

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE A DESTINATION DES MANAGERS

- **CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION**
- **CONDUITE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Télécharger les supports :



[ENTRETIEN D'ÉVALUATION](#)



[ENTRETIEN PROFESSIONNEL](#)

Pour imprimer en mode livret :

- . Fichier / Imprimer
- . Sélectionner « propriétés de l'imprimante » (sous le nom de l'imprimante)
- . Dans Profil (en bas à gauche) sélectionner « Livret Couleur »

Pourquoi une démarche d'Entretien d'Evaluation et d'Entretien Professionnel à Apprentis d'Auteuil?

Ces deux entretiens sont un arrêt sur image, le moment de faire le point, de prendre le temps de se dire ce qui va et éventuellement ce qui ne va pas, d'aborder les difficultés du travail au quotidien et de réfléchir à l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Deux entretiens :

Au-delà d'une mise en œuvre de la loi sur la formation professionnelle de mars 2014, ce double dispositif permet de bien identifier:

- *d'une part un temps consacré à l'évaluation de la tenue du poste de travail et à la définition des objectifs de l'année à venir : c'est l'entretien d'évaluation,*
- *d'autre part un temps consacré au développement des compétences, à l'évolution professionnelle du collaborateur et au maintien de son employabilité : c'est l'entretien professionnel.*

Plus fondamentalement, rappelons-nous le 5^{ème} principe de la charte de management indique « nous aidons nos collaborateurs à grandir et nous voulons aussi grandir personnellement ». Chacun est amené à progresser et pour cela, il est important d'être en vérité, de se dire ce qui va, ce qui ne va pas et donc d'imaginer les points d'amélioration, de conforter ce qui va bien, et également d'envisager des nouvelles missions, des formations.

Quelles sont les spécificités de ces entretiens à Apprentis d'Auteuil ?

Notre spécificité vient de notre vision de l'homme fondée sur la Doctrine Sociale de l'Eglise : chacun est unique, chacun est particulier et il est important de tracer un chemin dans l'institution pour chacun. Nous voulons nous inscrire dans un chemin au long court avec nos collaborateurs, et nous voulons voir avec eux comment nous pouvons progresser, comment ils peuvent aussi se réaliser professionnellement, personnellement au sein de l'institution.

Qui est concerné par ces entretiens ?

Tous les salariés sont concernés, dès l'instant où ils ont un an d'ancienneté ou à peu près, afin d'avoir des choses à échanger, une année à relire, et que nous puissions commencer à voir quels sont les points sur lesquels il faudrait bouger. Tous les collaborateurs sont concernés, y compris les enseignants que l'Etat met à notre disposition : je souhaite qu'ils fassent totalement partie de la communauté éducative et que nous puissions eux-aussi les associer à cette démarche.

Quel est le sens de ces entretiens à Apprentis d'Auteuil ?

Pour moi il y a deux sens essentiels à ces entretiens : reconnaissance et vérité. Le fait que le manager prenne le temps de dire à son salarié ce qui s'est bien passé, le plaisir qu'il a de travailler avec lui, mais aussi en vérité, de lui dire ce sur quoi il doit progresser, ce sont vraiment les 2 piliers de ces entretiens ; c'est : je reconnais ton travail, je te reconnais en tant que personne puisque je te consacre du temps et je suis en vérité avec toi parce qu'on ne peut rien bâtir qui ne soit pas bâti sur la vérité, tant dans la réalité du travail accompli que dans la perspective de carrière.

SOMMAIRE



Le Guide Méthodologique

- De quoi s'agit-il?
- Quels sont ses objectifs?
- A qui s'adresse t-il?



Entretien d'Evaluation et Entretien Professionnel

- Leurs places dans les processus RH
- Quels sont leurs objectifs ?
- Les modalités de réalisation des entretiens



Conseils pour des entretiens réussis

- La roue des conseils
- PREPARER : se préparer pour un entretien
- Nos conseils pour... Préparer les entretiens
- ACCUEILLIR : créer un climat de confiance le jour J
- Nos conseils pour... Instaurer un climat de confiance
- PERIODE ECOULEE : faire le bilan, l'évaluation
- Nos conseils pour... Faire le point sur les actions
- ANNEE A VENIR : organiser l'année à venir
- Nos conseils pour... Définir des objectifs
- PROJECTION : élaborer un projet professionnel
- Nos conseils pour... Proposer un projet professionnel construit
- CONCLURE : conclure les entretiens
- Nos conseils pour... Conclure l'entretien
- SUIVRE : suivre l'activité tout au long de l'année
- Nos conseils pour... Réussir son suivi



Le Guide Méthodologique

De quoi s'agit-il ?

Le guide méthodologique est un outil qui permet de vous **guider** dans la **préparation** et le **déroulement** de l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel.

Quel est son objectif ?

Il a pour objectif de vous **familiariser** avec les supports et la posture qu'ils induisent. Il contribue à **l'harmonisation des pratiques** liées au processus d'entretien. Il **favorise les échanges** entre le manager et son collaborateur.

A qui s'adresse-t-il ?

Ce guide méthodologique est destiné à l'ensemble des **managers** d'Apprentis d'Auteuil.



Entretien d'Evaluation et Entretien Professionnel

Leurs places dans les processus RH

- Issus de l'accord cadre G.P.E.C. signé en avril 2015, l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel s'intègrent dans la démarche de développement, de gestion des carrières, de développement des compétences et d'employabilité des collaborateurs. Ils alimentent notamment le processus de Revue Individuelle des Personnes, l'élaboration de l'Engagement formation et le processus PARI (Priorité aux Ressources Internes).

Processus RH	
La Revue Individuelle des Personnes	La Revue Individuelle des Personnes, dont l'objectif est, au travers d'un regard croisé entre RH et manager, d'identifier plus particulièrement les potentiels et les collaborateurs à accompagner.
L'Engagement de Formation	L'Engagement Formation, constitué par les actions de formation ou de développement professionnel mises en œuvre auprès des collaborateurs, a pour objectifs de favoriser l'adaptation au poste, développer les compétences pour faire face aux évolutions des métiers et des prestations, permettre à chacun de maintenir et de développer son employabilité.
La Priorité aux Ressources Internes	La Priorité aux Ressources Internes, qui favorise le recrutement interne de professionnels qualifiés. Elle permet de donner sens au parcours d'évolution professionnelle et donne de la visibilité sur les possibilités de mobilité, pour que chacun puisse être acteur de son évolution professionnelle.

- L'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel constituent des étapes clé de la gestion des ressources humaines. Ils s'inscrivent dans une démarche qui privilégie 3 axes : l'engagement, le résultat et l'évaluation.

Quels sont leurs objectifs? (1/2)

- **L'Entretien d'Evaluation** est un temps consacré à :
 - l'évaluation de l'atteinte des objectifs et de la tenue du poste,
 - la fixation des objectifs pour l'année à venir.
 - **L'Entretien Professionnel** est un temps consacré :
 - au recueil des besoins et les souhaits de formation,
 - à la formalisation des souhaits et perspectives d'évolution
-
- Ces deux temps d'entretiens individuels sont programmés **le même jour et sont successifs**.
 - A la demande du collaborateur ou du manager, l'Entretien professionnel peut être décalé dans le temps sous réserve de le réaliser dans le mois qui suit l'Entretien d'Evaluation.
 - L'entretien professionnel est également le temps où un collaborateur qui devient séniors est informé par son manager des dispositions de l'accord Intergénérationnel spécifiques aux séniors.
 - En cas de tension entre le manager et le collaborateur, le collaborateur a la possibilité de demander à son Responsable des Ressources Humaines de réaliser le/les entretien/s avec son N+2.
 - Par ailleurs, tous les 6 ans, lors de l'Entretien professionnel, un Etat des lieux du parcours professionnel du collaborateur sera remis au collaborateur. Celui-ci pourra également demander la réalisation d'un **Entretien Professionnel de Carrière** avec le responsable RH.

Quels sont leurs objectifs (2/2)?

L'Entretien d'Evaluation

- En réalisant le bilan de l'année (atteinte des objectifs fixés, point sur les formations suivies en lien direct avec le poste et la manière dont elles ont été mise en application...), cet entretien permet de donner du sens au travail fourni par le collaborateur.
- Points abordés :
 - Bilan de l'année précédente
 - Evaluation par le manager de la performance du collaborateur au regard des objectifs fixés
 - Echanges libres sur l'évaluation et sur la qualité de l'échange
 - Point sur les compétences mises en œuvre et à acquérir pour tenir le poste
 - Mise à jour, si nécessaire, de la fiche de poste du collaborateur
 - Bilan des formations suivies
 - Définition des objectifs pour l'année à venir.

L'Entretien Professionnel

- Il s'agit d'un temps d'échange consacré aux perspectives d'évolution professionnelle et aux éventuelles mesures d'accompagnement (actions de formation, modalités de mise en œuvre et de financement, etc...) du collaborateur en termes de qualification et d'emploi.
- Points abordés :
 - Bilan des formations suivies au cours des deux dernières années écoulées,
 - Recueil des souhaits d'évolution du collaborateur et réflexion sur les actions d'accompagnement nécessaires,
 - Point sur les souhaits éventuels de mobilité géographique,
 - Identification des besoins en formation,
 - Retour sur les motifs d'un refus de la candidature du collaborateur sur des postes internes.

Les modalités de réalisation des entretiens

Chaque collaborateur bénéficiant d'un Entretien d'Evaluation et d'un Entretien Professionnel selon un rythme bien défini afin de tenir compte des différents contextes de travail.

	L'Entretien d'Evaluation			L'Entretien Professionnel		
Public	Collaborateurs non-cadres	Collaborateurs cadres (y compris enseignants salariés de la Fondation d'Auteuil)	Les enseignants Etat	L'ensemble des collaborateurs		Salariés exerçant des responsabilités syndicales en plus de leur fonction
Périodicité	Tous les deux ans, souhaitable chaque année	une fois par an	Sur proposition du directeur d'établissement	Après chaque Entretien d'évaluation	En reprise d'activité *	A l'issue d'un mandat syndical
Initiative de la demande	Le manager N+1 ou le collaborateur	Le manager N+1	Le Directeur d'Etablissement	Le manager N+1		La fonction RH
Mené par	Le manager N+1 ou en cas de tension, le N+2				Le manager N+1	La fonction RH

* Reprise d'activité = Retour de congé sabbatique, de mobilité volontaire sécurisée, d'une période d'activité à temps partiel, d'un arrêt de longue maladie, d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de soutien familial, d'un congé d'adoption.



Conseils pour des entretiens réussis

La roue des conseils





PRÉPARER : se préparer pour un Entretien

Un entretien se prépare. Cette étape est incontournable et détermine le bon déroulement de l'entretien le jour J.

- Régulièrement (variable selon le statut cadre/non cadre) le manager organise l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel de son collaborateur, à son initiative ou à celle du collaborateur.
- Le manager remet à son collaborateur tous les supports utiles à la préparation des entretiens :
 - les entretiens de la période précédente,
 - des supports d'entretien vierges,
 - la fiche de poste et/ou le référentiel de compétences correspondant (aujourd'hui disponible pour les métiers des familles éducatives non-cadre et pédagogique).
- Afin que l'échange soit plus fluide, chacun réfléchit et prépare les entretiens autour des différents thèmes abordés pendant ces deux temps.



NOS CONSEILS POUR... Préparer les entretiens

Repositionner les objectifs de l'entretien de l'année précédente, mettre en évidence les résultats obtenus, valoriser les réussites.

Rassembler les informations relatives à l'année écoulée (faits réalisés, observés et/ ou chiffrés).

Se reporter au référentiel de compétences et/ou à la fiche de poste.

Réfléchir aux axes de progression du collaborateur.





ACCUEILLIR : créer un climat de confiance le jour J

L'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel constituent des étapes importantes dans la gestion de carrière. Le dialogue est ouvert et en confiance.

- Ces deux temps d'entretien sont l'occasion de se retrouver avec son collaborateur et de s'exprimer librement sur la manière dont l'année écoulée a été vécue. C'est aussi le moment d'exprimer ses attentes, d'échanger sur les propositions, d'envisager l'avenir.

NOS CONSEILS POUR... Instaurer un climat de confiance

2



S'assurer que les entretiens se déroulent dans un environnement neutre.

Se préparer à vivre ce moment privilégié : réfléchir à votre argumentation grâce aux documents préparatoires.

Veiller à ce que le collaborateur s'exprime en premier et que le temps de parole de chacun soit respecté, être à l'écoute l'un vis-à-vis de l'autre.

Oser être « en vérité » en restant dans le respect.

Se mettre en conditions de disponibilité avant tout entretien.





PERIODE ECOULEE: faire le bilan, l'évaluation

Faire le point sur les réalisations, les réussites comme les échecs, permet d'avoir un point de départ pour construire l'avenir.

L'Entretien d'Evaluation

- L'Entretien d'évaluation s'inscrit dans l'opérationnel.
- L'évaluation porte principalement sur :
 - le bilan de l'année précédente (satisfactions, difficultés, conditions de travail,...),
 - la performance du collaborateur au regard des objectifs fixés,
 - les compétences mise en œuvre,
 - les formations suivies et la mise en application concrète des compétences acquises durant cette formation,
 - La tenue globale du poste.

- Au terme de cette étape collaborateur et manager s'expriment librement sur la qualité de l'échange.



NOS CONSEILS POUR... Faire le point sur les actions

Identifier toutes les actions factuelles et objectives permettant de valoriser le travail du collaborateur sur l'ensemble de la période concernée.

Argumenter avec objectivité l'atteinte ou non des objectifs, les formations suivies et leur apport.

Réfléchir aux points forts et aux axes d'amélioration du collaborateur.

Reprendre toutes les formations suivies et vérifier leur adéquation avec le projet professionnel du collaborateur.





4

ANNEE A VENIR : organiser l'année à venir

L'Entretien d'Evaluation permet de donner un cadre à l'activité de l'année à venir. Les objectifs fixés inscrivent le collaborateur dans le concret, ce qui peut être rassurant.

- Les objectifs sont définis et fixés par le manager.
- Les modalités de mise en œuvre donnent lieu à une négociation entre le collaborateur et son manager. Il est donc nécessaire d'échanger sur les moyens et les délais pour atteindre les objectifs fixés.
- Les objectifs fixés tendent vers un but, ils sont fixés en fonction du projet institutionnel, du projet d'établissement et suivant la charte de management dans le cas où le collaborateur est responsable d'une équipe.



4

NOS CONSEILS POUR... Définir des objectifs

Les objectifs définis par le manager sont **SMART** :

S - Spécifiques : ils sont inhérents à la mission ou à l'activité du collaborateur.

M - Mesurables et/ ou Observables : ils sont contrôlables notamment à partir d'indicateurs de réussite.

A - Accessibles, Ambitieux : ils sont motivants tout en restant à la hauteur des ressources et des moyens du collaborateur.

R - Réalistes : ils sont en cohérence avec les priorités de l'institution, de l'établissement, de l'équipe. Le collaborateur a les moyens humains (internes ou externes), organisationnels (formation, information, temps disponible), financiers (budget) et matériels (outils, systèmes d'information) nécessaires à leur réalisation.

T - Inscrit dans le Temps : ils sont limités dans le temps (avec un début et une fin).





PROJECTION : Elaborer un projet professionnel

Chaque collaborateur est l'acteur principal de son parcours professionnel. A ce titre il est important qu'il s'interroge sur ses souhaits d'évolution et/ou de mobilité géographique.

- Le manager sensibilise le collaborateur à l'importance de l'évolution professionnelle notamment dans un souci de maintien de son employabilité.
- Lors de l'Entretien Professionnel les besoins et souhaits d'évolution et/ou de mobilité formulés sont partagés avec le manager et pris en compte. Le collaborateur est invité à argumenter son choix et à commenter l'avis du manager. Le manager peut également être source de proposition.
- Des informations sur les dispositifs de formation et de bilan (bilan de compétences, conseil en évolution professionnelle) sont transmises par le manager et permettent aussi au collaborateur d'être acteur dans la construction de son projet professionnel.
- Les besoins et souhaits de formation exprimés sont en lien avec la tenue du poste, les objectifs fixés, ou s'inscrivent dans un projet professionnel à plus long terme.
- Si le collaborateur est déjà dans une démarche de mobilité, l'Entretien Professionnel va aussi permettre, le cas échéant, au manager de revenir sur les raisons qui ont entraîné un refus de la candidature du collaborateur sur des postes internes par le biais de la Bourse Interne de l'Emploi.

NOS CONSEILS POUR...Accompagner l'élaboration d'un projet professionnel



Réfléchir, avec le collaborateur, aux évolutions professionnelles possibles.

Analyser, au regard des projets, les besoins de développement de compétence et identifier les projets de formation qui peuvent être envisagés, notamment au travers de l'offre de formations d'Apprentis d'Auteuil.

Echanger sur les dispositifs de formation (CPF, VAE, CIF...)

Informé le collaborateur sur l'importance d'activer son Compte Personnel de Formation

Inviter à consulter la BIE.

Si nécessaire, orienter le collaborateur vers le Responsable Ressources Humaines.



6



CONCLURE : conclure les entretiens

Conclure chaque Entretien c'est faire le bilan de l'échange...

- A l'issue de chaque Entretien d'Evaluation et Entretien Professionnel, le collaborateur prend le temps de relire le fruit de ses échanges avec son manager. Cela lui permet de faire le bilan de la rencontre et la synthèse de l'échange.
- Si nécessaire, il ne faut pas hésiter à s'isoler après chaque entretien pour prendre du recul.
- **La signature du collaborateur sur les documents de synthèse atteste de sa présence aux entretiens et non de son accord sur le contenu.**

NOS CONSEILS POUR... Conclure l'entretien

Formaliser à chaud pour conserver l'exhaustivité des échanges.

Prendre le temps de relire l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel pour s'engager de manière responsable.





SUIVRE : suivre l'activité tout au long de l'année

La démarche d'entretien ne s'arrête pas après la rencontre. Il est important d'avoir un suivi tout au long de l'année.

- Réaliser un suivi régulier, tout au long de l'année, de l'activité du collaborateur peut permettre au manager :
 - de donner un retour intermédiaire, sur les missions et objectifs du collaborateur, en vue de les ajuster et/ou d'en formuler de nouveaux,
 - d'appréhender le travail réalisé par le collaborateur,
 - de valoriser les réussites, et aussi de prendre connaissance des difficultés rencontrées par le collaborateur,
 - de soutenir, aider, accompagner le collaborateur dans ses activités quotidiennes, mais aussi dans ses démarches de mobilité (retour sur d'éventuelle candidature via la Bourse Interne de l'Emploi) ou de formation.

7



NOS CONSEILS POUR... Réussir son suivi

Prévoir des points avec le collaborateur tout au long de l'année.

Recueillir régulièrement des éléments permettant de préparer l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel.

