

ENTRETIEN

D'APPRECIATION ET PROFESSIONNEL

des cadres

ANNEE

Entité structurelle :

Date de l'entretien :

TITULAIRE DU POSTE

Nom :

Prénom :

Intitulé du poste :

Statut : IIIA IIIB IV

Diplôme(s) obtenu(s) :

MANAGER

Nom :

Prénom :

Intitulé du poste :

SYNTHESE DE L'APPRECIATION DE L'ANNEE

A établir en synthèse de la partie I p.2 et partie II p.3 :

1 En dessous des attentes 2 Partiellement maîtrisé, à développer 3 Répond bien aux attentes 4 Largement au-dessus des attentes

Commentaires :

NOTATION : (du - au + performant)

Note / 24	Cadres IIIA et IIIB					Cadres IV				
	Zone					Note				
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>

COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR :

La description de poste a-t-elle été modifiée à l'issue de l'entretien ? Oui Non

VISA COLLABORATEUR Date :

VISA MANAGER Date :

I - APPRECIATION DE LA MAITRISE DES COMPETENCES SPECIFIQUES DU POSTE

Il s'agit d'apprécier la tenue du poste actuel. Identifiez **les principales missions** et leurs finalités (**à partir de la description de poste**). Évaluez le degré de maîtrise du poste occupé en illustrant par des exemples.

1 - En dessous des attentes **2** - Partiellement maîtrisé, à développer **3** - Répond bien aux attentes **4** - Largement au-dessus des attentes

Missions principales permanentes, Finalités	Degré de maîtrise	Observations, exemples
	█	
	█	
	█	

Songez également à identifier les **éventuelles modifications substantielles et pérennes** de la description de poste et à transmettre cette description modifiée à votre responsable RH, le cas-échéant.

Identifiez et évaluez les **principales compétences spécifiques** (connaissances, savoir-faire, qualités...) exigées par le poste occupé (voir description de poste¹). Évaluez chaque compétence en illustrant par des exemples.

Compétences spécifiques du poste	Degré de maîtrise	Observations, exemples
	█	
	█	
	█	

Si le collaborateur participe à un réseau (Contrôle de Gestion, RH, etc...), ne pas oublier de solliciter l'avis du responsable de réseau en amont de l'entretien :

II - APPRECIATION DE LA MAITRISE DES COMPETENCES DE REFERENCE

(cf Référentiel de Compétences des Cadres)

En complément des compétences spécifiques pour la tenue du poste occupé, la performance d'Aéroports de Paris à court-moyen terme exige la mobilisation par l'ensemble des cadres de **compétences de référence, quel que soit le poste qu'ils occupent.**

1 - En dessous des attentes **2** - Partiellement maîtrisé, à développer **3** - Répond bien aux attentes **4** - Largement au-dessus des attentes

Compétence	Degré de maîtrise	Observations, exemples	
1 - Les compétences génériques : à évaluer pour l'ensemble des cadres, quel que soit le poste occupé.			
Sens du résultat : Définit des objectifs pertinents pour son activité, son entité, ses collaborateurs en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Planifie et pilote la mise en œuvre des actions appropriées. S'assure de l'atteinte des objectifs dans les délais prévus. A le sens du reporting.	<input type="checkbox"/>		
Sens du client : Connaît ses clients internes / externes. Qualifie leurs attentes et leurs contraintes. S'engage sur des solutions qui intègrent les exigences de coût, qualité et délais. Construit des relations clients dans la durée. Diffuse le sens du client au sein de son équipe.	<input type="checkbox"/>		
Prise de décision : Prend les décisions pertinentes au moment approprié en prenant en compte le point de vue des différents acteurs concernés. Assure la mise en œuvre effective de ses décisions. Assume les décisions prises dans la durée.	<input type="checkbox"/>		
Gestion de la complexité : Identifie les différentes dimensions de son activité (politique, économique, sociale, client, juridique, image, risques...), les interactions et les enjeux contradictoires. Gère la confidentialité attachée à son activité. Réalise les arbitrages nécessaires.	<input type="checkbox"/>		
Collaboration : Contribue au quotidien au décloisonnement, par l'ouverture, le partage de l'information, la concertation, le travail en équipe et, le cas échéant, la mobilisation dans des projets transversaux.	<input type="checkbox"/>		
Innovation : Favorise l'innovation par l'ouverture, la curiosité, l'expression du sens critique et la prise de risque. Définit et met en œuvre des solutions innovantes.	<input type="checkbox"/>		
2 - Les compétences managériales : à évaluer de préférence pour des cadres ayant des responsabilités managériales (hiérarchique ou transversale, management de projet, etc.). Sinon, signaler que la compétence n'a pas pu être observée ou précisez si elle a pu être observée dans un contexte particulier (intérim, etc.)			N.O. ¹
Alignement stratégique : Connaît et fait connaître la stratégie de l'entreprise. S'assure que son action et celle de son équipe concourent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Organisation : Organise le travail de l'équipe dans une visée d'efficacité : définit les rôles et responsabilités, définit et met en œuvre les processus de travail, optimise les ressources. Anticipe et accompagne les évolutions de l'organisation qui s'imposent.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Animation d'équipe : Donne du sens à l'action de l'équipe à travers la communication et le dialogue. Sait mobiliser ses équipes et faire preuve d'autorité lorsque nécessaire. Pratique des retours positifs et négatifs au quotidien dans une visée de motivation et d'efficacité.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Développement de ses collaborateurs : Repère les compétences et besoins de progrès de ses collaborateurs. Identifie et met en œuvre les actions appropriées pour leur développement : mise en situation d'exercer de responsabilités, formation, mobilité interne ou externe...	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3 - Les compétences de leadership : à évaluer pour les cadres dont les responsabilités impactent directement la stratégie ou les résultats de l'entreprise.			N.O. ²
Vision et stratégie : Elabore une vision pour l'activité à moyen-long terme. Décline cette vision en une stratégie claire pour guider l'action. Partage la vision et la stratégie avec les acteurs pertinents en vu de leur appropriation.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Sens politique : Repère les interlocuteurs susceptibles d'être des leviers. Mobilise ces acteurs au moment opportun en faisant preuve de diplomatie et de conviction et dans l'intérêt de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

¹ Compétence non observée dans le cadre du poste actuel.

III – SYNTHESE DE L'APPRECIATION DE L'ANNEE

Elle repose à la fois sur l'appréciation du travail de l'année dans le cadre des missions permanentes du poste et sur l'appréciation des aptitudes et compétences mises en œuvre. Elle met en évidence les principaux points forts et points faibles observés. Elle donne lieu à une notation.

A renseigner en p.1

IV – DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Il s'agit de l'entretien professionnel dont l'objectif est d'évaluer les actions engagées en année N-1 pour le développement des compétences du collaborateur, d'identifier les actions à mener dans l'année selon les axes de progrès identifiés et de formaliser le projet professionnel du collaborateur à partir de ses souhaits d'évolution, de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise.

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Evaluez les actions de développement des compétences (spécifiques ou de référence) identifiées l'année N-1. Ont-elles été réalisées ? Ont-elles eu les effets escomptés ?

Rappel des propositions d'actions de l'année N-1	Actions menées	Commentaires et évaluation des actions menées

Selon l'appréciation de cette année (maîtrise des compétences spécifiques du poste et compétences de référence) :

Précisez les axes de développement qui sont du ressort du collaborateur :

Faites la synthèse des 2 ou 3 axes et objectifs de développement du cadre pour lesquels des actions spécifiques doivent être engagées et précisez lesquelles. Fixez un délai de réalisation pour chaque action.

Axes et objectifs de développement	Actions proposées <i>Il peut s'agir du parcours Trajectoire et Management cadres (IDM), d'autres actions de formation, de mises en situation d'exercice de nouvelles responsabilités, de participation à des projets, etc...</i>	Délais

CARRIERE

Faites le point sur le projet professionnel du collaborateur : il s'agit de déterminer le projet en fonction de la réalité de ses compétences, de ses aspirations professionnelles, et enfin des besoins de l'entreprise.

Description du projet professionnel du collaborateur

Présentez succinctement les aspirations professionnelles et souhaits d'évolution du collaborateur en précisant la nature du projet (souhait de mobilité, mobilité géographique, développement de compétences, domaine de responsabilité, etc...) et les échéances.

Avis du manager

Le cas-échéant, des actions sont-elles à mettre en œuvre ?

- Entretien RRH de Direction Entretien N+2 / N+3 : Précisez :
- Entretien DRHC
- Accompagnement formation Plan de Formation Entreprise (PFE), Droit Individuel à la Formation (DIF), Congé Individuel de Formation (DIF)
- Autres : précisez