

L'entretien professionnel un acte managérial fort



Le cadre réglementaire

► Article 76 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984 :

« L'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu. Ce compte rendu est visé par l'autorité territoriale qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations. Lors de l'entretien professionnel annuel, les fonctionnaires reçoivent une information sur l'ouverture et l'utilisation de leurs droits afférents au compte prévu à l'article 22 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée.

A la demande de l'intéressé, la commission administrative paritaire peut demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article. »

► Décret d'application n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux

► Décret n°88-145 du 15 février 1988, article 3-1 :

« Les agents recrutés sur un emploi permanent par contrat à durée indéterminée ou par contrat à durée déterminée d'une durée supérieure à un an y compris les agents recrutés par un contrat de projet bénéficient chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à un compte rendu »

Le cadre réglementaire

L'entretien est :

- ▶ **Obligatoire** (depuis le 01/01/2015 pour les fonctionnaires et depuis le 01/01/2016 pour les contractuels)
- ▶ **Individuel**
- ▶ **Annuel**
- ▶ **Concerne tous les cadres d'emplois**
- ▶ **Conduit par le supérieur hiérarchique direct (N+1)**

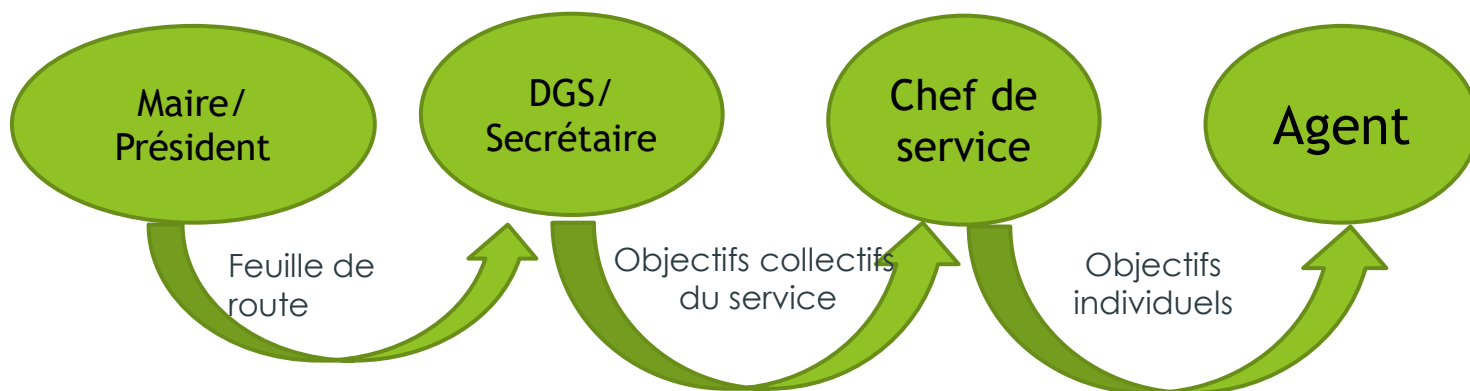
L'entretien professionnel : c'est porter un jugement de valeur

- ▶ En se référant à une norme : ce qui est réalisé par rapport à ce qui est attendu
- ▶ En faisant preuve de neutralité et d'objectivité :
 - se baser sur les critères/la grille validés en comité technique;
 - prendre conscience de ses biais cognitifs et les écarter (comparaison, éblouissement, effet de halo, préjugé, projection...)

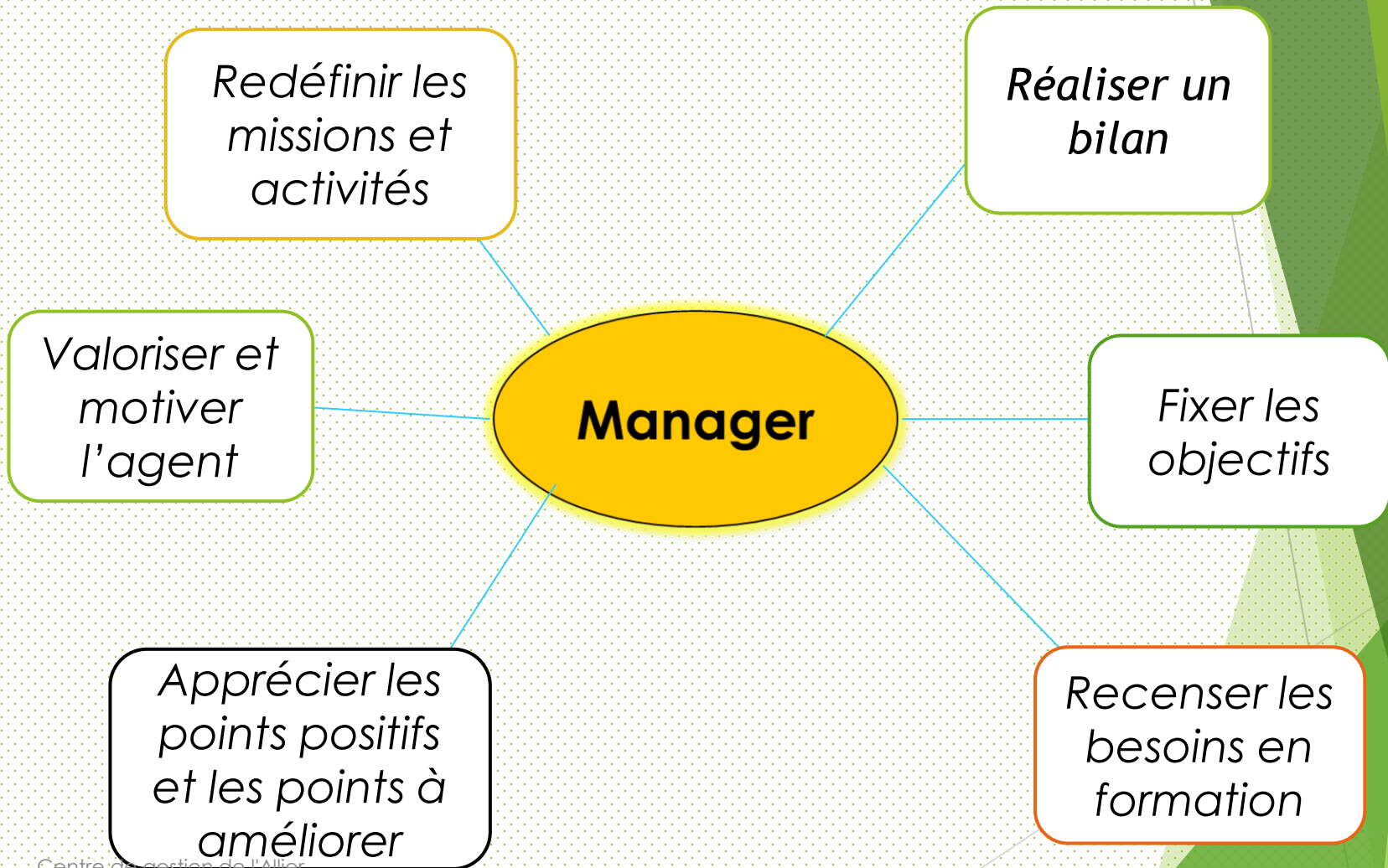
L'entretien professionnel : ce n'est pas ...

- ▶ Un tribunal, un interrogatoire
- ▶ Une réunion de service de planification ou de résolution de problèmes
- ▶ Un règlement de compte
- ▶ Une négociation salariale ou une décision de promotion

L'entretien professionnel : c'est un outil au service d'un projet global



Les enjeux de l'entretien professionnel



Les 3 fonctions de l'entretien professionnel : CAO



Communication



Appréciation



Orientation

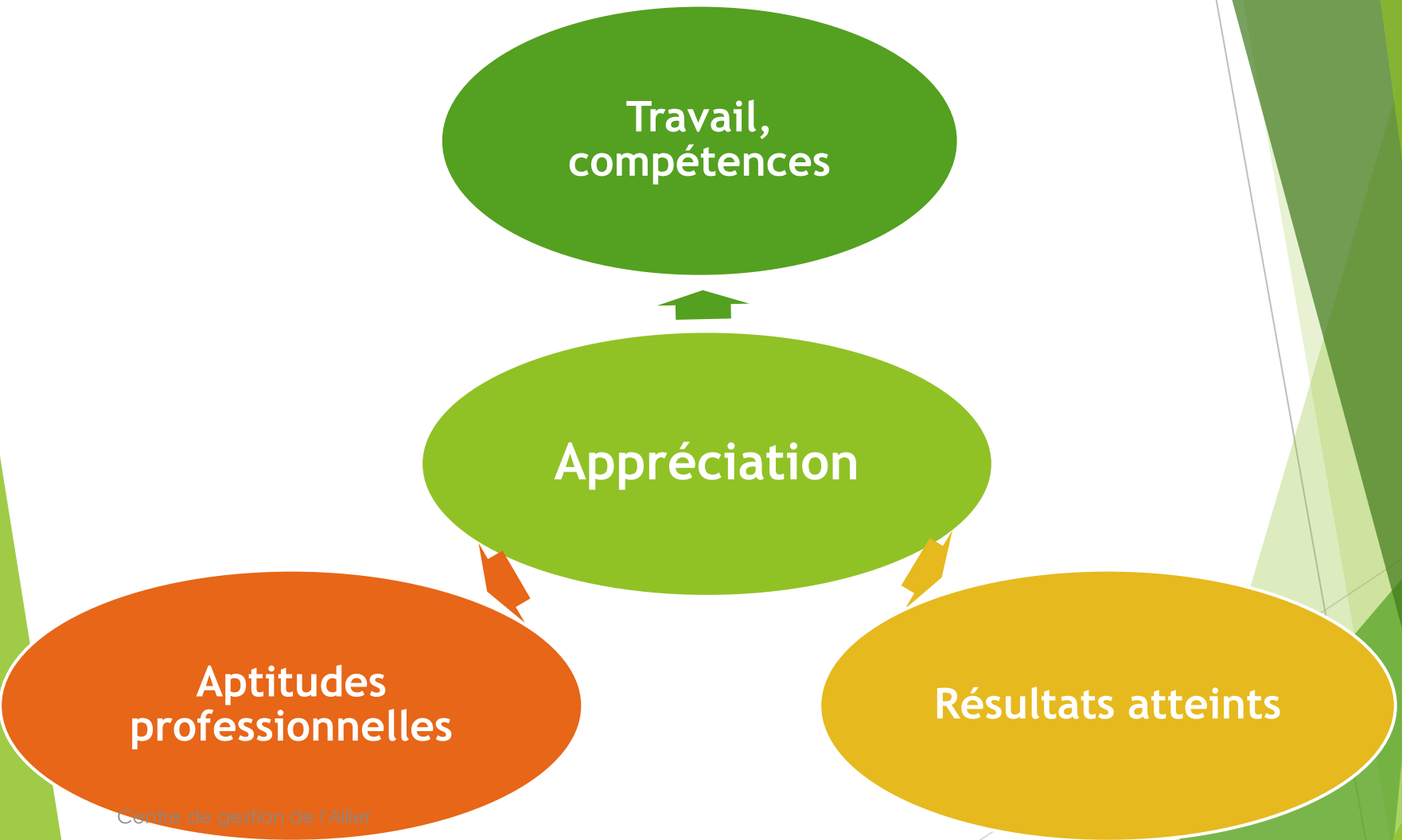
Fonction de communication

Ecoute

Partage

Disponibilité

Fonction d'appréciation



Fonction d'orientation

Définir :

Priorités

Objectifs

*Développement
des
compétences*

Anticiper :

*Perspectives
d'évolution*

Moyens

Soutenir :

Conseiller

La préparation de l'entretien

La convocation de l'agent

- ▶ Au moins 8 jours avant
- ▶ Un convocation écrite
- ▶ Accompagnée de la fiche de poste
- ▶ Un document d'aide à la préparation (fiche explicative, questionnaire...)

Le contenu :

- *Faits marquants de l'année écoulée*
- *Objectifs atteints*
- *Objectifs à fixer pour l'année à venir*
- *Évolution de l'agent*
- *Points forts*
- *Points à améliorer*

Les documents utiles

- ▶ L'organigramme
- ▶ La fiche de poste
- ▶ Le projet d'administration, le projet de service
- ▶ Les lignes directrices de gestion
- ▶ L'entretien de l'année n-1

La conduite de l'entretien professionnel

1

- *Accueil de l'agent*

2

- *Réalisation du bilan de l'année passée*
- *Mise à jour de la fiche de poste*

3

- *Évaluation des résultats et des compétences*

4

- *Détermination des objectifs*
- *Détermination des marges de progrès*

5

- *Perspectives d'évolution professionnelle*
- *Besoins de formation*

6

- *L'appréciation générale*

Durée
-
1
heure
au
moins

Un accueil

Phrase d'accueil

**Rappel des objectifs de
l'entretien**

**Présentation du plan de
l'entretien**

Une ambiance

- ▶ *Ne pas être dérangé par:*

Le téléphone



Les entrées inopinées dans votre bureau



Une ambiance

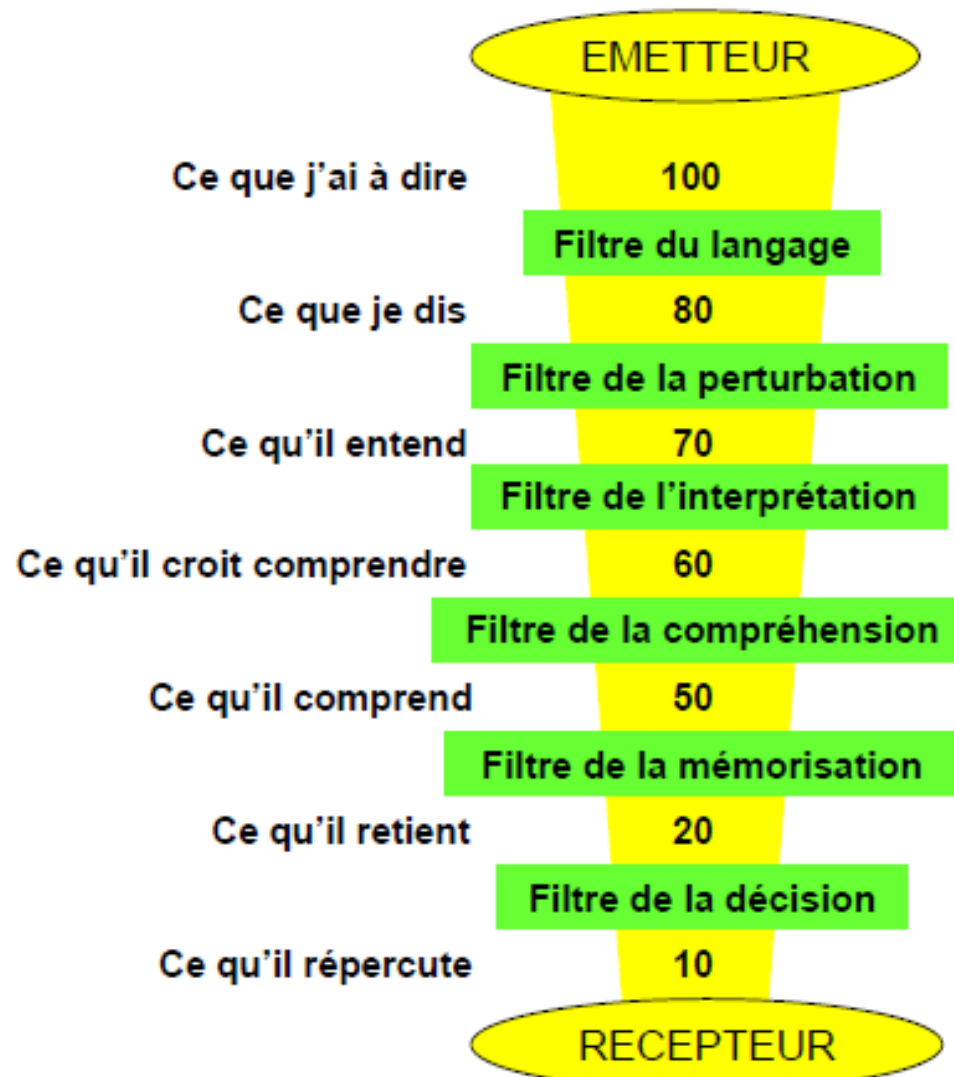
- ✓ Eviter si possible l'obstacle physique du bureau qui renvoie à une symbolique



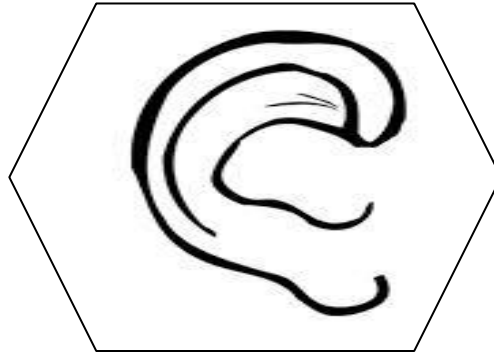
- ✓ L'utilisation de l'ordinateur pendant l'entretien n'est pas un obstacle s'il est positionné de manière à ce que l'agent suive les annotations



Des chercheurs américains ont montré que le taux de déperdition d'une communication verbale peut atteindre 90 %, le récepteur ne percevant alors plus que 10 % du message initial.



Soyez à l'écoute



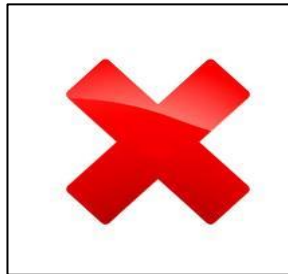
Reformulez



Une attitude



- ▶ Attitude de coopération, de compréhension



- ▶ Pas d'attitude de retrait, d'opposition

Erreurs et écueils à éviter...

- ❖ Laisser s'installer un conflit
- ❖ Ne pas laisser l'agent s'exprimer, lui voler son temps de parole
- ❖ N'évoquer que les points à améliorer => entretien contre productif=> désengagement total de l'agent

Un objectif

“ Celui qui ne sait pas où il va, a de forte chance d’arriver ailleurs”

(Principe de Peter)

Un objectif

MESURABLE

AMBITIEUX & ACCESSIBLE

LIMITÉ, CADRÉ, BORNÉ

INTÉRESSANT, INDIVIDUALISE

NÉGOCIABLE

Un objectif répond à quoi ?

**QUEL RÉSULTAT
CONCRET ?**

POUR QUI ?

QUAND ?*

**DANS QUEL BUDGET,
AVEC
QUELS MOYENS ?**

(*) A défaut d'indication précise, c'est l'année

Un objectif

Ce n'est pas une mission, ni une activité car non négociable

Ce n'est pas une obligation qui relève du règlement intérieur

Un objectif: ce qu'il faut faire

BONS OBJECTIFS =
mesurables, répondant à
quand, combien ou avec
qui ?

⇒ Pour la fin de l'année, avoir divisé par deux le délai de réponse aux demandes

⇒ Achever le classement thématique de la documentation du responsable avant l'été et lui soumettre une nomenclature au mois de septembre

MAUVAIS OBJECTIFS =
missions, activités de la
fiche de poste

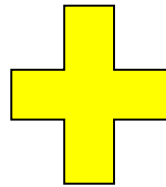
⇒ Avoir une maîtrise parfaite de windows

⇒ Assurer en permanence l'approvisionnement papier

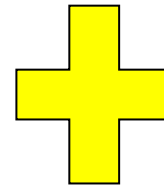
⇒ Améliorer les relations avec les autres services

La compétence

Connaissance,
savoir



Comportement,
savoir-faire



Relationnel,
savoir-être



La
compétence

Identifier les besoins de formation



- ▶ Recueillir les besoins
- ▶ Planifier les formations
- ▶ Accompagner l'agent dans le développement de nouvelles compétences
- ▶ GPEEC ou projet professionnel
- ▶ Utilisation du compte personnel de formation (CPF)

Les perspectives d'évolution de carrière

- ▶ Echanger sur les souhaits d'évolution de l'agent
- ▶ Informer si possible sur les différentes possibilités
- ▶ Mettre en lien les souhaits et les formations



Les propositions de l'agent

- ▶ Inviter l'agent à s'exprimer
- ▶ Formuler ensemble des propositions
- ▶ Ne pas faire de promesse, mais prendre en compte les suggestions

Après l'entretien

► **La rédaction du compte-rendu :**

Le supérieur hiérarchique synthétise les échanges et formule une appréciation générale sur la valeur professionnelle

► **La notification du compte-rendu :**

Elle doit être transmise à l'agent dans les 15 jours qui suivent l'entretien

L'agent doit alors signer le compte-rendu, cela ne signifie pas qu'il est d'accord, mais qu'il l'a bien reçu. Il peut ajouter ses observations

► **La validation de l'autorité territoriale :**

Le compte-rendu est visé par l'autorité territoriale qui peut également formuler des observations

► **L'éventuelle révision :**

Dans les 15 jours qui suivent la notification, l'agent peut faire un recours auprès de l'autorité territoriale, qui a 15 jours pour répondre.

A compter de la notification de la réponse, l'agent à 1 mois pour saisir la CAP ou la CCP

Avis de la CAP ou de la CCP sur le compte-rendu : elle peut si elle le souhaite faire des propositions de modification

- Le compte-rendu de l'entretien est communiqué à l'agent et classé dans son dossier administratif

Et après...

- ▶ Exploiter les comptes-rendus des entretiens : pistes d'amélioration de la gestion des ressources humaines et du management; mettre à jour les documents liés (fiches de poste; plan de formation; tableaux d'avancement; GPEEC...)
- ▶ L'autorité territoriale va s'appuyer sur l'entretien professionnel (appréciation de la manière de servir) et sur les critères d'attribution du Complément indemnitaire annuel (CIA) fixés dans la délibération instaurant le RIFSEEP pour déterminer le montant individuel du CIA
- ▶ Donner des suites aux entretiens en faisant des retours aux agents (reconnaissance; prise en compte de leur avis ...)

Merci de votre attention