3 0 MARS 2009

Guide manager pour l'entretien professionnel

Le présent guide a pour objet de faciliter la mise en œuvre de l'entretien professionnel et, pour cela, de rappeler pour chacune des étapes les activités à conduire et les modalités à suivre :

Sommaire :

I. Avant l'entretien :
- Sélectionner des critères pertinents par rapport au poste de travail
- Conseils pour l'utilisation des critères d'appréciation
- Exemple de critères appliqués à l'emploi de secrétaire (filière administrative)
- Prise de rendez-vous

II. Pendant l'entretien :
- Les étapes et thèmes de l'entretien
- Exemples de questionnement
- Les postures facilitantes
- Les compétences à mobiliser

III. Après l'entretien :
- La rédaction du compte rendu de l'entretien professionnel, conseils rédactionnels et exemples de rédaction d'appréciation générale de la valeur professionnelle de l'agent.

I. Avant l'entretien : la préparation de l'entretien professionnel

- **Sélectionner les critères d'appréciation au regard de l'emploi occupé.**
  L'arrêté du 10 avril 2008 en lien avec le décret du 17 septembre 2007 porte en annexe les critères d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.
  Ces critères sont répartis en rubriques : compétences professionnelles et technicité, contribution à l'activité du service, qualités personnelles et relationnelles. Il y a aussi des critères pour apprécier l'aptitude au management et/ou à la conduite de projets.
  Ces critères constituent un référentiel commun pour l'institution. Ils constituent une base de référence dont peuvent s'inspirer les responsables hiérarchiques.

- **Conseils pour l'utilisation des critères d'appréciation** de la valeur professionnelle des agents
  1. Sélectionner les critères les plus pertinents par rapport à l'emploi de l'agent : utiliser la fiche de poste.
  2. Veiller à garder nécessairement plusieurs critères par rubrique de façon à ne pas lire la réalité du travail réalisé à travers un seul critère, ce qui conviendrait à déformer l'appréciation de l'activité de l'agent.
  3. Il convient de noter que la rubrique qui sera à détailler le plus concerne les compétences professionnelles et la technicité. Notamment le critère « maîtrise technique ou expertise scientifique du domaine d'activité » pour lequel il était impossible d'établir une liste exhaustive qui aurait conduit à un inventaire nécessairement incomplet et hyper volumineux. C'est sur ce critère précis que tout manager devra porter son attention pour préciser ce critère à l'aide de la fiche de poste caractérisant une spécificité d'activités.
  4. Disposer (au sens de se doter de grille de repérage) de situations d'observation pour « asseoir le jugement évaluatif » à partir de faits concrets.

  La liste de critères est une aide et représente une vraie valeur ajoutée pour formuler une appréciation objectivée.

- **A titre d'exemple pour illustrer la méthode voici comment mettre cette démarche de sélection des critères** à partir du repérage des compétences à apprécier, mentionnées dans la fiche de poste. Il s'agit de l'emploi de secrétaire extrait du référentiel des emplois de la filière administrative produit en mars 2005 (pages 116 à 127). A titre d'illustration les compétences à apprécier (exploitation de la page 116) sont :
  - l'importance croissante du traitement et de la gestion des informations
  - « des capacités relationnelles
  - « une réactivité entrainant une exigence accrue de prises d'initiative ».

Les critères d'appréciation concerneront donc
- au niveau de la maîtrise technique : le traitement et la gestion des informations
- au niveau du critère « sens des responsabilités » (rubrique contribution à l'activité du service) : la compréhension des demandes formulées
- au niveau du critère autonomie : la réactivité pourra être appréciée, il s'appréciera à partir de ses prises d'initiative et, au niveau du critère capacité d'adaptation, cela s'appréciera dans ses capacités relationnelles vis-à-vis de profils de personnels différents.

Pour apprécier l'agent sur des faits concrets, le manager pourra utiliser comme points d'observation :
- la circulation des informations : y-a-t-il eu des remontées positives, négatives en cours d'année par les personnels ?
- le classement des informations et le retour d'informations au hiérarchique : est-il accessible, fait régulièrement… ?
- la qualité des interfaces se traduirait par des remarques positives ou négatives des acteurs externes et/ou par une « gestion fluide » c'est-à-dire sans remarques.

❒ **Fixer un rendez-vous avec l'agent**
- 15 jours au moins avant la date,
- Prévoir une plage horaire de 1h00 à 1h30 pour mener les deux volets de l'entretien professionnel : l'un portant sur l'activité (réalisée et à venir) et l'autre sur l'aspect « entretien de formation ».

II. Pendant l'entretien professionnel : étapes et thèmes à aborder

- ❒ **Prise de contact et accueil**
  mise à l'aise de la personne.

- ❒ **Définir clairement :**
  les objectifs de l'entretien professionnel,
  la durée,
  les différentes étapes.

- ❒ **Laisser le collaborateur s'exprimer sur :**
  les faits marquants de son activité sur l'année,
  les aspects positifs de son travail, les difficultés rencontrées,
  ses propositions concernant son rôle et sa fonction.

- ❒ **Clarifier certains points :**
  reformuler les aspects problématiques,
  demander des exemples précis,
  demander les solutions préconisées par la personne.

- ❒ **Confronter les différences de perception pour parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des situations.**
  donner des éléments d'information, mais sans chercher à tout ramener à un point de vue unique.

- ❒ **Faire part de votre évaluation sur l'activité de la personne :**
  compétences développées et résultats atteints,
  bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente.

- ❒ **Donner des informations sur les orientations du service et le projet institutionnel.**

- ❒ **Définir les axes prioritaires des actions à mener pour l'année à venir en lien avec les orientations du service et les missions du collaborateur.**

- ❒ **Fixer en commun les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.**

- ❒ **Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste occupé.**

- ❒ **Solliciter le collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement.**

- ❒ **Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le projet professionnel**

- ❒ **Identifier les besoins de formation et définir un plan d'action.**

- ❒ **Reformuler les points-clés de l'entretien et remercier la personne.**

- ❒ **Écrire la synthèse de l'entretien pour pouvoir remplir le document prévu à cet effet (« acte administratif juridiquement opposable et susceptible de recours »).**

Exemple de questionnement pour la conduite de l'entretien par le responsable hiérarchique

D'après « *Conduire un entretien* » - J-M. Vergnaud et A. Pianelli - Éditions d'Organisation (1990) :

- ❒ « Est-ce que ce collaborateur a bien compris sa mission et ce qu'on attend de lui ?
- ❒ « A-t-il [connaissance] des objectifs fixés pour son activité ?
- ❒ « Quels sont les résultats par rapport aux objectifs ? Y a-t-il des écarts ? Y a-t-il des explications ?
- ❒ « Quels sont ses points forts ?
- ❒ « Quels sont ses points faibles ?
- ❒ « Comment puis-je l'aider pour mieux utiliser ses aptitudes et surmonter ses difficultés ?
- ❒ « Puis-je le responsabiliser plus dans son poste actuel et comment ?
- ❒ « Quelles capacités a-t-il éventuellement pour d'autres postes ?
- ❒ « Quelle (s) formation (s) peuvent l'aider à progresser dans son poste ? Dans son projet ?
- ❒ « En quoi mon style de management est-il susceptible de faciliter ou non son développement ? »

Les postures essentielles dans la conduite de l'entretien professionnel

- ❒ Attitude d'accueil, d'écoute active et d'empathie
- ❒ Disponibilité
- ❒ Favoriser l'expression de la personne
- ❒ Neutralité bienveillante
- ❒ Ouverture d'esprit
- ❒ Mise en confiance

Les compétences à mobiliser

❒ **Voici quelques-unes des compétences pouvant faciliter la gestion d'un entretien professionnel :**

- Accueillir la personne en créant un contexte de confiance
- Rappeler le cadre et les objectifs de l'entretien professionnel
- Inviter le collaborateur à s'exprimer librement
- Reformuler ce que l'autre dit
- Être réceptif à ce que la personne veut dire et à la manière dont elle l'exprime
- Comprendre le cadre de référence de l'autre
- Être à l'aise durant les silences
- Entendre le feed-back (retour) des autres sur son comportement
- Solliciter des idées, des propositions
- Ne pas se sentir menacé par les conflits
- Réduire si nécessaire le niveau de tension
- Négocier des objectifs acceptables pour les différentes parties
- Marquer de manière claire ce qui est possible et ce qui ne l'est pas
- Conclure en reprenant les principaux points abordés
- Remercier la personne pour ce temps d'échange constructif

III. Après l'entretien : la rédaction du compte rendu de l'entretien professionnel

- **Rappel des obligations institutionnelles**

  L'entretien professionnel est annuel et individuel et se substitue au dispositif d'évaluation et de notation du 29 avril 2002.
  Il conduit à la rédaction d'un compte rendu sur lesquelles les appréciations sont portées. Ce « compte rendu est un acte administratif, juridiquement opposable et susceptible de recours ».
  Le modèle officiel de compte rendu s'applique « aux agents des corps dont l'avancement relève d'une commission administrative paritaire nationale ». Pour les autres agents « le compte rendu type peut-être adapté sous réserve d'être identique pour tous les agents d'un même corps en fonction » dans l'académie.

- **Conseils rédactionnels** pour l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent :

  Pour être pertinentes les appréciations nécessitent d'être formulées selon un langage approprié à l'évaluation. Les caractéristiques du langage de l'évaluation sont les suivantes :
  1. être le plus possible factuel au sens de concret, en se référant à des éléments mesurables ou observables c'est-à-dire explicites pour un tiers externe.
  2. mettre en évidence la valeur (quelle soit positive ou négative) des compétences mobilisées parmi les compétences les plus significatives de l'emploi.
  3. utiliser des termes qui permettent de hiérarchiser les appréciations concernant les différents agents. Le mieux est d'utiliser dans la rédaction des verbes d'action avec des faits précis qui permettent de qualifier la compétence. Éviter l'utilisation de termes employés dans les systèmes antérieurs du type « parfait » « excellent » qui n'aident pas à lire concrètement la compétence professionnelle mise en œuvre.

- Il convient de noter qu'une telle rédaction des comptes rendus de l'entretien professionnel, conforme à ces conseils, permettra lorsqu'elle sera menée sur plusieurs années, de disposer d'informations utiles à une meilleure gestion des parcours professionnels des agents en disposant d'informations étayées et historisées.

- **Exemples de rédaction de l'appréciation générale de la valeur professionnelle de l'agent.** Ces exemples ont été rédigés lors du séminaire des 28 et 29 avril organisés par la MIFOR. Pour un même emploi, différentes appréciations ont été formulées par les participants. Elles reposent sur la prise en compte de situations concrètes d'agents à apprécier d'où la diversité des propositions.

- **Exemple 1 : appréciation de valeur professionnelle concernant un emploi de secrétaire**

  - Première proposition de formulation :
    - « maîtrise le maniement des outils bureautiques nécessaires à sa fonction : word, courrier électronique, internet, est capable de consulter avec aisance les applications GRH (Agora),
    - gère en autonomie les différentes convocations pour les réunions en fonction du calendrier fixé ».

    Dans cet exemple on voit que l'objectif est de valoriser le travail d'une personne et est différent du langage antérieur : « c'est une collaboratrice hors pair »

  - Deuxième proposition de formulation :
    - « Dans le respect des consignes sait analyser les situations des demandes de rendez-vous.
    - Elle apporte un soutien et un appui dans l'élaboration et la mise en œuvre du calendrier des opérations de gestion confié à la DRH.
    - Réalise, grâce à sa connaissance acquise, des outils de formation et d'information à la demande de la DRH ».

  - Troisième proposition de formulation :
    - « Gère efficacement les calendriers des actes de gestion.
    - Sait communiquer aux moments ad hoc les informations au sein de la division et aux partenaires.
    - Sait faire face aux multiples situations conflictuelles que connaît une division du personnel.
    - Sait restituer clairement sous forme écrite les informations nécessaires au traitement des dossiers ».

- **Exemple 2 : appréciation de valeur professionnelle d'un emploi d'un chef de bureau en poste depuis deux ans :**

  - Première proposition de formulation :
    - « Monsieur x a su acquérir une bonne maîtrise des aspects réglementaires et de planification des opérations de gestion ce qui a permis un déroulement harmonieux de l'activité du service.
    - Ses qualités rédactionnelles apportent une réelle plus value dans la gestion des dossiers.
    - Il doit maintenant s'attacher à ancrer son autorité et modifier ses pratiques de gouvernance ».

  - Deuxième proposition de formulation :
    - « Dans un contexte de changement hiérarchique monsieur x n'a pas encore pleinement pris toute la dimension du poste qui lui est confié.
    - Pour cela il devra, avec notre appui, affirmer sa posture de cadre vis-à-vis de ses collègues et de son responsable.
    - A cet effet il s'attachera particulièrement à aller à l'essentiel (ou à rester simple dans ses modes d'intervention) et à mettre en place une meilleure communication aussi bien avec les agents qu'il encadre qu'avec sa hiérarchie.
    - Grâce à son parcours et à sa formation il saura mettre ses compétences au bénéfice du service et ceci conformément à sa fiche de poste ».

- Troisième proposition de formulation :
  « Un nouveau chef de DPE (chef de division de personnel qui gère plusieurs bureaux) : monsieur x a pris ses fonctions de chef de DPE à la rentrée. Il a su acquérir rapidement les principales connaissances indispensables à la fonction, assurer les activités prioritaires et s'intégrer dans sa division. Il a noué des relations constructives avec les autres chefs de division, les chefs d'établissement et les représentants syndicaux. Disposant d'une bonne capacité d'analyse et d'anticipation, il devrait pouvoir bientôt maîtriser les diverses facettes de la fonction ».

❒ Enjeu de la formulation rédactionnelle de la valeur professionnelle d'un agent

Ces rédactions apportent une réelle plus value par rapport à des cases cochées où chaque collègue pouvait se retrouver avec les mêmes cases cochées alors que leurs réalités d'activité et de performance étaient différentes.
Or il n'y a pas de construction-consolidation de l'identité professionnelle sans regard d'autrui et notamment sans appréciation du professionnalisme. Il est donc indispensable que cette appréciation soit objectivée, c'est-à-dire fondée sur des critères et observations concrètes. Il ressort que pour rédiger cette appréciation, il est nécessaire de sélectionner les compétences que l'on souhaite mettre en avant (de façon positive ou non) c'est-à-dire de procéder à une réflexion de synthèse sur la valeur de l'agent.

De plus il est important particulièrement pour les jeunes collègues, de pouvoir disposer de ce regard d'appréciation pour continuer à développer leurs compétences et à construire leurs parcours professionnel.
L'entretien professionnel joue alors pleinement son rôle d'aide à l'orientation des parcours de carrière et de mobilité.

Annexe
Définition de la compétence et du rôle de la formation

- Toute compétence s'observe par sa mise en œuvre. Elle requiert une adaptation à une gamme diversifiée de situations concrètes.

- **Définition de la compétence par Guy Le Boterf, en 2004**
  « Comment définir la compétence ?
  « Il faut un concept qui rende compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence.
  « Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun.
  « Cela ne doit pas pour autant conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables : individuelle et collective ».

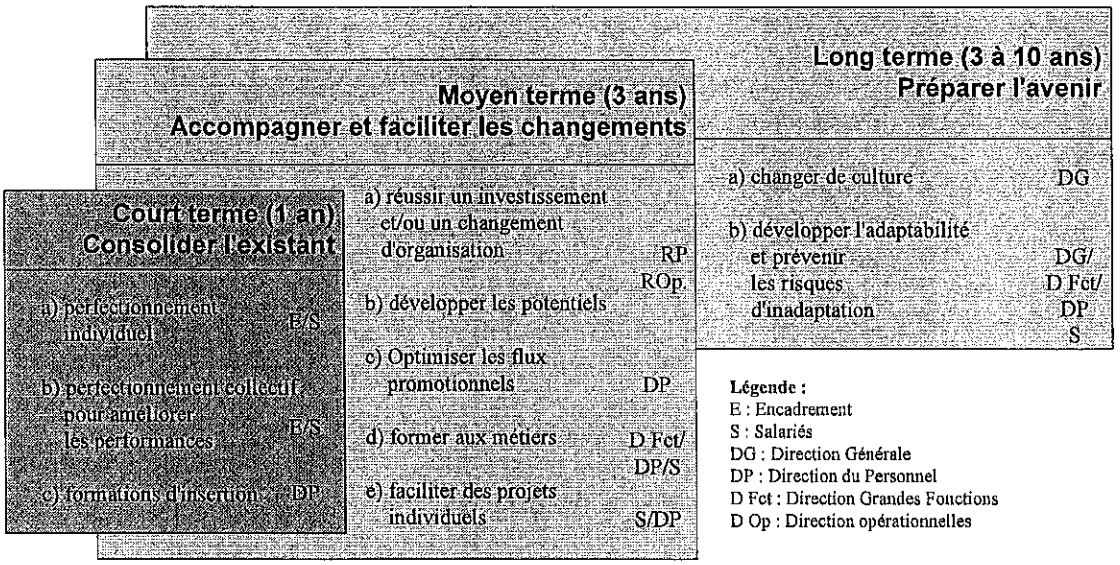
- Sa définition s'est précisée au cours des dernières années à partir d'une meilleure connaissance des réalités de travail (travail prescrit/travail réel) et des valeurs socio-institutionnelles qui président à des différences d'appréciation d'une organisation à une autre. Ainsi l'on peut dire que l'analyse des situations de travail fait apparaître la nécessité pour un professionnel de pouvoir se référer aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance pour construire avec sécurité et pertinence sa propre « façon de s'y prendre », sa propre « façon d'agir ».
  Chaque collectif de travail, grâce aux leçons tirées de ses expériences accumulées, élabore ses propres règles du métier. Celles-ci définissent ce qu'il est admis et non admis de faire, ce qui peut être accepté et ce qui serait déplacé, et ce qui correspond aux « règles de l'art ».

- La compétence est considérée comme une résultante individuelle, collective et institutionnelle : « si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente. Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération…) et le dispositif de formation.
  La motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir ». (Guy Le Boterf).

- « En conclusion, on reconnaîtra qu'une personne sait « *agir avec compétence* » si elle :
  - sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources…),
  - pour gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles (ou critères de réalisation de l'activité),
  - afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient…).

  (Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2004).

❒ Lien entre formation et développement des compétences

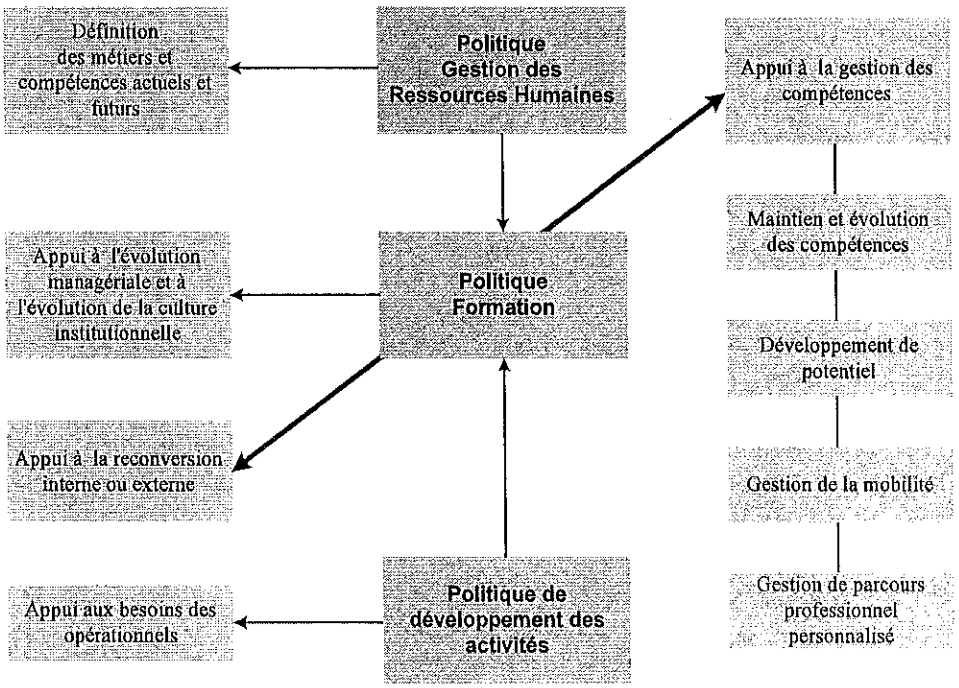


Objectifs du plan de formation et acteurs clés

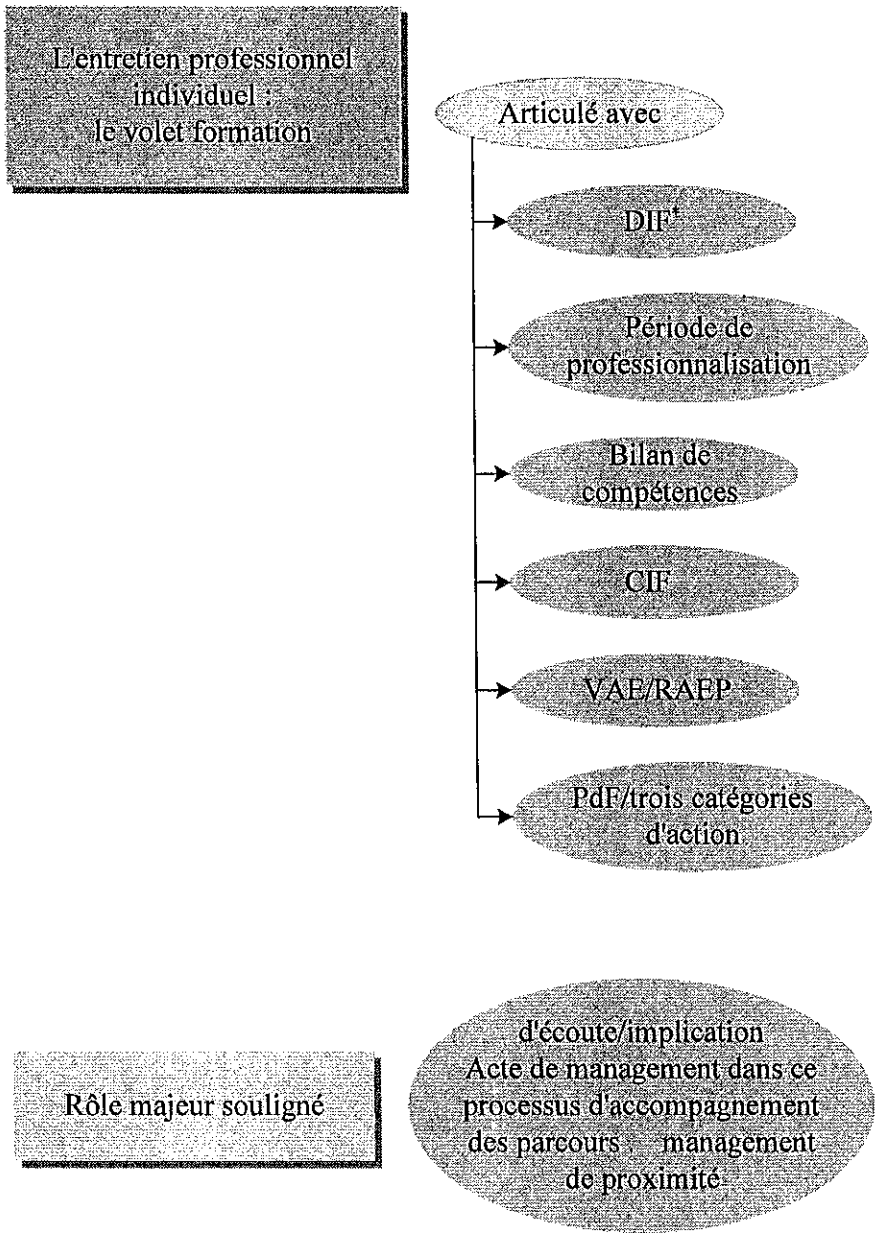
Texte et schéma d'Alain Meignant
Extrait de Manager la formation
Éditions Liaisons – 2ème édition 1993, page 185

❒ Rappel des liens entre GRH et formation continue

● Liaisons Formation-emploi et compétences dans les organisations



❒ Récapitulatif des différentes déclinaisons du volet formation



* *DIF crédité à partir de janvier 2007, avec fin 2009 évaluation globale des instruments mis en place et appréciation de l'efficacité de la réforme/suivi du protocole d'accord*

❒ **Les situations contribuant à la professionnalisation identifiées par Guy Le Boterf**

- **« Situation de formation en salle**
- **« Auto- formation accompagnée**
- **« Situation de travail simulé**
- **« Situation de travail accompagné**
- **« Retour d'expérience et revue de projets**
- **« Situation de partage de pratiques**
- **« Voyage d'études**
- **« Rédaction d'un mémoire**
- **« Participation à des rencontres professionnelles »**

D'après *« Professionnaliser – le modèle de la navigation professionnelle »*, p. 90 et 91, Guy Le Boterf