L'entretien d'évaluation annuelle : un outil de développement

- L'Entretien d'Evaluation annuelle est un moment privilégié de dialogue entre le manager et le collaborateur.
- Véritable outil de développement professionnel, les objectifs de l'entretien sont multiples.
Il permet au manager et au collaborateur d'échanger pour :



L'auto-évaluation

■ Quand ?

- Entre le 1^{er} novembre 2022 et le 3 janvier 2023

■ Pour qui ?

- Tous les collaborateurs entrés avant 1^{er} octobre 2022
- Tous types de contrats salariés (CDI, CDD, CDD Alternants)

■ Principe

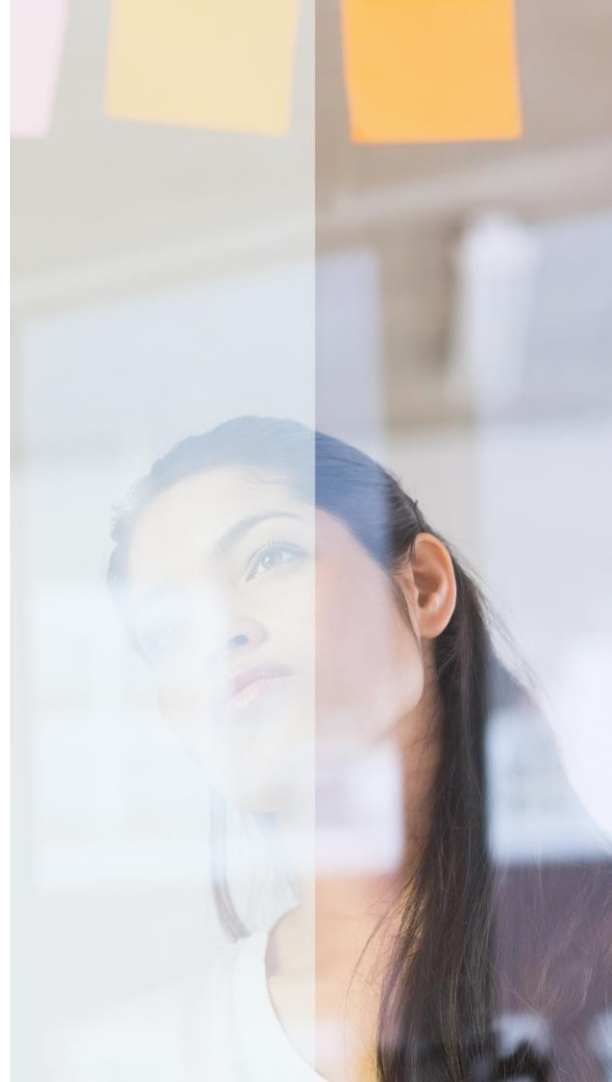
- Les collaborateurs réalisent un travail d'introspection sur leur activité au cours de l'année. Ils portent un regard à la fois sur l'atteinte des objectifs, sur les compétences comportementales et de façon plus globale, sur la tenue du poste.

■ Objectifs

- Préparer et vivre un entretien structuré
- Echanger avec son manager sur l'ensemble des temps forts qui ont pu marquer l'année

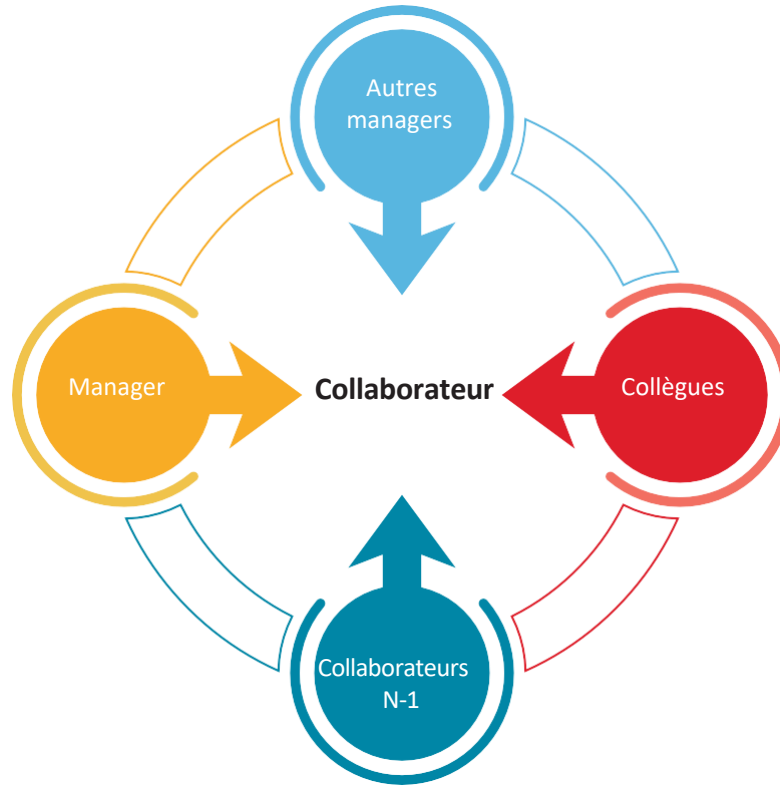
■ Comment ?

- Dès l'ouverture de l'auto-évaluation dans WD, se planifier du temps pour réaliser cet exercice de façon sereine
- Demander des retours auprès d'autres collaborateurs ayant travaillé sur des projets (ou missions) communs et proposer une liste de collaborateurs à son manager



Demande de retour d'expérience au plus tard le 9 décembre 2022 :

réunir des commentaires
de différentes sources



Quelques conseils sur le fond

- Notez en quelques points les missions et responsabilités de votre collaborateur durant l'année
- Reprenez également ses objectifs annuels, et vérifiez leur saisie
- Faites le point sur la perception de ses résultats, ses réalisations, les difficultés rencontrées
- Recensez les domaines et les compétences sur lesquels :
 - vous avez l'impression qu'il a le plus progressé
 - vous attendez une marge de progression de sa part
- Echangez sur les axes de progression proposés par votre collaborateur afin de capitaliser sur ses points forts et de développer ses axes de progression. Notez et partagez vos propres points de vue
- Challengez votre collaborateur sur les évolutions de son activité et de son métier à court et moyen terme, et notez ensemble les compétences à acquérir ou à développer
- Faites un bilan sur la collaboration avec votre collaborateur et réfléchissez aux améliorations possibles de cette collaboration
- Faites le parallèle avec les axes de développement que votre collaborateur a identifiés et saisis en milieu d'année afin de vérifier qu'ils soient toujours pertinents.
- Réfléchissez et échangez sur les objectifs que vous pourriez proposer à votre collaborateur au regard de son activité et de ses enjeux pour l'année à venir.



L'évaluation du manager

■ Quand ?

- Lorsque que le collaborateur a soumis son auto-évaluation dans Workday et avant le 15 janvier 2023

■ Principe

- Evaluation par le manager des objectifs, des compétences comportementales et de façon plus globale, sur la tenue du poste de ses collaborateurs

■ Objectif

Préparer la tenue de l'entretien d'évaluation annuelle ainsi que le cycle de rémunération annuel

■ Comment ?

- Prendre connaissance de l'auto-évaluation du collaborateur de manière objective
- Comprendre les compétences comportementales par niveau de poste
- Evaluer équitablement la tenue du poste par le collaborateur sur la base de la moyenne des évaluations des compétences techniques (Quoi) et des compétences comportementales (Comment)
- Reformuler dans l'évaluation les retours (feedback) qui ont été apportés par d'autres collaborateurs



Souvenez-vous

En tant que collaborateur ou manager, rappelez vous d'un entretien d'évaluation annuel réussi

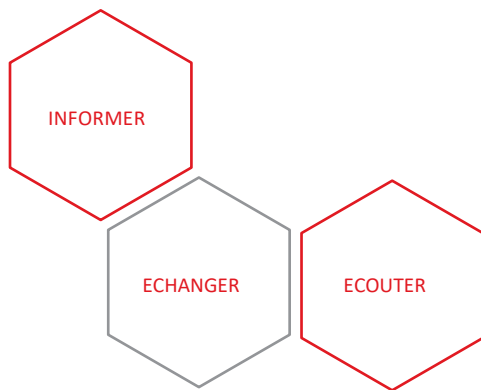


Echangeons ensemble

- Qu'est-ce que votre manager de l'époque a fait pour que tout se passe bien ?
- Quels ont été les « trucs & astuces » de votre manager ?
- Qu'avez-vous apprécié ?
- Qu'est qui fait d'après vous que vous vous êtes senti à l'écoute ?
- Quelle a été la posture de votre manager ?
- Quels feedbacks vous ont impactés ?

L'entretien d'évaluation annuelle... une part de subjectivité

- L'entretien d'évaluation annuelle met en scène deux individus qui ont une histoire professionnelle commune et qui échangent dans un contexte d'appréciation et de développement professionnel. Chacun participe à l'entretien avec sa personnalité, son expérience, ses qualités... ses défauts. C'est pourquoi les échanges sont utiles pour mieux se comprendre et construire un climat de confiance constructif
- L'entretien annuel d'évaluation est un exercice de feed-back en soit avec pour objectifs :



Soyez conscients des erreurs à ne pas commettre lors de l'entretien afin de les éviter



AON

Le feedback



Pourquoi faire du feedback?

- Rappelez vous la dernière fois que vous avez reçu un feedback de votre manager ou d'un paire?
 - Quelle a été votre réaction ?
 - Qu'avez-vous ressenti ?



Le feedback

- Un signe de reconnaissance et d'intérêt pour l'autre
 - Avoir pris le temps d'analyser un comportement, une action de l'autre
 - Démontrer une intention positive auprès de l'autre : ancrage positif, action de développement

Prendre conscience
des leviers de motivation
de chaque collaborateur



Comment faire du feedback : les conditions



Timing

- 1) Moment dédié
- 2) Feedback à chaud



Posture

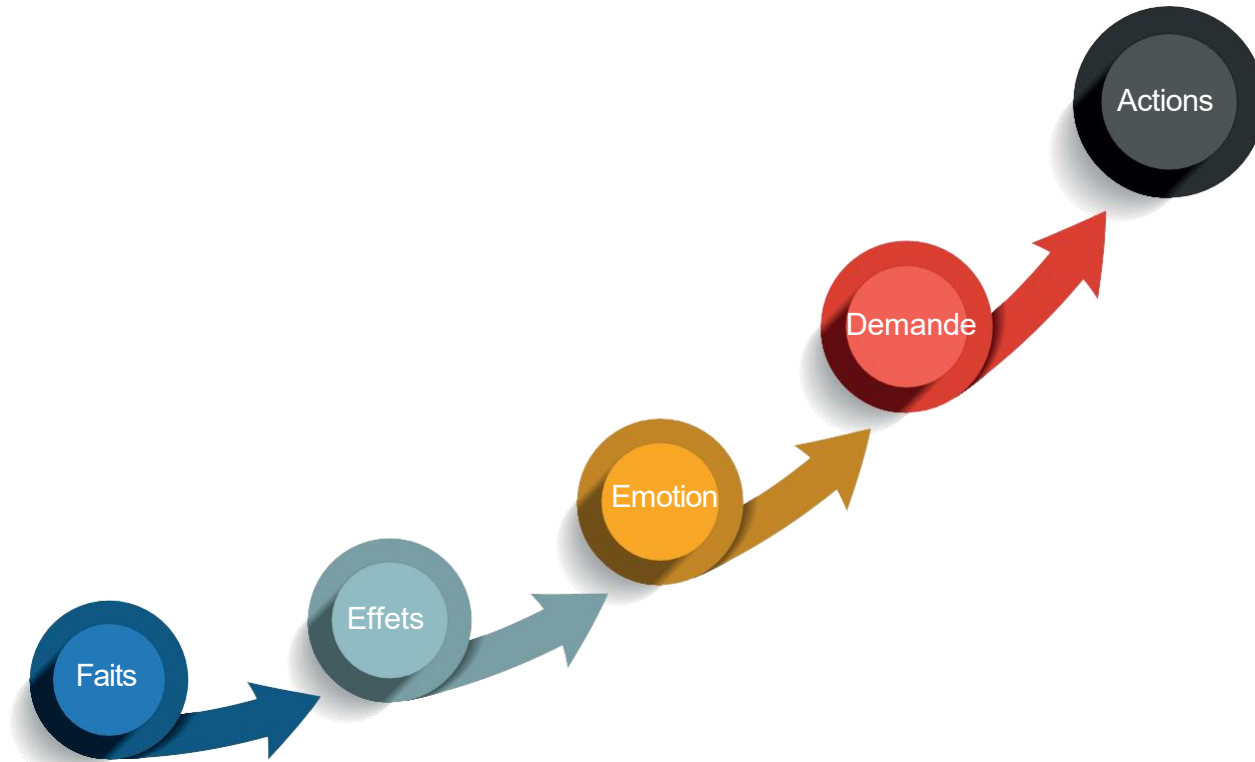
- 1) Courage
- 2) Empathie
- 3) Disponibilité des deux parties
- 4) Etre préparé



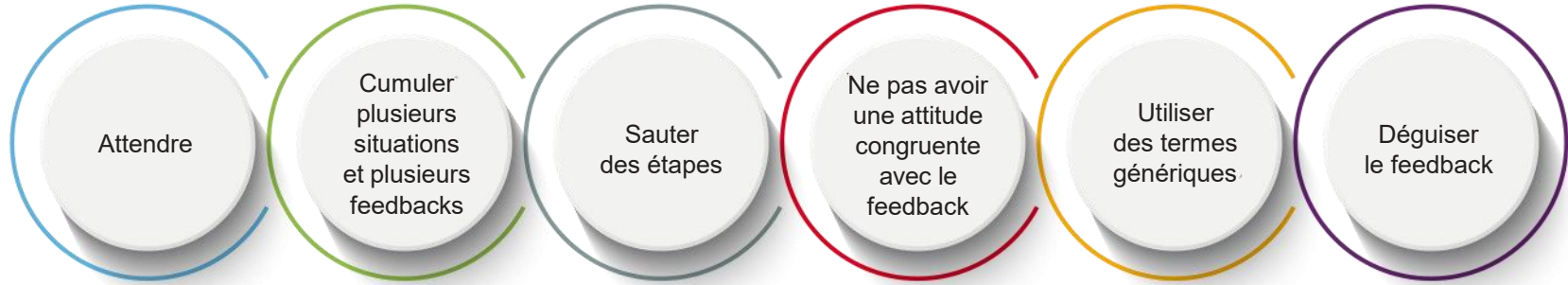
Communication

- 1) Claire
- 2) Objective et factuelle
- 3) Précise et non équivoque

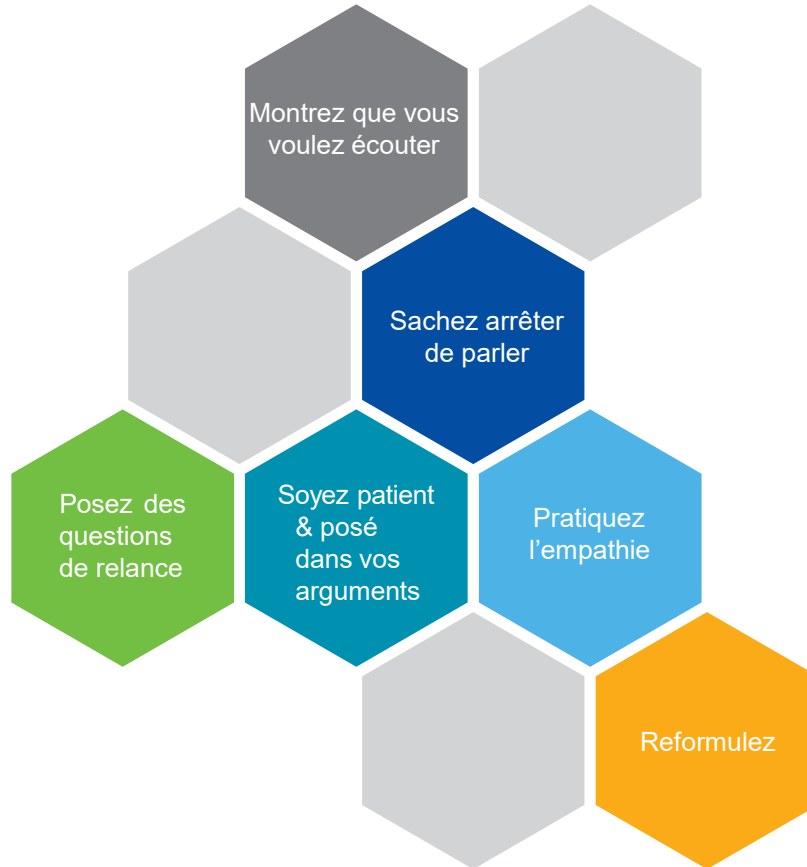
Comment faire du feedback : les étapes clé



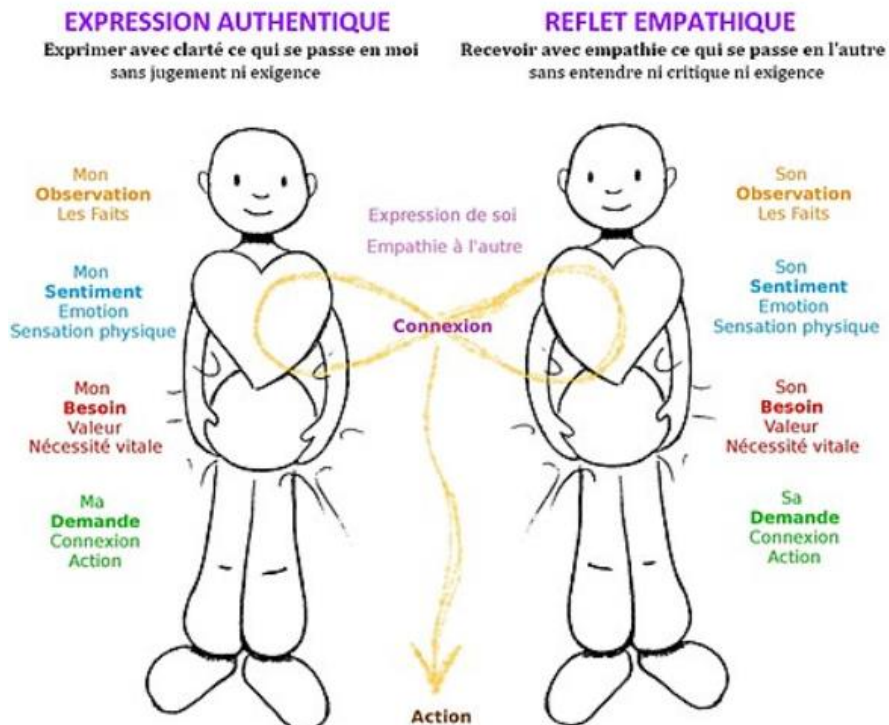
Les pièges à éviter



Les bonnes pratiques de l'écoute active



La communication non violente



Motivée par l'élan de contribuer au bien-être de toutes les parties concernées

Vous souhaitez
lui faire
un feedback,
comment
faites vous ?

Fixation des objectifs 1/3

■ Quand ?

- Avant le 28 février 2023

■ Pour qui?

- Tous les collaborateurs et tous types de contrats salariés (CDI, CDD, CDD Alternants)

■ Principe

- Chaque nouvelle année est marquée par la définition de nos objectifs annuels. Ils sont fixés au cours de l'entretien d'évaluation annuelle, ou lors d'un entretien ultérieur entre le manager et le collaborateur.
- Les objectifs doivent respecter les principes suivants :
 - Ils doivent être cohérents avec les responsabilités découlant du poste et être alignés sur la stratégie de l'entreprise,
 - Ils doivent être clairs, mesurables, et atteignables,
 - Ils doivent être orientés résultats

■ Objectifs

- Les collaborateurs ont des objectifs SMART, qui découlent de la stratégie de l'entreprise. Ils cernent ainsi mieux en quoi leur contribution impacte Aon.

Les objectifs sont écrits et régulièrement suivis durant l'année lors des entretiens manager/collaborateur.

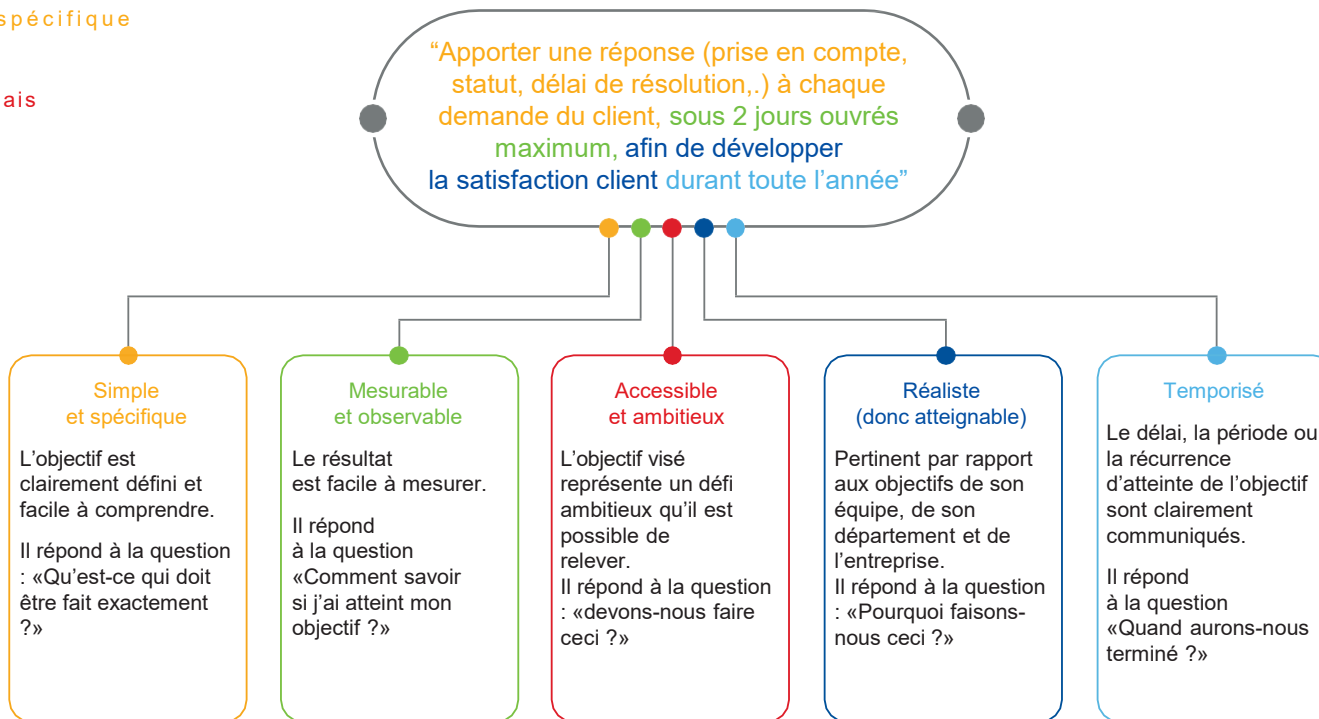


Fixation des objectifs 3/3



Aon met à disposition les outils pour aider les collaborateurs à développer des objectifs SMART dans la continuité du modèle d'impact Aon (AIM) :

- Simple et spécifique
- Mesurable
- Ambitieux mais atteignables
- Réalistes
- Temporisés





Conclusion

Évaluation des compétences techniques : questions à poser



- Est-ce que les attentes relatives à chaque objectif ont été atteintes ou dépassées ?
- Si les attentes ont été dépassées, comment ce résultat a-t-il été obtenu ?
- Si certaines attentes n'ont pas été satisfaites, quelles sont les causes de cet échec ?
- Est-ce que certains objectifs étaient plus importants que d'autres ?
- Quels types de commentaires ont été reçus des managers, des pairs et d'autres collaborateurs tout au long de l'année ?
- Quelles sont les possibilités d'améliorer la performance ou de développer les résultats au regard des objectifs dans le futur ?



Apporter une réponse (prise en compte, statut, délai de résolution,...) à chaque demande du client, sous 2 jours ouvrés maximum, afin de développer la satisfaction client durant toute l'année.

Les bonnes pratiques de la communication interpersonnelle



- **L'objectivité** : s'appuyer sur des faits concrets et en distinguer les opinions ou les sentiments.
- **L'empathie** : capacité à comprendre la perception de l'autre, à rentrer dans son cadre de référence.
- **La reformulation** : intervention verbale, qui redit d'une manière différente, souvent plus concise ou plus explicite ce qui vient d'être exprimé. Une bonne reformulation témoigne de la qualité de l'écoute.
- **L'assertivité** : capacité à exprimer ses idées et ses sentiments, à affirmer son point de vue, à développer ses convictions... tout en respectant l'autre, sa personnalité et son point de vue.
- **Le cadre de référence** : ensemble de nos idées, de nos valeurs, de nos sentiments, de nos expériences, de notre éducation. Le cadre de référence influe sur notre communication, il agit comme un filtre. Nous voyons la réalité sous un angle qui nous est propre.
«Voir ce que nous voulons voir, entendre ce que nous voulons entendre».
- **Les inférences** : interprétations de nos observations, trop souvent hâtives, qui nous amènent à faire des déductions fausses.
- **Les stéréotypes** : idée standardisée et répétitive, un schéma associé à certaines catégories de personnes, d'objets ou de situations. C'est un «a priori» fixé avant même le début d'un entretien, qui déforme l'émission et la réception du message.



Etapes clés de la fixation des objectifs



- Passer en revue les objectifs de l'année précédente
- Recueillir les thèmes clés et les points abordés lors du dernier entretien relatif à la performance du collaborateur
- S'assurer d'avoir connaissance des objectifs collectifs de la Direction pour l'année
- Tenir un entretien individuel avec le collaborateur sur la manière dont les objectifs individuels s'alignent avec les objectifs collectifs.
- Expliquer au collaborateur les différences entre les objectifs annuels et les objectifs de développement
- S'assurer que le collaborateur saisisse dans l'outil approprié les 3 à 5 objectifs fixés
- Tenir des entretiens de suivi avec le collaborateur sur sa performance au regard des objectifs annuels et apporter des ajustements si nécessaire.



Faire une demande de feedback dans WD



Bienvenue, Julie LANNOIS (0751384)

Boîte de réception
0 élément(s)

Applications
17 élément(s)

- Workday Training Resources
- Mon équipe
- Paie
- Embauche
- Tableaux de bord
- Manager Expense Dashboard
- Données personnelles
- Performance
- Carrière
- Formation
- Talents
- Performance 9 Talents (circled)
- Frais
- GMA People Analytics Dashboard
- Report Dashboard
- HRU Talent Dashboard

Afficher

- Synthèse de l'identification des talents de la Direct...
- Grille d'identification des talents - Evaluation
- Historique des 9box de l'équipe
- My Team's Talent Review Summary
- Retours d'information (feedback) de mon équipe

Plus (5)

Actions

- Demander du feedback sur un employé (circled)
- Fournir du feedback
- Imprimer les fiches des talents d'une organisation
- Imprimer les fiches des talents d'employés
- Rechercher des employés

Liens externes

- Formations destinées aux managers
- Retour d'information / Aon Université
- Identification des talents : informations disponibles sur Aon Université
- Plan de Développement / Carrière : informations disponibles sur Aon Université

Faire une demande de feedback dans WD



Si vous souhaitez que votre commentaire soit visible du collaborateur concerné et de la personne ayant sollicité votre retour, merci de cocher la case « Partager avec d'autres personnes ».

Modèle:

Sélectionnez un des formulaires proposés pour apporter un commentaire ou cliquer

Sélectionnez les personnes auxquelles vous voulez demander du feedback

Demander à *

Partage du feedback

Ne pas partager avec Christelle MALARMEY

Partager avec d'autres personnes

⚠ Choisissez si vous voulez donner accès au collaborateur concerné aux réponses que vous recevrez ou si vous ne souhaitez pas les partager directement dans l'outil

Questions

Modèle de feedback

x Retours relatifs à l'évaluation annuelle ...

Vous avez la possibilité de choisir un template avec des questions définies – nous vous recommandons en fin d'année d'utiliser « retours relatif à l'évaluation annuelle »

Question *

Format

Quels sont les points forts du collaborateur ?

Supprimer

Soumettre Enregistrer pour plus tard Annuler