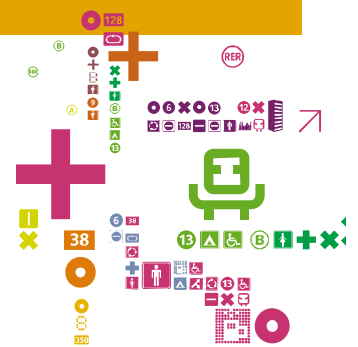


Guide des entretiens

- Entretien d'appréciation et de progrès
- Plan de progrès
- Etape managériale

Ce guide d'entretiens a été conçu pour accompagner l'encadrement dans l'utilisation des supports d'entretiens des trois phases d'évaluation et de progrès existant à la RATP : l'entretien d'appréciation et de progrès (EAP), le plan de progrès et l'étape managériale.

Comme eux, il a pour but de favoriser et faciliter les échanges entre le salarié et l'évaluateur. Il présente et explique les objectifs de ces entretiens, le rôle de chacun des acteurs et les supports prévus pour le compte rendu de chaque entretien.





Les objectifs des entretiens

Dans la vie professionnelle de tous les salariés de la RATP, l'entretien est un moment privilégié et approfondi d'écoute, d'échange et de partage avec leur évaluateur. Il permet à chacun de donner du sens à son action en comprenant les enjeux de l'entreprise et en re-situant son rôle dans l'atteinte des objectifs de la RATP, de son département et unité. Il crée ainsi les conditions d'une mobilisation sur les objectifs à atteindre, d'une responsabilisation dans les résultats obtenus, d'une motivation par les perspectives de développement professionnel. Il permet aussi au salarié d'exprimer ses idées comme ses difficultés et de proposer, comme son évaluateur, des démarches de progrès et des solutions.

Lors de l'**entretien d'appréciation et de progrès (EAP)**, l'évaluateur et le salarié effectuent ensemble le bilan de l'année écoulée (déroulement des missions, atteinte des objectifs, progression des compétences), fixent les objectifs pour l'année à venir, analysent les perspectives d'évolution professionnelle et décident des moyens nécessaires pour favoriser sa réussite.

Au-delà du bilan de la période écoulée, l'entretien est l'occasion d'une réflexion et d'un véritable échange sur la vie professionnelle du salarié, qui lui permet de se situer, de s'évaluer, de savoir précisément ce qu'on attend de lui et d'imaginer son rôle dans le développement de l'entreprise.

L'**entretien de plan de progrès** a lieu à l'initiative de l'évaluateur lorsqu'un salarié n'a pas atteint les objectifs fixés et qu'il semble nécessaire d'indiquer précisément les progrès qu'on attend de lui et leurs délais de réalisation, afin de les mesurer ensuite.

L'**entretien d'étape managériale** complète ou poursuit l'EAP des membres de l'encadrement lorsque leur passage au Niveau de Montée en Compétences supérieur peut être envisagé. Les échanges entre le salarié et son évaluateur sont alors destinés à effectuer un bilan global des expériences et compétences acquises par le salarié depuis la date du précédent changement de niveau et définir éventuellement les étapes à atteindre avant d'accéder au niveau suivant.

Le rôle des acteurs

Le salarié, l'évaluateur et le responsable Ressources humaines sont les trois acteurs principaux concernés par les entretiens.

■ Le salarié

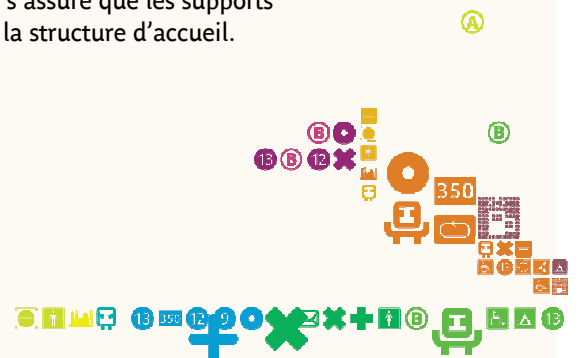
- Le salarié est informé, dans un délai raisonnable, de la date de son entretien avec son évaluateur qu'il rencontre en face-à-face. Il est préalablement informé du déroulement de l'entretien. Il ne peut refuser de participer à l'entretien. Tout agent refusant explicitement la tenue de son EAP ne se verra attribuer aucune prime de résultat.
- Lors de l'entretien et à chacune de ses phases, le salarié peut commenter les appréciations de son évaluateur, expliquer les résultats obtenus, exprimer son avis sur les objectifs qui lui sont fixés, exposer ses souhaits d'évolution professionnelle, suggérer des actions de progrès. Il note ses remarques sur le support d'entretien.
- Il est responsable de la mise en oeuvre des objectifs et des mesures de progrès qui sont décidées, après leurs échanges, par son évaluateur.
- Le salarié reçoit une copie du support d'entretien qu'il a complété et signé avec son évaluateur (dans un délai de deux semaines).
- En cas de désaccord majeur avec son évaluateur, explicité sur le support d'entretien, il peut entreprendre un recours auprès du responsable de ce dernier.

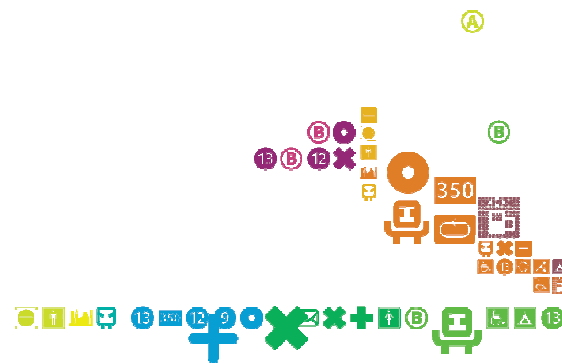
■ L'évaluateur

- L'évaluateur est le responsable direct du salarié, sauf dans des cas exceptionnels qui justifieraient son remplacement.
- L'évaluateur fixe avec le salarié la date, l'heure et le lieu de l'entretien.
- L'évaluateur se munit lors de l'entretien de tous les éléments qui lui permettent d'établir une appréciation professionnelle objective du salarié : compte rendu des entretiens précédents, contrat d'objectifs, résultats, actions de progrès...
- Il anime l'entretien de façon à favoriser les échanges à partir de constats objectifs et de faits concrets. Il incite le salarié à exprimer sa propre analyse des points positifs, des difficultés qu'il a pu rencontrer et des actions de progrès qu'il jugerait utiles.
- A l'issue des échanges, l'évaluateur prend la responsabilité des décisions managériales concernant le salarié : objectifs à atteindre, progrès à accomplir, moyens à mobiliser, proposition éventuelle d'évolution de la rémunération (sous réserve d'arbitrage)... Il mentionne ces décisions de façon explicite sur le support d'évaluation dont il remet une copie au salarié (dans un délai de deux semaines), en conservant l'original. Il transmet au responsable Ressources humaines une copie des parties du support concernant la formation et les perspectives de parcours professionnel. L'évaluateur peut également saisir ces deux volets directement dans le Libre Service RH ce qui facilitera le traitement des informations (http://urbanweb.intra.ratp/jcms/mig080627_1764982/acces-direct-au-libre-service-rh). Si le responsable Ressources humaines en exprime le besoin, il lui adresse une copie de l'ensemble du support d'EAP du salarié.
- L'évaluateur assure la conservation du support et, en cas de changement de poste, sa transmission à son remplaçant.
- Il doit également transmettre une copie du support si sa ligne hiérarchique en exprime le besoin.

■ Le responsable Ressources humaines

- Le responsable Ressources humaines s'assure de la réalisation des entretiens et du respect des règles en vigueur dans l'entreprise. Il propose des actions de formation ou d'accompagnement à la conduite des entretiens quand cela lui semble utile ou quand l'évaluateur en exprime le besoin.
- Il reçoit de chaque évaluateur, pour tous les entretiens menés, une copie des parties du support concernant la formation et les perspectives d'évolution professionnelle. Il prend connaissance des propositions de l'évaluateur concernant chaque salarié afin d'engager les actions appropriées. Si cela lui est nécessaire, il demande à l'évaluateur de lui transmettre une copie de l'ensemble du support d'EAP complété.
- Il vérifie l'équité des déroulements de carrière et de la progression de la rémunération, et informe la hiérarchie des éventuels problèmes rencontrés.
- Il apporte un conseil et une aide à l'évaluateur pour le développement de ses collaborateurs. En accord avec l'évaluateur et en tenant compte des conclusions des entretiens, il conseille le salarié qui le souhaite dans le développement de ses compétences ou les moyens de réaliser ses missions et objectifs, l'oriente dans son souhait d'évolution professionnelle.
- En cas de mobilité du salarié, le responsable Ressources humaines s'assure que les supports d'entretien sont transmis au responsable Ressources humaines de la structure d'accueil.





Le support d'entretien d'appréciation et de progrès

Le support d'entretien d'appréciation et de progrès est utilisé pour faire la synthèse des échanges d'un salarié et de son évaluateur lors de leur entretien annuel, destiné non seulement à faire le bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs à atteindre par le salarié pendant l'année à venir, mais aussi à étudier ses perspectives d'évolution professionnelle et les moyens utiles pour favoriser sa réussite.

Le rôle des acteurs

Le support est structuré en trois parties :

- **l'identification du salarié et de l'évaluateur**
- **l'évaluation des résultats obtenus depuis le précédent EAP**
 - l'appréciation de la maîtrise du poste
 - l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés
 - l'appréciation globale de la période écoulée
 - les compétences mises en oeuvre
 - la proposition d'évolution de la rémunération
- **l'avenir professionnel du salarié à court et moyen terme**
 - les objectifs et axes de progrès pour l'année à venir
 - la maîtrise du poste
 - les objectifs spécifiques à atteindre
 - les compétences devant être développées
 - les perspectives d'évolution professionnelle
 - le récapitulatif du parcours professionnel
 - les perspectives de parcours professionnel (à court et moyen terme)
 - l'entretien individuel de formation
 - l'impact de la formation suivie depuis le précédent entretien
 - le récapitulatif des formations à effectuer

Le rôle des acteurs

■ L'appréciation par l'évaluateur

Tous les critères abordés dans ce support sont destinés à favoriser la précision et l'objectivité de l'évaluation. Quatre appréciations des résultats obtenus sont proposées à chaque étape : insuffisants, partiellement satisfaisants, satisfaisants, très satisfaisants.

- **Insuffisants** : les résultats obtenus par le salarié ont été globalement inférieurs à ceux attendus.
- **Partiellement satisfaisants** : certains résultats ont été atteints et d'autres non ou seulement en partie.
- **Satisfaisants** : les résultats obtenus correspondent tous aux attentes.
- **Très satisfaisants** : les résultats obtenus correspondent tous aux attentes et certains sont même supérieurs.

L'évaluateur met une croix dans la case correspondant à son évaluation de la réussite du salarié pour chaque critère.

■ Les commentaires du salarié et de l'évaluateur

Un échange entre le salarié et l'évaluateur doit accompagner chaque phase, pour expliquer et commenter les appréciations portées sur le support. Il peut s'agir de faits marquants, de difficultés exceptionnelles, d'un contexte particulier... Le compte rendu de cet échange et les éléments abordés lors de la discussion sont retranscrits, en précisant leur objet, dans la partie réservée aux commentaires qui est systématiquement prévue dans le support.

Les différentes rubriques du support

■ L'identification du salarié et de l'évaluateur

Toutes les indications demandées sur cette page doivent être précisées. Elles permettent d'identifier précisément et facilement le moment de l'entretien et les interlocuteurs y participant.

A l'issue de l'entretien, lorsque l'ensemble du support est complété, le salarié et l'évaluateur signent à l'emplacement prévu.

L'évaluateur remet une copie du support complété au salarié et adresse au responsable Ressources humaines de son département ou unité une copie des parties du support concernant la formation et les perspectives d'évolution professionnelle. L'évaluateur peut également saisir ces deux volets directement dans le Libre Service RH ce qui facilitera le traitement des informations (http://urbanweb.intra.ratp/jcms/mig080627_1764982/acces-direct-au-libre-service-rh). A la demande du responsable Ressources humaines, il lui transmet une copie de l'ensemble du support d'EAP complété. L'évaluateur conserve l'original du support.

■ L'évaluation des résultats obtenus depuis le précédent EAP

L'évaluation de l'ensemble de la période écoulée depuis le précédent EAP s'effectue selon plusieurs axes : la maîtrise du poste, l'atteinte des objectifs fixés, les actions de formation suivies, les compétences mises en oeuvre. L'analyse de ces différents points permet d'aboutir à une évaluation globale qui explique les perspectives d'évolution de la rémunération éventuellement proposées par l'évaluateur.

L'évaluateur effectue une synthèse des points majeurs et les plus marquants de son évaluation de la maîtrise du poste, de l'atteinte des objectifs fixés et des compétences mises en oeuvre : selon les cas, il mentionne les éventuelles contributions exceptionnelles, les principaux éléments satisfaisants et ceux qui sont insuffisants et doivent être améliorés.

L'appréciation de la maîtrise du poste

Dans cette partie, il s'agit d'évaluer la maîtrise du poste occupé par le salarié : sa fonction, incluant toutes les missions permanentes liées à son exercice.

Si les missions ont évolué durant la période écoulée (changement d'équipe, de méthode, de procédure, d'outil...), il est important de le mentionner et de décrire en quoi consistent ces modifications. Les faits marquants survenus pendant l'année, et qui ont une incidence sur la maîtrise du poste, sont également précisés. Selon les cas, il mentionne les éventuelles contributions exceptionnelles, les principaux éléments satisfaisants et ceux qui sont insuffisants et doivent être améliorés.

L'appréciation de l'évaluateur porte, de façon séparée, sur les missions permanentes et sur celles qui sont dues à l'évolution du poste.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés

La liste des principaux objectifs fixés lors du précédent EAP et des résultats attendus est rappelée.

L'évaluateur indique les résultats obtenus pour chaque objectif et évalue le degré de satisfaction, par comparaison avec les attentes.

L'appréciation globale de la période écoulée

> Les compétences mises en oeuvre

Les compétences appréciées sont différentes pour les opérateurs et les membres de l'encadrement.

Si une catégorie de compétences n'est pas jugée utile à l'exercice de la fonction d'un opérateur ou d'un agent d'encadrement, l'évaluateur peut cocher la case « Sans objet ».

Pour les opérateurs

Les compétences des opérateurs seront évaluées selon les exigences de l'entreprise et de leur métier et en fonction des référentiels de compétences et de services des départements.

- **les compétences techniques liées à l'exercice du métier** : il s'agit des compétences qui permettent de réaliser les missions directement liées à l'exercice de sa fonction de façon satisfaisante ;
- **les capacités relationnelles** : ce sont celles qui favorisent le travail en équipe, la transversalité et le partage ;
- **l'implication dans les objectifs de l'entreprise** : il s'agit de la capacité du salarié à avoir pour objectif permanent de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à son progrès ;
- **l'innovation et la créativité** : ce sont les qualités créatives du salarié qui lui permettent de suggérer et d'appliquer de nouvelles solutions ou d'apporter des améliorations à des modes de fonctionnement ;
- **les capacités d'adaptation** : ces qualités sont celles qui donnent au salarié un recul par rapport à l'exécution de son travail, qui lui permettent de le dominer et de gérer les aléas du quotidien.
- **les capacités à transmettre son savoir faire** : ces qualités ne sont évaluées que si le salarié est en situation de transmettre son savoir faire sous la forme de tutorat, d'accompagnement, de monitorat, de compagnonnage, de mise en double, etc.

Pour l'encadrement

Les compétences de l'encadrement seront, elles, évaluées en fonction des exigences techniques de leur métier et selon la liste de compétences spécifiques au personnel d'encadrement.

→ **les compétences techniques liées à l'exercice du métier** : il s'agit des compétences qui permettent de réaliser les missions directement liées à l'exercice de sa fonction de façon satisfaisante ;

→ **les compétences spécifiques au personnel d'encadrement** :

- Pour les salariés qui ne sont pas en situation de management hiérarchique, 13 compétences issues du « Référentiel de Compétences de Management d'équipe » sont évaluées. Il s'agit des compétences considérées comme transversales à l'encadrement et indépendantes d'une fonction managériale.
- Pour les salariés en situation de management hiérarchique, les vingt compétences managériales sont définies dans le « Référentiel de Compétences de Management d'équipe ». Pour chaque type de compétence, l'évaluateur doit :
 - apprécier quel degré de responsabilité est nécessaire pour le poste (se reporter au référentiel),
 - évaluer sa maîtrise par le salarié en indiquant le degré atteint et en mettant une croix dans la case d'appréciation correspondante

> La proposition d'évolution de la rémunération

A partir de l'évaluation globale de la période écoulée, l'évaluateur décide s'il propose un avancement et/ou une prime pour le salarié (sous réserve d'arbitrage).

Pour les opérateurs

→ **L'avancement** marque une réelle progression dans la maîtrise du poste, l'acquisition des compétences, la qualité du travail effectué, les résultats obtenus. Il est utilisé pour une progression du salarié dans l'exercice de ses missions.

Pour l'encadrement

→ **L'avancement** marque une réelle progression dans la maîtrise du poste, l'acquisition des compétences, la qualité du travail effectué, les résultats obtenus. Il est utilisé pour une progression du salarié dans l'exercice de ses missions.

La valorisation du parcours professionnel peut être proposée par l'évaluateur et indiquée dans la case « avancement ». Elle correspond à une mobilité réussie, un changement de niveau de montée en compétences, un commissionnement ou un changement de catégorie. Dans le cas du changement de niveau de montée en compétences, il est demandé d'utiliser en complément le support d'étape managériale.

→ L'évaluateur exprime son éventuelle proposition d'avancement : il précise au salarié qu'un arbitrage collégial équilibrera l'attribution des avancements dans l'unité, en fonction des enveloppes et en tenant compte de la performance de chacun par rapport à celle des autres membres de l'équipe.

→ Concernant les salariés entrant dans leur troisième année sans avancement, le manager doit expliciter les axes de progrès attendus du salarié. Pour cela, le manager formalisera ses attentes dans le support de plan de progrès.

→ **La prime de résultat** est attribuée en fonction de l'atteinte des objectifs ou de l'adaptation à un contexte particulier difficile. Il s'agit donc plutôt de performances, quantitatives ou qualitatives. L'évaluateur exprime son éventuelle proposition de prime en tendance : il précise au salarié qu'un arbitrage collégial équilibrera l'attribution des primes dans l'unité, en fonction du montant des enveloppes et en tenant compte de la performance de chacun par rapport à celle des autres membres de l'équipe.

Les propositions de l'évaluateur, concernant l'avancement et la prime, sont validées avant d'être confirmées. L'évaluateur indique donc au salarié qu'il s'agit de l'expression de son souhait, en fonction des résultats obtenus par le salarié, et qu'il lui précisera, dès que cela lui sera possible, si celui-ci a été ou non entériné.

■ L'avenir professionnel du salarié à court et moyen terme

Les objectifs et axes de progrès fixés pour l'année à venir

Cette partie du support est destinée à fixer les objectifs que le salarié devra atteindre au cours de l'année à venir. Sont abordés les évolutions éventuelles du poste qu'il occupe, les objectifs spécifiques à atteindre et les compétences et aptitudes à développer.

> La maîtrise du poste

Si des évolutions du poste occupé par le salarié sont prévues ou prévisibles pendant l'année à venir, l'évaluateur les indique d'abord, en précisant éventuellement les résultats attendus dans la maîtrise de ces évolutions.

L'évaluateur fixe ensuite les objectifs spécifiques qui doivent être atteints par le salarié pendant cette période et, pour chacun, les résultats qui sont attendus. Il peut également préciser les conditions de réussite de ces objectifs (délais, moyens, ...). Si les échéances pour l'obtention des résultats sont plus courtes ou plus longues que l'année civile (dans le cas d'objectifs à court ou long terme), l'évaluateur le précise.

> Les compétences devant être développées

Pour les opérateurs

Dans cette rubrique, l'évaluateur indique quelles compétences le salarié doit acquérir pour quel résultat. La liste des compétences figurant dans le support étant la même que celle de l'évaluation de l'année précédente, il peut se reporter à son appréciation pour préciser les objectifs poursuivis.

L'évaluateur n'est évidemment pas obligé de compléter toutes les lignes et pourra s'attacher aux types de compétences qui lui semblent fondamentaux, prioritaires ou qui sont ceux qui font défaut au salarié et peuvent limiter son évolution. Il peut également préciser les moyens qui permettront au salarié de progresser sur ces compétences (accompagnement, outils, formation, organisation, ...). Une case « Sans objet » est prévue pour les compétences déjà maîtrisées par le salarié ou non essentielles à sa fonction.

Pour l'encadrement

Dans cette rubrique, l'évaluateur indique quelles compétences fondamentales ou prioritaires le salarié doit acquérir, ou celles qui lui font défaut et peuvent limiter son évolution ; il précise pour chacune le résultat attendu. Pour définir ces compétences à développer, il se réfère à la liste des compétences figurant à la page 4 ou 5 du support concernant l'appréciation globale de la période écoulée (si le salarié est, ou non, en situation de management hiérarchique), et peut ainsi se reporter à son appréciation pour préciser les objectifs poursuivis.

L'évaluateur peut également préciser les moyens qui permettront au salarié de progresser sur ces compétences (accompagnement, outils, formation, organisation, ...).

> Forfait annuel en jours (pour l'encadrement)

Si le salarié est au forfait annuel en jours, il peut indiquer toute remarque concernant l'application de son forfait jour au regard de sa charge de travail, de l'organisation du travail et de l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle et familiale.

> Bilan intermédiaire

Si un bilan intermédiaire a été jugé souhaitable lors de l'entretien sur un des points abordés, la période à laquelle il doit avoir lieu est mentionnée.

Les perspectives d'évolution professionnelle

Dans cette partie du support, le salarié et l'évaluateur indiquent les perspectives d'évolution possibles ou souhaitées du salarié. Les avis et préconisations de l'évaluateur sont essentiels à la construction du parcours professionnel de chaque salarié et permettent de l'anticiper.

L'évaluateur peut imprimer ce feuillet pré rempli avec les informations des salariés déclarés à partir du Libre Service RH accessible en cliquant sur le lien suivant :

http://urbanweb.intra.ratp/jcms/mig080627_1764982/acces-direct-au-libre-service-rh

> Le récapitulatif du parcours professionnel

Dans cette rubrique, sont indiquées les expériences professionnelles acquises par le salarié au cours de son parcours dans l'entreprise, ainsi que ses compétences linguistiques en précisant le niveau de maîtrise.

> Les perspectives de parcours professionnel

L'évaluateur indique si le salarié est en démarche de mobilité. Cette démarche n'est possible qu'après 3 ans d'occupation du poste.

Pour les opérateurs

Dans cette rubrique, sont également indiqués les souhaits ou possibilités d'évolution professionnelle du salarié, concernant aussi bien sa fonction, son changement de métier ou d'environnement.

Pour l'encadrement

Dans cette rubrique, sont également indiqués :

- les souhaits ou possibilités d'évolution professionnelle du salarié, concernant aussi bien sa fonction, l'accroissement de ses responsabilités, son changement de métier ou d'environnement,
- les souhaits de détachement dans les filiales, en précisant le lieu (France ou étranger) et la durée de la mission.

> L'identification du salarié et de l'évaluateur

Toutes les indications demandées sur cette page doivent être précisées. Elles permettent d'identifier précisément les interlocuteurs lors de l'envoi du feuillet au responsable Ressources humaines du département ou de l'unité.

La tranche d'âge du salarié permet au responsable Ressources humaines de suivre le déroulement du plan senior.

A l'issue de l'entretien, le salarié et l'évaluateur signent à l'emplacement prévu.

L'entretien individuel de formation

L'évaluateur peut imprimer ce feuillet pré rempli avec les informations des salariés déclarés à partir du Libre Service RH accessible en cliquant sur le lien suivant :

http://urbanweb.intra.ratp/jcms/mig080627_1764982/acces-direct-au-libre-service-rh

> L'impact de la formation suivie depuis le précédent entretien

Il s'agit ici d'évaluer l'efficacité des actions de formation suivies : ont-elles permis une meilleure maîtrise des compétences, ont-elles été adaptées au parcours professionnel envisagé, les acquis ont-ils pu être utilisés rapidement ? Si de nombreuses actions ponctuelles ont été réalisées, elles peuvent être regroupées par thème. Par exemple : les formations techniques à la maîtrise d'un outil.

Peuvent être évaluées dans cette rubrique aussi bien la qualité de la formation et son adaptation aux objectifs poursuivis que la capacité du salarié à acquérir et mettre en oeuvre de nouvelles connaissances. Les commentaires sont donc essentiels, notamment si les appréciations ne sont pas positives.

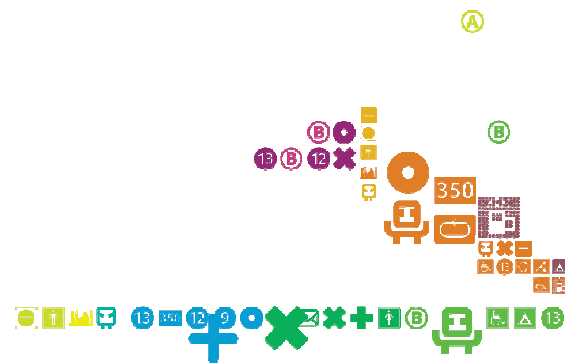
> Le récapitulatif des formations à effectuer

Dans cette rubrique, l'évaluateur effectue la synthèse des formations jugées utiles au salarié, qu'elles aient des objectifs à court, moyen ou plus long terme. Il peut en effet s'agir de faciliter la maîtrise du poste, de permettre l'atteinte des objectifs, d'améliorer les compétences ou de préparer un parcours professionnel. Sont précisés les types de formation souhaités et leurs modalités : délai, durée, niveau...

> L'identification du salarié et de l'évaluateur

Toutes les indications demandées sur cette page doivent être précisées. Elles permettent d'identifier précisément les interlocuteurs lors de l'envoi du feuillet au responsable Ressources humaines.

A l'issue de l'entretien, lorsque l'ensemble du support est complété, le salarié et l'évaluateur signent à l'emplacement prévu.



Le support de plan de progrès

Le support de plan de progrès est utilisé lors d'un entretien conduit par un évaluateur avec un de ses collaborateurs n'ayant pas atteint les objectifs qui lui étaient fixés dans la maîtrise de sa fonction ou la réalisation de ses missions. L'entretien a généralement lieu en cours d'année, quand l'évaluateur juge nécessaire de ne pas attendre le prochain EAP pour rappeler au salarié les points qu'il doit améliorer et les résultats à atteindre. Le bilan du plan de progrès défini sur ce support peut avoir lieu à une date précisée lors de l'entretien ou pendant l'EAP suivant.

La structure du plan de progrès

En deux pages, le support de plan de progrès est un document centré sur les points d'amélioration attendus de la part du salarié. Il est structuré en deux parties :

- **L'identification du salarié et de l'évaluateur**
- **La définition du plan de progrès**
 - Les points devant être améliorés et les résultats attendus
 - Les axes de progrès et les conditions de réussite
 - Les délais fixés pour l'atteinte des résultats

Les différentes rubriques du support

■ L'identification du salarié et de l'évaluateur

Les informations demandées sur cette page sont identiques à celles du support d'EAP.

A l'issue de l'entretien, l'évaluateur décide si un bilan intermédiaire est nécessaire avant l'EAP suivant et, dans ce cas, en indique la période. L'évaluateur et le salarié signent le support de plan de progrès une fois complété aux emplacements indiqués.

L'évaluateur remet une copie de ce support complété au salarié et conserve l'original. Il en adresse une copie au responsable Ressources humaines si celui-ci la lui demande.

■ La définition du plan de progrès

Les points devant être améliorés et les résultats attendus

L'entretien de plan de progrès n'étant pas un entretien global d'appréciation et de progrès, l'évaluateur n'évoque dans cette rubrique que les aspects devant être améliorés par le salarié dans la maîtrise de son poste et la réalisation de ses missions. Il rappelle précisément quels sont les résultats attendus, en termes quantitatifs ou qualitatifs.

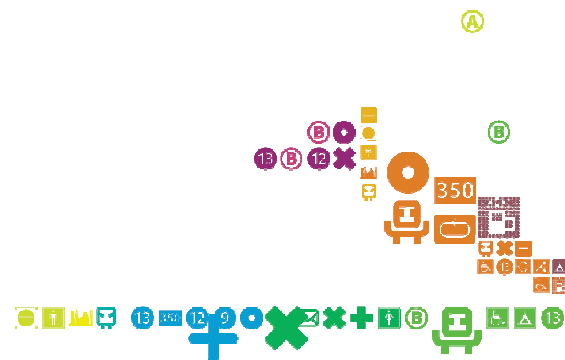
Les axes de progrès et les conditions de réussite

Cette rubrique permet à l'évaluateur de préciser de façon concrète les moyens pouvant ou devant être utilisés par le salarié pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Il peut aussi indiquer des pistes d'action ou suggérer des idées pour une meilleure progression des résultats.

Les délais fixés pour l'atteinte des résultats

Les délais pour l'atteinte des résultats attendus peuvent être la date de l'EAP suivant. Cependant, l'évaluateur peut décider de fixer d'autres échéances qu'il précise alors clairement dans cette rubrique. Ces échéances seront rappelées sur la première page, en mentionnant la date du bilan intermédiaire.

Si les résultats attendus ne sont pas atteints dans les délais prévus, l'évaluateur organisera un nouvel entretien de plan de progrès à une date qu'il jugera opportune.



Le support d'étape managériale

Le support d'étape managériale est utilisé lorsqu'un salarié est susceptible de changer de niveau de montée en compétences. L'entretien d'étape managériale peut avoir lieu à l'issue de l'EAP ou de façon séparée.

La structure du support d'étape managériale

Le support d'étape managériale est un document qui se concentre sur le bilan des principales évolutions observées depuis le précédent changement de niveau de montée en compétences et fixe les étapes à suivre avant le changement suivant. Il est structuré en quatre parties :

- **L'identification du salarié et de l'évaluateur**
- **Le parcours professionnel du salarié depuis le précédent changement de niveau de montée en compétences**
 - Les étapes marquantes du parcours, les apports et contributions spécifiques du salarié
 - L'avis de l'évaluateur sur le changement de niveau de montée en compétences
- **Les perspectives**
- **Le point d'étape éventuel avec le responsable Ressources humaines**

Les différentes rubriques du support

■ L'identification du salarié et de l'évaluateur

Les indications demandées dans cette rubrique sont succinctes, car elles ne sont destinées qu'à identifier le moment de l'entretien et les interlocuteurs y participant.

A l'issue de l'entretien, le salarié et l'évaluateur signent le document à l'emplacement prévu sur la première page.

L'évaluateur transmet le support complété à son supérieur hiérarchique ainsi qu'au responsable Ressources humaines du département ou de l'unité, afin qu'ils soient informés du contenu des échanges et expriment leurs avis sur leurs conclusions.

L'évaluateur remet une copie de ce support complété au salarié, à son supérieur hiérarchique (N + 2), au responsable Ressources humaines et conserve l'original.

■ Le parcours professionnel du salarié depuis le précédent changement de niveau de montée en compétences

Cette rubrique est destinée à tracer les grandes lignes des étapes essentielles ayant marqué le parcours professionnel du salarié depuis son dernier changement de niveau de montée en compétences.

Les étapes marquantes du parcours, les apports et contributions spécifiques du salarié

Seuls les étapes marquantes du parcours du salarié et ses principaux apports et contributions depuis son précédent changement de niveau de montée en compétences doivent être rappelés dans cette partie. Il ne s'agit pas, en effet, de reprendre le détail des missions assurées ou des postes occupés, qui sont analysés dans le support d'EAP. L'évaluateur se contente donc d'inscrire les faits significatifs (responsabilité, autonomie, mise en oeuvre de compétences nouvelles...) qui peuvent justifier un changement de niveau de montée en compétences et ont marqué significativement le parcours professionnel du salarié pendant la période écoulée depuis le précédent changement de niveau.

Le salarié peut commenter cette synthèse de son parcours ou ajouter des éléments qui lui semblent importants.

L'avis de l'évaluateur sur le changement de niveau de montée en compétences

L'évaluateur indique ici s'il est favorable ou non à changement de niveau de montée en compétences du salarié, en mettant une croix dans la case appropriée. Il explicite et commente son avis.

Les propositions de l'évaluateur sont validées avant d'être confirmées. L'évaluateur indiquera donc au salarié qu'il s'agit de l'expression de son souhait, en fonction des résultats obtenus par le salarié, et qu'il lui précisera, dès que cela lui sera possible, si celui-ci a été ou non entériné.

■ Les perspectives

Dans cette partie, l'évaluateur envisage les prochaines étapes du parcours du salarié. Ces étapes peuvent couvrir une période d'une ou de plusieurs années.

■ Le point d'étape éventuel avec le responsable Ressources humaines

Si un point d'étape avec le responsable Ressources humaines est jugé utile par le salarié ou par son évaluateur, ils l'indiquent dans la dernière partie du support.