

L'Entretien Professionnel



mobilisation

appui empathie
valorisation **reconnaissance**

performance soutien relation
personne **engagement** positif
différence **attention** relation

résultat différence

positif empathie appui

personne **engagement**

mobilisation **objectif**

valorisation soutien

Guide pratique



En cohérence avec son projet social, le CHU de Dijon souhaite renforcer l'entretien professionnel en tant qu'outil de management.

Les enjeux partagés par le professionnel et le responsable :

- Disposer d'un moment de dialogue privilégié
- Faire le bilan sur l'année passée
- Mesurer la contribution du professionnel aux objectifs de service et de l'institution
- Echanger sur les réussites et les difficultés rencontrées, sur les attentes respectives
- Fixer en concertation les objectifs pour l'année à venir et définir les moyens pour les atteindre
- Exprimer les perspectives professionnelles souhaitées ou envisagées

L'écoute et le dialogue sont au cœur de l'entretien professionnel.


L'engagement de chacun dans la préparation et le déroulement de cet entretien est essentiel.

Ce guide, complémentaire à la formation, vous accompagnera dans ces étapes.



Sommaire

Les modalités pratiques de l'entretien	3
La préparation de l'entretien par le professionnel et son responsable	4
La fiche d'entretien professionnel et le déroulement de l'entretien	5
Quelques conseils pour aborder votre entretien	10
Qui remplit la fiche d'entretien ?	12
Que deviennent toutes ces informations ?	12
Que se passe-t-il en cas de désaccord entre le professionnel et le responsable sur le contenu de la fiche d'entretien professionnel ?	12
Quel est le lien entre l'entretien professionnel et la notation ?	13
Situations particulières	13
Lexique	14



La réussite de cet entretien suppose des conditions favorables

Le rendez-vous pour l'entretien est pris à l'initiative du responsable au moins deux semaines à l'avance.

Les professionnels dont c'est la première évaluation sont, à cette occasion, informés des objectifs et des modalités de déroulement de l'entretien.

Quelques jours avant l'entretien, il est important que le professionnel et le responsable prennent chacun un temps au calme pour préparer l'entretien.

L'entretien a une durée suffisante (entre 30 mn et 1 heure).

Le lieu de l'entretien permet au maximum de garantir confidentialité, tranquillité et confort.

Les conditions matérielles facilitent la prise de note.

La préparation de l'entretien par le professionnel et son responsable

- Se procurer et prendre connaissance des supports nécessaires :
 - ▶ **Le responsable vérifie que le professionnel dispose de ces supports**
 - la fiche d'entretien professionnel antérieure
 - une fiche d'entretien professionnel vierge
 - le profil de poste

Disposables sous intranet :
Directions/DRH/Evaluation

Nouveauté 2015 : les managers disposent d'une fiche d'entretien spécifique

- Préparer l'évaluation en reprenant les différentes rubriques de la fiche d'entretien
- Mettre par écrit les points essentiels de cette analyse sur une fiche d'entretien professionnel vierge

Quelques pistes pour préparer son entretien...

- Quels sont les missions et objectifs du service ?
- Quelle est ma contribution à ces missions ?
- Quels sont les faits significatifs de la période écoulée ?
- Ai-je atteint les objectifs fixés l'année écoulée ?
- Quelles sont les activités dans lesquelles je suis à l'aise, moins à l'aise, en difficulté ?
- Quelle appréciation je porte sur chacune de mes compétences ?
- Quels objectifs je propose pour l'année à venir ?
- De quoi ai-je besoin pour les atteindre ?
- Quelle formation pourrait m'aider à développer mes compétences ?
- Quelles sont mes perspectives d'évolution professionnelle ?
- Quelles sont mes attentes vis-à-vis de votre responsable ?
- De quoi ai-je besoin pour travailler de manière efficace et sereine ?
- Qu'ai-je à exprimer d'autre au sujet de mon travail et de ma situation professionnelle ?

La fiche d'entretien professionnel et le déroulement de l'entretien

Les différentes rubriques de la fiche d'entretien servent de fil conducteur à l'entretien.

Définition du poste et du métier

Voir lexique page 14.

Bilan de l'année écoulée

► **Faits significatifs de l'année écoulée**

Il s'agit des événements qui ont marqué l'année écoulée et qui ont eu un impact sur l'exercice du métier (évolution du contexte professionnel...).

Exemples : réorganisation interne, changement de supérieur hiérarchique, nouveau matériel à utiliser, nouvelle responsabilité à assumer...

► **Développement professionnel**

(formations, tutorat, coaching, co-développement...)

- Recenser les actions de formations suivies au cours de l'année écoulée (l'historique des formations est disponible auprès du service formation et métiers)
- Mentionner également les préparations aux concours, conférences, stages pratiques...
- Préciser si les acquis ont été réinvestis dans la pratique

► **Evaluation des objectifs de l'année écoulée**

- Rappeler les objectifs qui avaient été fixés et leurs indicateurs, en se référant à la fiche d'entretien professionnel de l'année antérieure
- Evaluer le niveau d'atteinte des objectifs : atteints/partiellement atteints/non atteints

En commentaire, indiquer les éléments justifiant le niveau d'atteinte coché.



► **Compétences et contributions attendues**

● **Réalisation des activités**

Les compétences sont évaluées à partir de la réalisation des activités mentionnées dans le profil de poste.

L'évaluation est effectuée activité par activité.

La colonne "évaluation" permet de souligner la maîtrise d'une activité, d'identifier les compétences à développer, de mentionner les éléments du contexte de travail qui ont pu influencer sur la réalisation des activités...

● **Attentes vis-à-vis de tout professionnel du CHU**

Cette rubrique permet d'aborder les attentes de l'institution vis-à-vis de tout professionnel.

Perspectives pour l'année à venir

► Les projets collectifs et les évolutions à venir

Cette rubrique permet de mentionner les projets en cours au niveau du service ou du pôle et les évolutions qui vont avoir un impact sur son fonctionnement.

► Les objectifs individuels

Ces objectifs répondent aux critères suivants :

Mesurables **A**ccessibles **L**ogiques **I**ndividualisés **N**égociés **S**timulants

Il est conseillé de ne pas fixer plus de trois objectifs pour une année donnée. Les mêmes objectifs peuvent être fixés sur plusieurs années de suite.

Les objectifs sont négociés entre le professionnel et le responsable :

- en lien avec la tenue de la fonction (*Exemple 1*)
- en lien avec le développement des compétences (*Exemple 2*)
- en lien avec la contribution aux objectifs collectifs du service ou du pôle (*Exemple 3*)

Pour un objectif donné, noter les indicateurs d'atteinte, les moyens négociés et les délais fixés.

L'indicateur permettra de mesurer l'atteinte de l'objectif.

On le trouve en posant la question : "A quoi verra-t-on que le résultat est atteint ?". Il est soit quantitatif (un chiffre, un ratio, un pourcentage...), soit qualitatif. Il convient de définir les critères qualité à remplir. **Exemples :**

Objectifs	Indicateur A quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ?
exemple 1 : Améliorer l'accueil téléphonique	Diminution du nombre de plaintes des interlocuteurs
exemple 2 : Animer une réunion d'équipe	Favorise la prise de parole de chacun
exemple 3 : Participer à une réflexion sur la réorganisation des horaires de travail	Propose des idées au groupe de travail

► **Développement professionnel souhaité ou à envisager**

L'entretien de formation, désormais intégré à l'entretien d'évaluation, a notamment pour objet de :

- 1 Rappeler les suites données aux demandes antérieures de formation du professionnel ;
- 2 Discuter des actions de formation qui apparaissent nécessaires en fonction des missions du professionnel (après échange sur les situations à améliorer ou les problèmes à résoudre) et de ses perspectives professionnelles ;
- 3 Permettre à l'agent de présenter ses demandes de préparation aux concours, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et de période de professionnalisation.

Après échange, le responsable note les actions de formation souhaitées ou à envisager, dans la perspective de l'élaboration du plan de formation.

Chaque responsable fait remonter tous les besoins de formation auprès de son référent formation.

Toutes les demandes de formation sont ensuite priorisées au niveau des pôles ou des directions.

Le Développement Professionnel Continu : DPC

Depuis la parution du Décret du 30 décembre 2011, les professionnels paramédicaux sont soumis à une obligation annuelle de formation appelée DPC (Développement Professionnel Continu).

Le manager doit sensibiliser le professionnel à cette nouvelle obligation et doit en tenir compte dans la priorisation des actions demandées.

Pour tout renseignement complémentaire,

vous pouvez contacter le Service Formation & Métier (93957).

► **Perspectives professionnelles envisagées ou souhaitées**

Le professionnel peut exprimer des souhaits en termes d'évolution professionnelle à plus ou moins long terme.

Exemple : projet cadre, mobilité interne ou externe...

Votre responsable et vous

Dans cette nouvelle rubrique, le professionnel est invité à échanger sur ses besoins professionnels pour l'année à venir et sur ses attentes vis-à-vis de son responsable.

Appréciation générale du responsable

Le responsable rédige une synthèse générale mettant en évidence les points significatifs de l'évaluation. Cette appréciation sera reportée sur la feuille de notation annuelle.

Commentaires éventuels du professionnel

Le professionnel est invité à s'exprimer librement sur le fond et/ou la forme de l'entretien. Il dispose de la fiche d'entretien professionnel et d'un délai de quelques jours pour remplir cette rubrique.

► **Signatures**

Une fois la fiche entièrement remplie, le responsable et le professionnel la signent. Ces signatures n'ont pas de valeur juridique, mais prouvent que la rencontre a bien eu lieu, et à ce titre, elles sont indispensables, même lorsqu'un désaccord persiste.

Quelques conseils pour aborder votre entretien

A l'attention des professionnels

C'est un moment privilégié de dialogue et d'échange avec votre responsable :

Il est important que vous soyez acteur de votre entretien.
N'hésitez pas à vous exprimer et à poser des questions.

Il est tout aussi important que vous écoutiez ce que votre responsable pense de votre activité et ce qu'il attend de vous.

L'entretien est peut-être l'occasion d'évoquer des points de difficulté :

Abordez-les avec simplicité.

Ne vous formalisez pas si votre responsable vous signale des points à améliorer, mais réfléchissez plutôt avec lui aux axes de progression.



A l'attention des responsables

Adoptez une attitude d'écoute envers le professionnel. Incitez-le à s'exprimer. Aidez-le à effectuer le bilan de l'année.

N'hésitez pas à reformuler les propos du professionnel afin de vous assurer que vous les avez bien compris.

Sachez valoriser les points forts du travail de l'évalué.

Abordez honnêtement les sujets difficiles en vous appuyant sur des faits ou des constats argumentés sans jugement de valeur. Ne vous arrêtez pas à la mise en évidence de problèmes mais réfléchissez de façon constructive, avec le professionnel, à des objectifs à atteindre pour y remédier.

Utilisez un langage simple et clair. Evitez les formulations floues ou ambiguës qui peuvent donner lieu à interprétation.

Qui remplit la fiche d'entretien ?

La fiche est remplie par le responsable pendant ou après l'entretien.
La validation du contenu de la fiche par le professionnel est indispensable.

Que deviennent toutes ces informations ?

La fiche d'entretien professionnel est un document interne au CHU.
Contrat entre le professionnel et le responsable, elle est conservée dans le service par le responsable. Une copie est remise au professionnel.

Elle servira de base à chacun, d'une part pour réaliser le travail de suivi qui découlera de cette évaluation et d'autre part, pour démarrer l'entretien professionnel de l'année suivante.

En cas de changement de responsable, les fiches sont à transmettre au nouveau responsable par le précédent pour assurer la continuité du processus d'évaluation.

Que se passe-t-il en cas de désaccord entre le professionnel et le responsable sur le contenu de la fiche d'entretien professionnel ?

Le professionnel ou le responsable :

- peut s'exprimer par écrit sur l'espace réservé à cet effet
- peut s'adresser à son encadrement supérieur pour tenter de résoudre la difficulté rencontrée.



Quel est le lien entre l'entretien professionnel et la notation ?

La note chiffrée attribuée dans le cadre de la notation annuelle est en cohérence avec l'évaluation du professionnel, dans le respect du barème institutionnel et de la réglementation.

Les professionnels qui ne sont pas notés (présents moins de 6 mois entre le 1^{er} juillet de l'année précédente et le 30 juin de l'année de notation, certains contractuels...), bénéficient cependant d'un entretien professionnel avec leur responsable.

La fiche de notation annuelle est adressée à la DRH après signature du professionnel. Le responsable en conserve une copie et en remet une au professionnel.



Situations particulières

Pour les personnes qui ont une **double affectation** : le professionnel passe son entretien avec le responsable avec lequel il passe le temps de travail le plus important, charge à ce responsable de recueillir l'information nécessaire sur les autres activités auprès de l'autre responsable.

Lorsque le responsable **n'est pas en mesure d'observer en direct** des activités réalisées par le professionnel, il lui est conseillé de se doter d'autres indicateurs d'évaluation.

Activité :

Regroupement cohérent de tâches mobilisant des compétences.

Auto-évaluation :

Réflexion du professionnel sur ses activités et ses compétences en vue de l'évaluation.

Co-développement :

Action impliquant un groupe de professionnels ayant pour objectif de partager des problématiques professionnelles vécues et d'améliorer la pratique de chaque membre du groupe.

Compétence :

Ensemble de savoir-faire, de connaissances et de comportements, mobilisés dans une situation de travail. Elle se manifeste dans la mise en œuvre des activités.

Evaluation :

Processus continu dont l'objectif est d'apprécier la façon dont un professionnel réalise les activités et assume les responsabilités liées à son emploi.

Indicateur :

Élément concret observable dans une situation de travail. Il permet de voir si les objectifs fixés sont atteints.

Métier :

Ensemble de postes ou de situations de travail pour lesquels il existe une proximité forte d'activités et de compétences. Exemple : le métier d'infirmière, de brancardier, d'agent d'accueil...

Notateur :

L'autorité investie du pouvoir de nomination, c'est à dire le Directeur Général ou par délégation le Directeur auquel est rattaché le professionnel. Le responsable propose la note mais n'est pas le notateur final.

Notation :

Procédure administrative réglementaire consistant à attribuer annuellement aux agents stagiaires, titulaires et certains contractuels une note chiffrée et une appréciation générale.

Objectif :

Résultat à atteindre dans un délai donné.

Poste :

Emploi précis défini dans le cadre d'une structure. Exemple : le poste d'infirmière en hospitalisation de jour dans le service d'endocrinologie, le poste d'agent d'accueil aux urgences...

Profil de poste :

Descriptif d'un emploi avec ses activités et ses compétences spécifiques.

Responsable :

Responsable hiérarchique direct.

Tutorat :

Dispositif permettant d'accueillir et de faciliter l'intégration d'un nouveau professionnel en organisant un parcours d'intégration et en l'accompagnant dans celui-ci.

