



Secrétariat Général du Siège
Pôle EEC

Destinataires

Mesdames et Messieurs les Directeurs
d'Activité du Siège
Messieurs les Directeurs des Directions
à Compétence Nationale

Contact**Annonciade PALAZZO**

Tél : 01 55 44 34 45

Fax : 01 55 44 34 69

E-mail :

Date de validité

Du 01/01/2010 au 31/03/2010

Les 4 Temps du Management 2010 Groupe A



**note de
service**

**OBJET : PRINCIPES ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA
CAMPAGNE DES 4 TEMPS DU MANAGEMENT 2010 AU TITRE DE 2009
POUR LE GROUPE A.**

REFERENCES :

- *Instruction n°2037 du 1^{er} septembre 2004 (BRH 2004 RH 82)*
- *Instruction n°237-23 du 25 août 2006 (BRH 2006 RH 102)*
- *Instruction n°355-03 du 21 décembre 2006 (BRH 2007 RH 7)*
- *Circulaire de 21 décembre 2006 (BRH 2007 RH 39)*

DATES CLES :

- *La campagne d'appréciation se déroule du 01/01/2010 au 31/03/2010.*

Jack DUHAMEL

Les 4 Temps du Management 2010 Groupe A

1. PRINCIPES

L'entretien entre le manager et le collaborateur est au centre du modèle de développement des cadres supérieurs. Il s'appuie sur un dialogue constructif entre le manager et son collaborateur.

Les quatre temps du management constituent un moment privilégié d'échanges et de dialogue. C'est un acte managérial important qui permet de valoriser le travail effectué par chaque collaborateur l'année écoulée, de faire le point sur les compétences démontrées dans l'exercice du poste tenu, de reconnaître l'investissement personnel et d'identifier les axes de progrès.

Les managers doivent s'attacher à donner à chaque collaborateur le niveau d'appréciation en parfaite cohérence avec ce bilan et les impacts sur les autres processus (promotion, rémunération, évolution de carrière).

Une attention toute particulière devra être portée à la réalisation de l'ensemble des entretiens afin de n'oublier aucun collaborateur dans le respect du calendrier annoncé. Chaque manager a la responsabilité de mener les entretiens dans les temps impartis.

2. DESCRIPTION DES « 4 TEMPS DU MANAGEMENT »

2.1 TEMPS 1 – EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Il consiste à évaluer les résultats de l'année écoulée et à fixer les objectifs de l'année à venir. Ces objectifs se décomposent en objectif collectif, propre au Métier, et en objectifs individuels évalués sur 4 niveaux :

- 1 – Largement dépassé
- 2 – Atteint
- 3 – Partiellement atteint
- 4 – Insuffisamment atteint

Il existe deux types de support d'évaluation de la performance :

- un support qui concerne les cadres supérieurs hors feuille de route
- un support qui concerne les cadres supérieurs sous feuille de route (Directeur d'ANCI, Responsable CIGAP, Responsable territorial de maintenance, Responsable d'agence territoriale de maintenance)

Les 4 Temps du Management 2010 Groupe A

2.2 TEMPS 2 – EVALUATION DE LA CONTRIBUTION

Cette étape consiste à apprécier la capacité du collaborateur à délivrer les résultats attendus dans sa fonction. Cette évaluation utilise les cinq grandes familles de compétences (compétences techniques, capacités à appliquer ces compétences, efficacité personnelle, comportement relationnel et aptitude à la conduite d'équipe et au développement des collaborateurs) appréciées sur 4 niveaux.

De ces 2 Temps découle l'appréciation globale exprimée sur 4 niveaux :

- 1 – Référent dans sa fonction
- 2 - Rôle tenu
- 3 – Marge de progrès
- 4 – Insuffisant

Cette appréciation est indispensable pour l'attribution de la part variable et de la revalorisation salariale annuelle.

2.3 TEMPS 3 – PROJET PROFESSIONNEL :

Il a pour objectif de préparer et d'accompagner l'évolution professionnelle de chaque collaborateur. Il permet de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour préparer au mieux son évolution professionnelle (actions managériales et/ou actions de formation).

2.4 TEMPS 4 – ENTRETIEN PROFESSIONNEL :

Il peut être initié par le manager ou sur demande du collaborateur. Il permet de déterminer un plan individuel de développement, d'en préciser les modalités et d'en suivre la réalisation dans le cadre de bilans périodiques.

Les 3 premiers temps du management sont annuels et obligatoires. Le temps 4 peut être déconnecté des 3 premiers temps ; il doit être réalisé au moins une fois tous les deux ans.

Les pages 7 et 8 ne seront retournées pour validation par le Responsable du NOD que si elles sont complétées.

3. OUTILS MIS A DISPOSITION

Les documents des 4 Temps du Management ainsi que le guide explicatif sont disponibles sur l'intranet RH « outils opérationnels ».

Le Secrétariat Général du Siège, la Direction de la Communication, les ANCI et la DORH sont site pilote dans le cadre de la dématérialisation de l'appréciation. A ce titre, ils réaliseront les appréciations dans l'outil informatique HRa Suite 7 selon le calendrier fourni par leur direction.

Les 4 Temps du Management 2010 Groupe A

4. COLLABORATEURS CONCERNES

Tous les collaborateurs fonctionnaires et salariés occupant une fonction classée groupe A sont concernés par « les quatre temps du management ».

- Les chargés de fonction de classe III sur des fonctions de groupe A sont appréciés sur le document d'appréciation de la classe III, complété du Temps 1 (feuille de route ou non selon les cas) pour la fixation des objectifs de 2010.
- Les cadres supérieurs ayant un grade de cadre supérieur et occupant des fonctions de classe III sont appréciés sur le support des 4 Temps du Management

5. SUIVI ET CONTROLE

Chaque DRH des directions d'activité du Siège ou des directions à compétence nationale est le garant des principes d'action managériale vis-à-vis de l'ensemble des personnels de l'entité dans laquelle il exerce.

Le SGS doit garantir que chaque agent en position d'activité aura eu un entretien d'évaluation au titre de 2009 et de fixation des objectifs pour 2010.

Un reporting général est à agréger pour la DRHRS afin que le Directeur Général RH du Groupe ait une vision générale des rythmes de réalisation des entretiens d'évaluation.

Le calendrier de transmission des informations nécessaires figure en annexe, il est allégé à deux transmissions afin de limiter les travaux manuels de vos services.

6. MISE EN ŒUVRE DE LA CAMPAGNE

Pour l'année 2010, la campagne des 4 temps du management se déroulera du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2010.

BILAN DES 4 TEMPS DU MANAGEMENT 2010 AU TITRE DE 2009
(Groupe A)

<i>Direction :</i>			
	Effectifs à apprécier	Nombre d'entretiens réalisés	% d'atteinte de l'objectif (Nb entretiens réalisés / effectif à apprécier)
Groupe A			

Calendrier de transmission du document

28 février 2010
31 mars 2010

Documents à retourner au :
Secrétariat Général du Siège
Ressources Humaines
CP F412
44 boulevard de Vaugirard
75757 PARIS CEDEX 15

Les quatre temps du management

Année : – Période du au

Collaborateur apprécié

Nom :

Prénom :

Identifiant :

Fonction :

Poste :

Ancienneté dans le poste :

Direction / Service :

Appréciateur

Nom :

Prénom :

Identifiant :

Poste :

Ancienneté dans le poste :

Direction / Service :

Date de l'entretien :

Temps 1 - Evaluation de la performance

Année : – Période du au

Objectifs collectifs :	Niveau de réalisation attendu	Pourcentage de chaque objectif (1)	Réalisé
Objectif 1 :			
Objectif 2 :			
Objectif 3 :			

(1) le poids total des objectifs = 100%

Objectifs individuels (de 3 à 5 maximum)	Indicateur et niveau attendu de réalisation / Délais	Poids de l'objectif (en %)(2)	Atteinte de l'objectif (3)
Objectif 1 :			
Commentaire :			
Objectif 2 :			
Commentaire :			
Objectif 3 :			
Commentaire :			
Objectif 4 :			
Commentaire :			
Objectif 5 :			
Commentaire :			

(2) le poids total des objectifs = 100%

(3) Dépassé, atteint, partiellement atteint, insuffisamment atteint

Synthèse de la performance individuelle: cochez la case correspondante

Objectifs :

largement dépassé	1	<input type="checkbox"/>
atteints	2	<input type="checkbox"/>
partiellement atteints	3	<input type="checkbox"/>
Insuffisamment atteints	4	<input type="checkbox"/>

Commentaires

Date et signature de l'appréciateur :

Date et signature du collaborateur apprécié :

Temps 1 – Feuille de route : évaluation de la performance :

Année : – Période du au

Objectifs collectifs		%			de la part variable
Objectifs et indicateurs	Poids*	Niveau			Réalisation en fin d'année
		Seuil bas	Cible	Seuil haut	

Objectifs individuels quantitatifs		%			de la part variable
Objectifs et indicateurs	Poids*	Niveau			Réalisation en fin d'année
		Seuil bas	Cible	Seuil haut	

Objectifs individuels qualitatifs		%			de la part variable				
Objectifs et Indicateurs	Poids*	Indicateurs (A quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ?)			Réalisation en fin d'année				
					--	-	=	+	++

* la somme des poids de chaque section (objectifs collectifs, individuels quantitatifs, individuels qualitatifs) doit être égale à 100%

Synthèse de la performance individuelle : cochez la case correspondante

Objectifs :

largement dépassé	1	
atteints	2	
partiellement atteints	3	
Insuffisamment atteints	4	

Commentaires

Date et signature de l'appréciateur :

Date et signature du collaborateur apprécié :

Temps 2 - Evaluation de la contribution

Les 5 familles de compétences à évaluer (évaluation obligatoire des 4 premiers domaines de compétences)	Excellente maîtrise	Bonne maîtrise	maîtrise partielle	Insuffisant
Compétences techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à appliquer ces compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficacité personnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportement relationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à la conduite d'équipe et au développement des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacité à évoluer

Intra Groupe A

Vers Groupe B ou Groupe C

Appréciation globale de la contribution

1
2
3
4

Réfèrent dans sa fonction
Rôle Tenu
Marge de Progrès
Insuffisant

Commentaires globaux de l'appréciateur

Observations du collaborateur apprécié

Date et signature de l'appréciateur :

Date et signature du collaborateur apprécié :

Date et signature du Responsable du NOD :

Synthèse Temps 1 et 2

Commentaires généraux

Compétences à consolider ou à acquérir prioritairement dans le poste actuel

Actions retenues pour consolider ou acquérir ces compétences

Temps 3 – Le projet professionnel

Objectif : préparer et accompagner l'évolution professionnelle

Souhaits d'évolution professionnelle

Fillière d'évolution, type de poste, échéance, avec ou sans mobilité géographique...

Projet professionnel :

Avis du manager :

Programme d'actions

Actions managériales (stages, mise en situation, accompagnements,...), projets portés

Résultats attendus

Actions de formation (techniques, managériales, comportementales...)

Actions spécifiques

Un entretien professionnel est-il prévu ?

OUI

NON

Objectif de cet entretien :

Préciser le projet professionnel, réussir sa mise en œuvre...

Appui d'un gestionnaire / conseiller carrière souhaité ?

OUI

NON

Observations :

Temps 4 – Entretien professionnel : élaboration du Plan Individuel de Développement

Prénom & Nom :

Date :

Poste :

Ancienneté dans le poste :

Manager :

Direction / Service :

Objectifs du projet d'évolution

Exemple : prendre tel poste..., réussir la mise en œuvre de tel projet ; le cas échéant maîtriser telle dimension du poste actuel...

Objectifs du plan de développement

Compétences et/ou comportements à développer *Quelles compétences, savoir faire, comportements faut il développer ? Résultats attendus de l'action de développement*

Programme d'actions préconisées *(Par exemple: élargissement des responsabilités / implication dans des projets transverses / Accompagnement du N+1/ formation interne ou externe / coaching interne ou externe / implication dans des réseaux externes / transfert de savoir faire / diagnostic complémentaire (type bilan de compétences) / Training / Tutorat...)*

Responsable(s) de la mise en oeuvre :

Echéances de la mise en œuvre :

Dispositif cadre : *Plan de formation (Catégorie III, développement des compétences) / DIF-Droit d'initiatives / VAE / CIF-CFP /Bilan de compétences / Périodes ou parcours de professionnalisation*

Date prévue pour le bilan du plan de développement : .. / .. /

Temps 4 – Etape bilan du Plan Individuel de Développement

Prénom & Nom :

Date :

Fonction :

Ancienneté dans le poste :

Manager :

Direction de rattachement :

Bilan des actions d'accompagnement mises en place

L'objectif a-t-il été atteint ?

Les compétences et les comportements attendus ont-ils été développés ?

Le programme a-t-il été mis en œuvre ?

Autres commentaires :

Nouvelles étapes et échéances de mise en oeuvre

Exemple : : évolution professionnelle, nouvelles responsabilités, actions complémentaires