



# Guide de l'entretien - *pour l'évaluateur*

### Pourquoi réaliser un entretien annuel ?

L'entretien professionnel remplace en lieu et place la notation des fonctionnaires territoriaux. Il constitue un moment privilégié de dialogue et d'échange avec les agents de votre service. Cet entretien va s'appuyer sur la fiche de poste et sur la fiche d'entretien professionnel.

L'objectif final de l'entretien professionnel est notamment le développement des compétences professionnelles individuelles de l'agent au regard des objectifs de la collectivité.

- **Pour le supérieur hiérarchique direct, l'entretien professionnel permet :**
  - de dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent
  - d'apprécier les compétences de l'agent
  - de définir de façon concertée avec l'agent les objectifs pour l'année à venir
  - de faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent
  - d'évaluer les besoins en formation de l'agent et les compétences à acquérir ou à développer
  - de connaître et apprécier les perspectives d'évolution professionnelle souhaitées par l'agent
  
- **Pour l'agent évalué, l'entretien professionnel permet :**
  - d'avoir un retour du travail accompli tout au long de l'année
  - de connaître ses points forts et les points à améliorer
  - d'exprimer ses besoins en matière de formation
  - d'exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle, d'amélioration de la collaboration professionnelle

### Comment préparer l'entretien ?

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même. En effet, celui-ci doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque. Pour que l'entretien soit constructif, il est nécessaire, pour vous comme pour lui, de se préparer. Vous devrez alors vous assurer de disposer de tous les éléments vous permettant d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assumées par l'agent, faute de quoi il sera difficile de réaliser une appréciation complète et objective de sa valeur professionnelle.

#### **Pour préparer cet entretien, vous pourrez vous appuyer sur :**

- la fiche de poste de l'agent
- la fiche de notation ou d'évaluation de l'agent de l'année précédente
- la fiche d'entretien professionnel type
- d'éventuelles notes prises tout au long de l'année
- du (des) projet(s) du service ou de la collectivité ...

## Comment se déroule l'entretien ?

**Présentez le bilan** de la période de façon concrète : centrez-vous sur les résultats obtenus par rapport à vos objectifs, donnez des exemples concrets. Vous pourrez ainsi avec votre responsable faire l'analyse de votre travail et identifier les raisons de succès et les causes des difficultés.

La deuxième partie de l'entretien est tournée vers l'**avenir**. Exposez alors vos objectifs et vos souhaits qui, avec ceux de votre responsable, permettront de bâtir un calendrier d'actions concrètes.

Pour que cet entretien se déroule bien, il doit y avoir, de part et d'autre, la **volonté** d'établir une relation de confiance qui permette d'exprimer tout ce qui est à dire. Cela suppose un réel désir d'écoute et de compréhension.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que dans toute fonction, nous retrouvons des tâches passionnantes et d'autres qui le sont moins. Ces dernières sont une partie souvent non négociable de son poste et l'entretien ne doit pas être l'occasion de chercher à les éliminer à tout prix.

Il faut considérer l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations et de résoudre les problèmes. Ainsi, l'analyse de l'année écoulée aura pour objectif de préparer l'avenir.

### ❖ **Conseils**

- adopter une attitude constructive : cela favorisera le dialogue
- ne pas être crispé ou sur la défensive
- accepter d'entendre les éventuelles critiques
- Eviter de se comparer aux autres

### **Il sera utile, avant le jour de l'entretien, de :**

- faire un bilan de l'année écoulée :
  - remémorer les faits marquants de l'année écoulée
  - noter les réussites de l'agent
  - noter les difficultés ou les échecs constatés l'année précédente, qui constitueront des pistes d'amélioration et/ou des objectifs pour l'année suivante
  - évaluer l'accompagnement à apporter à l'agent dans son travail (exemples : formation, renforcement des moyens matériels, ...)
- définir les objectifs de l'agent pour l'année à venir par rapport à ses fonctions et au service
- prévoir les éventuels moments difficiles de l'entretien (refus de promotion, de formation, critique...) en préparant par écrit une argumentation basée sur des faits précis et concrets. Ceci vous évitera l'expression de reproches excessifs ou un blocage de la part de l'agent.

### ❖ **Conseils pour formuler une critique :**

- préparer à l'avance votre argumentaire
- exposez le comportement manifesté par le collaborateur ou le fait précis en cause de façon objective
- appuyez-vous sur des faits : les faits sont à distinguer des opinions et des sentiments. La production de faits donne une crédibilité à l'analyse
- énoncez les conséquences de ce comportement ou de ce fait
- recherchez une solution en commun : la solution est d'autant mieux acceptée par l'autre que c'est lui qui la propose ou qu'il s'y associe

Il faut considérer l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations et de résoudre les éventuels problèmes. Ainsi, l'analyse de l'année écoulée aura pour objectif de préparer l'avenir. De plus, il est essentiel de tenir compte de l'ensemble de l'activité de votre agent pendant l'année et pas seulement sur les semaines précédant l'entretien. Lors de l'entretien professionnel, vous devez traiter des points forts comme des points à améliorer. Il ne faut rien occulter.

## **L'accueil et l'introduction**

L'accueil est une étape importante de l'entretien car elle conditionne souvent « l'ambiance » dans laquelle va se dérouler l'entretien. Votre objectif est de créer dès cet instant les conditions d'un dialogue ouvert avec l'agent. Il est nécessaire de respecter l'heure de l'entretien et de mettre la personne à l'aise.

Au début de l'entretien vous devez rappeler le cadre, les objectifs de l'entretien professionnel ainsi que ses différentes étapes. S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de lui présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

### **❖ Conseils :**

- choisissez un lieu calme et neutre si possible
- cessez toute activité : ne jamais poursuivre un travail après l'arrivée de la personne
- se levez, allez au-devant de la personne
- l'invitez à s'asseoir
- soyez assis au même niveau que votre interlocuteur
- évitez d'être dérangé durant l'entretien : faites filtrer les communications téléphoniques et bloquez les visiteurs.

## **Les rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel**

C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit compléter l'ensemble des rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel. La rédaction doit se faire conjointement avec l'agent afin que cette rencontre soit un véritable moment d'échanges. Toutes les rubriques figurant dans le compte rendu doivent être abordées et renseignées.

### **➤ Bilan de l'année écoulée**

- rappeler les objectifs du service de l'année écoulée
- rappeler les objectifs spécifiques fixés à l'agent
- inviter l'agent à s'exprimer sur :
  - les faits marquants de son activité sur l'année
  - les aspects positifs de son travail
  - les difficultés rencontrées
  - les propositions concernant l'évolution de ses missions
- faire part à l'agent de votre analyse sur son activité de l'année précédente, le féliciter sur les aspects positifs de son travail
- aborder les aspects problématiques
- inciter l'agent à trouver les pistes de réflexion permettant de résoudre ces aspects problématiques

### **➤ Appréciation de la valeur professionnelle**

- faire le bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente
- faire part de votre évaluation sur son activité professionnelle en vous appuyant sur les éléments d'appréciation des critères contenus dans la fiche de compte rendu d'entretien

### **➤ Perspectives pour l'année à venir**

- donner des informations sur le projet et les objectifs du service
- fixer en commun les objectifs individuels à atteindre qui doivent être réalisables et mesurables
- faire le point sur les moyens à mettre en œuvre et les compétences à acquérir et à développer pour atteindre ces objectifs
- solliciter l'agent sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement professionnel

### **❖ Conseils :**

- prendre le temps nécessaire pour mener à bien l'entretien annuel
- adopter une attitude constructive : cela favorisera le dialogue

- être à l'écoute de l'agent, de ses difficultés, de ses ambitions : laissez l'agent s'exprimer
- reconnaître les points forts :
  - reconnaissez les réussites : c'est motivant, l'agent a besoin d'entendre dire ce qu'il fait bien
  - analysez et valorisez les réussites : déceler pourquoi l'agent réussit dans tel ou tel domaine permet d'ouvrir de nouvelles activités, faire bénéficier un collègue de son savoir-faire, ...
- aborder les points à améliorer :
  - appuyez-vous sur le bilan qui vient d'être fait
  - allez droit au but : l'agent a besoin de savoir précisément dans quels domaines vous attendez qu'il fasse des progrès
  - argumentez : citez des faits objectifs à l'appui de votre propos, c'est le meilleur moyen d'éviter les jugements
  - laissez à l'agent le temps de répondre
  - aidez l'agent à proposer ce qu'il peut faire pour résoudre le problème évoqué : formations ...
  - écoutez l'agent : il connaît son poste et a des idées sur la façon dont il pourrait le développer, sur les outils qui lui seraient utiles, sur de nouvelles méthodes à appliquer
  - proposez des mesures à prendre lorsque vous décelez des points à améliorer

### En synthèse : Pourquoi faire un entretien annuel alors que je vois régulièrement mon responsable ?

	RELATION REGULIERE	ENTRETIEN ANNUEL
<b>Objet</b>	Le travail quotidien, les tâches Les opérations en cours Les incidences, les événements	Formaliser l'échange Bilan, analyse, Fixation d'objectifs Préparation de l'avenir
<b>Temps</b>	Le court terme, L'urgent	Le moyen et long terme Prendre le temps de jeter un regard sur le passé pour mieux prévoir, préparer l'avenir
<b>Durée</b>	Brève	Au moins 1 heure
<b>Conditions</b>	Variables	Maîtrise préparée Rencontre formalisée
<b>Moments</b>	Variables	Choisis
<b>Résultats</b>	Solutions palliatives correctives	Solution résolutive, préventive Plan d'actions

### Les maladroites à éviter... :

Erreurs parfois observées	Conséquences	Comment y remédier
Transformer l'entretien en information ascendante sur le travail de l'agent que le chef connaît déjà depuis longtemps	Le supérieur hiérarchique est disqualifié comme chef et comme évaluateur	Se renseigner avant et évaluer comment ses missions sont remplies
En rester au constat : c'est bon, ce n'est pas bon, c'est comme cela	L'entretien ne sert à rien	Traduire les constats en remèdes, mesures à prendre, objectifs à atteindre, conduites à tenir...
Moraliser, faire des remontrances, faire du chantage, régler ses comptes	Baisse de sincérité, stérilisation de l'entretien, frustration, inefficacité totale, conflit, perte de temps	Reformuler, fixer des objectifs, des moyens à prendre, définir ce qui se passera si les moyens ne sont pas pris et les objectifs non atteints.

Comparer les agents entre eux	Agressivité, conflit, discussion sans fin, démotivation, mauvaise ambiance d'équipe	Le comparer à ce que l'on attend de lui, à ce qu'il peut faire
Ne pas oser critiquer, ne rien dire d'un constat d'échec ou d'erreur ou le minimiser (ce n'est pas grave)	L'entretien est un rite inutile et gentil. Préjudice pour les deux parties et pour le service. Perte de considération et d'autorité du supérieur hiérarchique	Rappeler régulièrement en cours d'année les normes attendues. S'assurer qu'elles sont bien comprises et admises. Faire les remarques nécessaires à chaud. Ne pas s'excuser de critiquer, cela fait partie du rôle de responsable.
Ne pas dire au cours de l'année ce qui ne va pas et « ressortir » tous les reproches au moment de l'entretien	Baisse de confiance, isolement du responsable considéré comme rancunier, distant et fuyant	Faire ses remarques ou remontrances au fur et à mesure. Une remarque qui n'a pas été faite en temps voulu n'est plus à faire
Critiquer le travail sur les détails	Manque de recul dans la discussion. Supérieur discrédité, considéré comme de mauvaise foi, suspecté de vouloir à tout prix justifier une mauvaise évaluation sans véritables arguments	Les critiques doivent être essentielles. L'entretien est le bilan d'une année. Bien relativiser l'essentiel du détail dans la discussion. Relever le positif
Relever uniquement les points négatifs et à améliorer	Démotivation du collaborateur. Sentiment d'injustice. Désengagement du collaborateur de l'évaluation	Etre positif, souligner les points forts et féliciter pour les réussites. Le moteur de l'agent ce sont ses points forts, sa source de confiance en lui
Juger négativement la personnalité, la motivation, devenir blessant	Réaction de défense, agressivité, rébellion ou soumission. Qualité des relations futures compromises	Ne pas confondre appréciation négative au travail et appréciation négative de la personnalité
Rassurer, plaindre, compatir	Complètement inefficace. Négation de la tâche au profit du climat	Chercher des solutions. Inviter l'agent à en trouver
L'agent se disperse en anecdotes sur lui-même, questionne le responsable, incrimine les autres	L'entretien d'évaluation est détourné de sa fonction	Intervenir courtoisement pour recentrer rapidement l'entretien sur les faits essentiels concernant l'agent. Rappeler les objectifs de l'entretien. Reporter en fin d'entretien (ou à un autre rendez-vous) ce qui touche à la vie habituelle du service

## Les objectifs, comment les déterminer ?

Un objectif doit être « SMART » :

**Spécifié** : sa définition est précise et détaillée, exprimée sous la forme d'un résultat à atteindre.

**Mesurable** : les résultats sont quantifiables ou au moins observables. Un objectif est assorti d'indicateurs et accompagnés de moyens nécessaires.

**Acceptable** : d'un point de vue légal, moral et de sécurité.

**Réaliste** : adapté à l'environnement et à l'agent. Il ne démotive pas les collaborateurs mais doit être suffisamment ambitieux.

**Temporellement défini** : fixer des échéances