



L'entretien professionnel : Un outil de dialogue et de management

Edito

L'entretien professionnel remplace progressivement la notation, jugée "scolaire" et obsolète. La généralisation du dispositif se profile à l'horizon 2013. L'enjeu est important pour les employeurs, comme pour les agents. En effet, couvrant un champ bien plus large que celui de la notation, l'entretien produira des effets sur le plan de formation, l'évolution professionnelle, le régime indemnitaire...
Ce changement d'échelle permettra une évaluation objective de la situation de chacun des agents au regard à la fois des situations personnelles et des enjeux et objectifs globaux de la collectivité. Sa mise en place appelle une évolution des pratiques managériales. Pour l'accompagner, le Cdg38 a réuni un groupe de travail composé de représentants des syndicats et d'élus, présidé par Mado Sonzogni. De leurs réflexions sont nés une proposition de méthodologie et des outils pratiques à destination des collectivités. L'ensemble de la démarche a été validé par le CTP départemental que préside Christophe Mayoussier. La présente fiche en rappelle les principaux points de repères.

Marc Baietto
Président du CDG de l'Isère,
Délégué régional du CNFPT
Rhône-Alpes - Grenoble

L'entretien professionnel, pour quoi faire ?

L'entretien professionnel remplace la note chiffrée. Moment privilégié d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct, il constitue un outil de dialogue et un acte de management. Il permet :

- ▶ d'évaluer le travail effectué par l'agent durant l'année écoulée,
- ▶ de faire le point sur ses conditions de travail,
- ▶ de fixer de manière concertée les objectifs pour l'année à venir,
- ▶ de définir les besoins en formation pour l'acquisition ou le développement de ses compétences,
- ▶ d'envisager ses perspectives d'évolution professionnelle.

Quels avantages par rapport à la notation ?

- **plus juste et plus rigoureux** : l'entretien permet de mesurer plus objectivement et précisément la valeur professionnelle d'un agent.
- **plus individualisé** : l'agent peut valoriser ses contributions, connaître ses points forts et ceux à améliorer, et aussi exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle, de formation, de fonctionnement du service...
- **plus complet** : l'entretien couvre toutes les composantes de l'exercice du poste et donne l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, ce qui offre une vision complète de l'activité de l'agent.
- **plus constructif** : pris en compte pour l'avancement, la mobilité, les primes..., l'entretien est un outil de progrès, d'optimisation de la tenue du poste, de considération et de responsabilisation de l'agent.
- **plus projectif** : il accompagne l'évolution des fonctions du poste en donnant à l'agent la compréhension des enjeux et les moyens de s'adapter au changement (formation, développement des compétences, projets de la collectivité...)
- **plus impliquant donc plus motivant** : on y définit ensemble, par le dialogue, des objectifs individuels et/ou de service.

Outils pratiques

i Des ressources documentaires

- ▶ **Textes juridiques**
Loi n°2009-972 du 3 août 2009 (principe de l'expérimentation - art. 76-1 de la loi statutaire n°84-53 du 26 janvier 1984), Décret n°2010-716 du 29 juin 2010 (modalités de mise en œuvre de l'entretien), Circulaire NOR/IOCB1021299C du 6 août 2010 - www.legifrance.fr
- ▶ **"L'entretien professionnel"** : retour d'expérience, CIG Grande Couronne, oct. 2012 - www.cigversailles.fr
- ▶ **"La fiche de poste"** : comment la mettre en place, Fiche pratique RH, Cdg38, sept. 2011 - www.cdg38.fr

A télécharger sur :
www.cdg38.fr
» Organiser vos services
» CTP » Fiches
procédures

Le Kit d'outils du CDG

Le CTP départemental placé auprès du Cdg38 pour les collectivités de moins de 50 agents a élaboré un outil pratique à destination des collectivités (élus, direction de service, DRH) :

- un guide pratique : présentation des étapes de la mise en œuvre de l'entretien, délais et voies de recours,
- des fiches conseils "Conseils pratiques aux évaluateurs" et "Conseils pratiques aux agents évalués",
- des modèles de documents : fiche de saisie du CTP, délibération, lettre de convocation, fiche de conduite de l'entretien et synthèse.

Des partenaires pour vous accompagner

CDG 38 Des services à vos côtés

- le pôle Conseil en gestion des ressources humaines accompagne les collectivités dans la réalisation des fiches de poste de leurs agents et la mise en place des entretiens professionnels.
 - des réunions sur cette thématique peuvent être organisées dans les territoires sur demande.
- Contacts :
- Pôle Conseil en gestion des ressources humaines
Sophie Lesrel & Céline Siligaris - 04 76 33 20 33 - assistancerh@cdg38.fr
- Comité Technique Paritaire (CTP) - Delphine Pfeiffer - ctp@cdg38.fr

Le Centre de documentation territorial

- Ouvert du lundi au jeudi de 12h30 à 17h.
- Des documentalistes vous guident dans vos recherches.
- Possibilités d'emprunts des ouvrages.

La MET vous accompagne :

Recrutement, formation, reclassement, financement... des conseillers répondent à vos questions

VOS SOURCES D'INFORMATION, VOS PARTENAIRES

A chacun son rôle

Philippe VOLPI
Maire de La Terrasse
(31 agents)

« L'autorité territoriale est l'employeur des agents. Pour autant, en matière de gestion des ressources humaines, élu et direction ont chacun leur rôle. Le mien, en tant que maire, est d'impulser le projet de remplacement de la notation par l'entretien professionnel. Il est également de maintenir une dynamique et de veiller à conserver l'implication de chacun sur plusieurs années d'exercice. En revanche, il ne m'appartient pas de conduire les entretiens. Cela relève du supérieur hiérarchique direct de l'agent. Sans compter qu'évaluer implique une technicité particulière. L'évaluation, pas plus que la notation d'ailleurs, ne doit être considérée comme un "attribut" du pouvoir. Disons le clairement : employeur territorial ne rime pas avec "patron omnipotent". »

L'évaluation ne s'improvise pas

Laurent DESCOT
Directeur adjoint, chargé de la formation,
CNFPT Rhône-Alpes Grenoble

« L'entretien professionnel est un acte de management. Il s'inscrit dans les politiques de management des compétences, déterminantes pour la qualité du service rendu. Chaque encadrant est aujourd'hui porteur de la "fonction RH" et participe ainsi à la politique de GRH de la collectivité. Cela suppose l'acquisition de compétences nouvelles, au centre desquelles se situe l'entretien professionnel. Ne nous y trompons pas : on ne s'improvise pas évaluateur. S'approprier la fiche de poste d'un agent, adopter "l'attitude juste" pour nourrir le dialogue, apprendre à définir des objectifs, traduire en termes de formation des besoins de développement de compétences, évaluer à partir de critères... il est indispensable que les encadrants se forment à la préparation, la conduite et l'exploitation de l'entretien. »

Outil de cohérence

Vincent CHEVRET
DGS de Lans en Vercors
(90 agents dont 40 saisonniers)

« L'entretien s'inscrit dans un système plus ouvert que celui de la notation. Couvrant tous les aspects de l'activité, il en ressort une information plus riche pour le management. L'adoption d'une grille d'entretien commune à l'ensemble des agents permet aussi d'homogénéiser les pratiques d'évaluation et de gagner en impartialité. Il est important de veiller à l'exploitation des informations, à commencer par la mise à jour des fiches de postes et les réponses aux demandes des agents. Un souci de cohérence est également de rigueur. Fixer des objectifs individuels suppose de fournir les moyens nécessaires à leur réussite et de définir des critères pour l'évaluer, l'enjeu de formation implique de conjuguer demandes individuelles et objectifs de la collectivité en matière de développement des compétences... »

critères ?

L'entretien vise à évaluer la valeur professionnelle d'un agent. Elle est appréciée en regard de critères établis par la collectivité et validés par le CTP. Ces critères portent sur 4 domaines : l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs ; les compétences professionnelles et techniques ; la manière de servir et les qualités relationnelles ; les capacités d'encadrement (si l'agent en exerce) ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

▶ Avec quels effets ?

Ce qu'il n'est pas

- Une évaluation express sur un coin de table.
- Un lieu pour parler de la pluie et du beau temps.
- Un tribunal qui sert à régler des comptes.
- Un entretien formel où l'on discute de tout sauf de ce qui fâche.
- Un papier de plus à remplir, une fois par an.

6 Exploiter les informations

L'entretien ne doit pas être un "rendez-vous sans lendemain". Le supérieur hiérarchique communique le résultat des arbitrages de la DRH et décline en décisions individuelles les observations et demandes exprimées.

Bonne pratique :

- ▶ faire la synthèse des entretiens pour tirer des enseignements à l'échelle de la collectivité (plan de formation, de recrutement, de carrière, de conditions de travail...).

5 Valider la fiche d'entretien

Le compte rendu de l'entretien est établi et signé par le supérieur hiérarchique. Il est transmis à l'autorité territoriale qui le vise (elle peut y ajouter ses observations), puis est notifié à l'agent dans les 10 jours suivants l'entretien. L'agent peut le compléter. Il le signe et le renvoie à son N+1 sous 10 jours maximum.

Bonne pratique :

- ▶ informer l'agent des délais et voies de recours.
- ▶ veiller à ce que l'agent signe sa fiche.
- ▶ verser la fiche et le compte rendu au dossier de l'agent
- ▶ transmettre la fiche à la CAP compétente.

4 Conduire la rencontre

Pour que l'entretien devienne un dialogue constructif, évaluateur et évalué auront réfléchi aux questions posées dans la fiche d'entretien (faits et réalisations marquantes de l'année, objectifs à atteindre...).

Bonne pratique :

- ▶ voir "Comment conduire l'entretien ?" -

Ce document est téléchargeable sur : www.cdg38.fr et www.rhone-alpes-grenoble.cnfpt.fr



Maison de l'Emploi Territorial
416, rue de l'Université - 38400 Saint-Martin-d'Hères - Tél. 04 76 33 20 30



L'entretien professionnel, comment ça marche ?...

► Qui évalue ?

L'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct (N+1). C'est lui qui connaît le mieux le travail de l'agent et qui peut apprécier sa valeur professionnelle. La présence d'un seul évaluateur facilite les échanges et évite "l'effet tribunal".

► Qui est évalué ?

Les textes visent les agents titulaires. Néanmoins, les agents non titulaires devraient également bénéficier d'un entretien. Pour les stagiaires, le Cdg38 conseille plusieurs évaluations pendant l'année de stage.

► A quelle date ?

L'entretien a lieu une fois par an. Il dure entre 1h et 1h30 afin de permettre un échange riche et complet.

► Selon quels critères ?

L'entretien vise à évaluer la valeur professionnelle d'un agent. Elle est appréciée en regard de critères établis par la collectivité et validés par le CTP. Ces critères portent sur 4 domaines : l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs ; les compétences professionnelles et techniques ; la manière de servir et les qualités relationnelles ; les capacités d'encadrement (si l'agent en exerce) ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

...comment le mettre en place ?

Préparer la démarche

Une délibération est nécessaire pour fixer, après avis du CTP, les critères d'appréciation de la valeur professionnelle. Une fiche d'entretien type doit être établie, ainsi qu'une fiche de poste pour chaque agent évalué.

Bonne pratique :

- prévoir le temps suffisant pour le dialogue social (*en lien avec le CTP et les syndicats*).
- élaborer ou actualiser la fiche de poste des agents concernés.
- rédiger un guide pour les évaluateurs et les évalués (>> *Le Cdg 38 en propose - P6*).

Accompagner le changement

La mise en place de l'entretien peut générer des craintes chez les personnels. Il est important d'expliquer les raisons de la suppression de la notation, les enjeux de l'évaluation, les aspects positifs pour les agents et leurs responsables...

Bonne pratique :

- présenter l'entretien comme un moment de dialogue entre l'agent et son N+1.
- décliner ses effets positifs en termes de formation et de carrière.
- accompagner les cadres et les former à l'entretien d'évaluation.

Convoquer les agents

L'agent est convoqué 8 jours au moins avant la date de l'entretien. La convocation est accompagnée de la fiche de poste, d'un exemplaire vierge de la fiche d'entretien et d'une copie de la fiche d'évaluation de l'année précédente.

Bonne pratique :

- s'assurer que l'agent a bien compris l'enjeu de la procédure.
- lui remettre un document donnant des conseils pratiques pour préparer et réaliser l'entretien.

1

2

3

6 étapes

Comment conduire l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié entre l'agent et son responsable. La fiche d'entretien permet de guider son déroulement. Toutes ses rubriques doivent être abordées et renseignées. L'évaluateur rédige la fiche d'entretien, qui tient lieu de compte-rendu. La rédiger au fur et à mesure permet de retranscrire fidèlement l'échange et le faire conjointement avec l'agent contribue à faire de la rencontre un lieu de dialogue et de progrès. 1 heure à 1 h 30 pour chaque entretien sont à prévoir.

ACCUEIL

Accueil de l'agent

L'évaluateur accueille l'agent en lui rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités. Il veille à le mettre à l'aise de manière à instaurer un climat de confiance réciproque.

BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Bilan général de l'activité

L'évaluateur et l'agent échangent sur l'activité et l'environnement professionnel (exercice du poste, fonctionnement du service, relations avec l'équipe, conditions de travail...), afin de dresser un bilan de l'année : faits et évolutions majeurs, aspects positifs et points à améliorer, difficultés rencontrées... L'évaluateur rappelle, quand ils existent, les objectifs individuels et/ou de service de l'année.

Valeur professionnelle et manière de servir

L'évaluateur constate et analyse les résultats de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés, il apprécie ses compétences techniques et professionnelles, il évalue sa manière de servir et ses qualités relationnelles, et le cas échéant ses capacités d'encadrement.

PERSPECTIVES ET ORIENTATIONS POUR L'ANNÉE A VENIR

Objectifs à réaliser

L'évaluateur expose les objectifs de service prévus pour l'année à venir. Il détermine, avec l'évalué, les objectifs individuels à atteindre et les moyens nécessaires pour y parvenir (locaux, personnel, formation, matériel...). Ces objectifs peuvent être liés à l'amélioration des résultats de l'évaluation de la valeur professionnelle.

Formations envisagées

Il s'agit de déterminer les besoins en formation permettant d'optimiser l'exercice des missions. Ces besoins sont exprimés aussi bien par l'agent que par son supérieur. Ils tiennent compte des observations de l'évaluation de la valeur professionnelle (compétences à améliorer, à acquérir...), des objectifs individuels et/ou de service, ainsi que du projet professionnel de l'agent.

Evolution professionnelle

L'agent fait part de ses souhaits d'évolution dans son poste actuel, ses possibilités d'avancement et ses éventuels projets de mobilité professionnelle. L'évaluateur exprime un avis indicatif sur les demandes, au regard notamment du projet de service, de la collectivité et des compétences constatées.

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Appréciation finale

Rédigée par l'évaluateur, elle porte une appréciation d'ensemble en caractérisant et synthétisant en quelques phrases la valeur professionnelle de l'agent. Elle peut être rédigée hors sa présence après avoir conclu l'entretien.

Bonnes pratiques

- s'assurer que l'agent a préparé son entretien. A défaut, envisager la possibilité d'un report.
- s'il s'agit d'un premier entretien, présenter les rubriques de la fiche d'entretien.
- veiller à ne pas être dérangé (renvoi de téléphone et porte fermée).
- prévoir un créneau large afin de ne pas être pris par le temps en cas d'entretien plus long que prévu.

- laisser, de préférence, l'agent parler le premier, puis l'interroger ensuite.
- veiller à lui réserver suffisamment de temps de parole.
- profiter du bilan pour mettre à jour la fiche de poste de l'agent.
- faire le point sur les conditions matérielles de travail.

- veiller à évaluer ce que fait l'agent (ce qu'il réalise) et non la personne (ce qu'elle est).
- tenir compte du contexte (moyens à disposition, organisation...).
- valoriser les réussites et mettre en avant les points positifs.
- expliquer et justifier les critiques au moyen de faits précis et significatifs.
- inciter l'agent à trouver par lui-même des pistes pour résoudre ses difficultés, afin de l'impliquer et le responsabiliser.

- co-élaborer les objectifs avec l'évalué (écouter ses propositions) pour obtenir son adhésion et sa motivation à les atteindre.
- s'assurer qu'ils sont compris et acceptés par l'agent.
- vérifier la cohérence des objectifs et des appréciations.

- rappeler les formations suivies durant l'année et évaluer leur impact sur le travail.
- faire le point sur les formations professionnelles obligatoires et facultatives.
- informer sur le DIF (modalités, crédit d'heure disponible...).

- s'informer auprès de la DRH ou du service Gestion des carrières du Cdg38 des perspectives de carrière de l'agent, pour pouvoir le renseigner et répondre à ses questions.
- sensibiliser à la mobilité les agents affectés à des tâches "pénibles", dans une logique de prévention du reclassement pour inaptitude physique.

- rédiger avec soin en ayant présent à l'esprit que l'appréciation a un impact direct sur la carrière de l'agent.



Quels critères retenir, quel barème appliquer ?

La valeur professionnelle est appréciée à partir des critères fixés par la collectivité (après avis du CTP). Plus ces critères sont simples et compréhensibles, moins ils font l'objet de contestation. Il est utile de les présenter afin qu'évaluateurs et évalués en aient une compréhension partagée.

Le barème (non obligatoire) est recommandé. Suffisamment fin pour permettre de différencier la valeur des agents, il peut prendre différentes formes : chiffres, lettres, symboles, items.

Le CTP départemental de l'Isère a arrêté le dispositif suivant :

Critères

- compétences professionnelles : compétences techniques liées au poste, qualité du travail effectué, sens de l'organisation et respect des délais, esprit participatif et force de proposition.
- qualités relationnelles : avec les collègues de travail, avec la hiérarchie (élus et/ou responsables), avec les usagers.
- capacité d'encadrement : organisation du travail de l'équipe, prévention et gestion des conflits, qualité du travail collectif.

Barème (4 degrés d'attente appliqués pour chaque sous-critère)

- non conforme aux attentes (niveau de connaissances ou pratiques insuffisant, constat de difficultés)
- en voie d'amélioration (marge de progression)
- conforme aux attentes (maîtrise des exigences du poste)
- supérieur aux attentes (expertise et exigences du poste satisfaites)

Comment déterminer des objectifs ?

Les objectifs individuels sont fixés en concertation entre le N+1 et l'agent. Cette co-conception facilite l'engagement de l'agent à les réaliser. Deux ou trois objectifs sont suffisants, afin d'éviter la dispersion et le découragement.

Ils peuvent porter sur :

- la conduite des missions du poste ;
- l'acquisition et le renforcement des connaissances et compétences professionnelles ;
- des missions ponctuelles.

Chaque objectif doit être :

- formulé de façon claire et simple : pour être bien compris et accepté par l'agent,
- réaliste et inscrit dans le temps : ni des tâches ou des voeux généraux,
- mesurable : le résultat à atteindre est décrit,
- motivant : ni trop facile, ni hors de portée.

Deux écueils à éviter

- un excès de complaisance ou de sévérité
- une tendance à évaluer le travail de tous les agents de la même manière en donnant une appréciation moyenne à chacun qui, au final, ne caractérise personne.