

# GUIDE MÉTHODOLOGIQUE A DESTINATION DES COLLABORATEURS

- **PREPARATION DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION**
- **PREPARATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Télécharger les supports :



[ENTRETIEN D'EVALUATION](#)



[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<sup>ème</sup> 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

- Quel sont leurs objectifs ?
- A quoi servent-ils?
- 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 de 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 **collaborateurs** d'Apprentis d'Auteuil.



## Entretien d'Evaluation et Entretien Professionnel

## Quels sont leurs objectifs?

### 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.
- Points abordés :
  - Bilan de l'année précédente
  - Evaluation par le manager de la tenue du poste, de la performance 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
  - 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...) 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 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 éventuel refus de la candidature sur des postes internes.

## A noter :

- Ces deux temps d'entretiens individuels sont distincts, programmés **le même jour et se suivent**.
- A la demande du collaborateur ou du manager, **l'Entretien professionnel peut être décalé dans le mois** qui suit l'Entretien d'Evaluation.
- L'entretien professionnel est également le temps où un collaborateur qui devient seniors est informé par son manager des dispositions de l'accord Intergénérationnel spécifiques aux seniors.
- En cas de tension avec le manager, 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, à l'occasion 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.

## A quoi servent-ils?

- L'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel constituent des étapes clé de la gestion des ressources humaines. Ils permettent le développement professionnel des collaborateurs en alimentant notamment les processus RH :

### La Revue Individuelle des Personnes

- dont l'objectif est, au travers d'un regard croisé entre RH et managers, d'identifier plus particulièrement les potentiels et les collaborateurs à accompagner, et de définir des plans d'actions associés.

### 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'Engagement de Formation

- constitué par les actions de formation ou de développement professionnel mises en œuvre auprès des collaborateurs, il a pour objectifs de favoriser l'adaptation au poste, développer les compétences pour faire face aux évolutions des métiers et des prestations, et permettre à chacun de maintenir et de développer son employabilité.

## Les modalités de réalisation des entretiens

	L'Entretien d'Evaluation			L'Entretien Professionnel		
<b>Public</b>	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
<b>Périodicité</b>	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
<b>Initiative de la demande</b>	Le manager N+1 ou le collaborateur	Le manager N+1	Le Directeur d'Etablissement	Le manager N+1		La fonction RH
<b>Mené par</b>	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





## PRÉPARATION : 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 (tous les ans pour les cadres, tous les 2 ans pour les non-cadres) 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

**Reprendre les objectifs de mon entretien de l'année précédente, mettre en évidence les résultats obtenus, valoriser mes réussites.**

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

**Me reporter au référentiel de compétences et/ou à ma fiche de poste.**

**Me remettre en question pour identifier des axes de progression.**

**Préparer l'année à venir en réfléchissant à des propositions pour développer mon organisation, mes méthodes et mes outils de travail.**





## ACCUEIL : 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 manager 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... Me sentir en confiance



**Me préparer à vivre ce moment privilégié : réfléchir à mon argumentation grâce aux documents préparatoires.**

**M'exprimer en premier tout en respectant le temps de parole de chacun, être à l'écoute de l'autre.**

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

**Me 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 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 mon travail sur l'ensemble de la période concernée.**

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

**Prendre le temps de rapprocher mon action de ma fiche de poste et du référentiel de compétences.**

**Réfléchir à mes points forts et à mes axes d'amélioration.**

**Reprendre toutes les formations suivies et expliquer en quoi celles-ci vont dans le sens de mon projet professionnel.**





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 et du projet de l'établissement.



4

## NOS CONSEILS POUR... Reconnaître un objectif

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

**S - Spécifiques** : ils sont être 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, au regard de l'offre de formation.**

- 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'inscrire dans un projet professionnel à plus long terme.
- Si le collaborateur est déjà dans une démarche de mobilité, l'Entretien Professionnel va aussi permettre au manager, le cas échéant, 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... Elaborer un projet professionnel



**Réfléchir, avec mon manager ou mon Responsable Ressources Humaines, aux évolutions professionnelles possibles.**

**Identifier, au regard de mes projets, de mes besoins de développement de compétences et de formation, ce qui peut être envisagé, notamment au travers de l'offre de formations d'Apprentis d'Auteuil.**

**M'informer sur les dispositifs de formation (CPF, VAE, CIF...)**

**Activer mon Compte Personnel de Formation**

**Consulter la BIE.**



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.
- **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

**Prendre le temps de relire l'Entretien d'Evaluation et l'Entretien Professionnel pour m'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, avec son manager de son activité peut permettre :
  - d'avoir un retour intermédiaire, sur ses missions et objectifs, en vue de les ajuster et/ou d'en formuler de nouveaux,
  - de faire le point sur le travail réalisé,
  - de se rendre compte de ses réussites, mais aussi de prendre connaissance des difficultés rencontrées,
  - d'échanger avec le manager de manière générale afin qu'il ait des éléments pour soutenir, aider, accompagner chaque 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

**Solliciter mon manager pour faire des points tout au long de l'année.**

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





