

L'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière



La loi de transformation de la fonction publique adoptée en août 2019 est venue bouleverser

la manière d'évaluer l'agent public, avec pour conséquence la fin de la notation remplacée par l'entretien professionnel. Les lignes directrices de gestion qui en découlent autorisent chaque établissement à établir ses propres critères d'évaluation après consultation des instances représentatives du personnel.

Ce changement de paradigme ne restera pas sans conséquences pour les agents tant sur leur déroulement de carrière que sur leur rémunération. Les enjeux sont également importants pour les services des ressources humaines et l'encadrement en termes de formation et de communication auprès des agents.

Les risques et écueils à surveiller dans ce nouveau système d'évaluation sont multiples : l'inégalité de traitement pour les personnels, la pertinence des critères d'évaluation pour les différents métiers... Dans ce contexte, le rôle d'accompagnement de l'ANFH est essentiel d'une part auprès des agents, et d'autre part auprès des établissements publics hospitaliers.

Pour cela l'ANFH propose différents outils de formation, de communication et de simplification. Parmi lesquels Gesform Évolution et son module GPMC, désormais proposé à tous les employeurs adhérents sans exception, quel que soit l'effectif de leur établissement.

Jocelyne LE GALL
et Mickaël BRION
Membres des instances ANFH Bretagne

Une journée thématique dédiée aux enjeux de la réforme

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'entretien professionnel remplace la notation dans la fonction publique hospitalière. Ce savoir-faire s'est progressivement intégré à la gestion des ressources humaines. Cependant, ses nouveaux impacts et enjeux appellent de nouvelles compétences individuelles et collectives au sein des établissements.

La journée de formation a permis à ses soixante-dix participants, directeurs d'établissement, responsables des ressources humaines (RH) et de formation, cadres et représentants du personnel de s'approprier les modalités de l'entretien professionnel, d'en appréhender les enjeux, d'identifier le travail de préparation et les accompagnements nécessaires.

Les modérateurs ont ouvert cette journée par une présentation des changements apportés par la mesure. Le travail en atelier s'est appuyé sur ces apports théoriques. Leur synthèse en réunion plénière a suscité de nombreuses interventions. Une attention particulière a été apportée aux moyens de préparation de la journée, indispensable à un bénéfice partagé.

Les leviers d'une campagne d'entretiens réussie ont fait l'objet des trois premiers ateliers :

- construire sa stratégie de campagne ;
- se préparer à conduire des entretiens professionnels ;
- se saisir de la communication institutionnelle.

Les enjeux et les impacts de l'entretien professionnel ont fait l'objet des trois ateliers suivants :

- un atout pour les ressources humaines ;
- des points de vigilance pour une évaluation équitable ;
- des perspectives pour l'ingénierie de formation.

95 %

C'est la part des établissements ayant déjà instauré l'entretien professionnel avant l'automne 2019

dont 30% numérique avec Gesform Évolution

L'entretien professionnel : comment ça marche ?

Les enjeux, l'encadrement légal et la préparation de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est obligatoire dans la FPH et il tend à remplacer la notation dans l'avancement de grade et la prime de service. Cette mesure entraîne une nouvelle manière d'appréhender les ressources humaines (RH) et modifie les règles du dialogue social. Dans ce contexte, comment mettre en œuvre l'entretien professionnel ? Dans quel cadre réglementaire et avec quels dispositifs ?

Qu'est-ce qui change ?

Depuis 2021, les données de l'entretien professionnel visent à remplacer la notation et s'inscrivent dans la loi de transformation de la fonction publique. En attente de décision réglementaire, l'ancienneté et l'appréciation de la valeur professionnelle sont prises en compte dans l'avancement, selon des proportions définies par les lignes directrices de gestion (LDG) propres à chaque établissement. Une part du nouveau régime indemnitaire (NRI) devrait être directement liée à l'évaluation.

Le rôle des LDG

Les LDG déterminent la stratégie des RH et notamment les critères d'appréciation de la valeur

professionnelle des agents. Elles sont arrêtées par l'AIPN (Autorité investie du pouvoir de nomination) après avis des représentants du personnel. Les décisions relatives à l'avancement de chaque agent sont prises par la direction des ressources humaines (DRH) et s'appuient sur les données de l'entretien professionnel sans avis préalable des représentants siégeant en CAP (Commission administrative paritaire). Cet aspect est sensiblement nouveau dans le dispositif et modifie les règles de dialogue social.

Une campagne d'entretiens, comment ça marche ?

Lancée par les RH et les directions au printemps, la campagne permet de construire le plan de formation à la rentrée. L'entretien professionnel est un temps d'échange qui permet de faire le bilan de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir et d'examiner les souhaits d'évolution, le besoin en formation.

L'agenda des encadrants (SHD)

Pour respecter les délais réglementaires entre les différentes étapes, la campagne doit être rigoureusement anticipée et prendre en compte la charge de travail des cadres. Les entretiens sont conduits par le supérieur hiérarchique direct



(SHD) qui, au quotidien, organise et contrôle le travail de l'agent. Les fiches de poste et les organigrammes permettent d'identifier le SHD et de le désigner.

Apprécier la valeur professionnelle

La valeur professionnelle recouvre les résultats : réalisation des objectifs, compétences, manière de servir et qualités relationnelles, capacité d'expertise et, le cas échéant, capacité à exercer des fonctions d'encadrement. L'élaboration de fiches de poste à partir des fiches métier permet d'identifier ce que fait l'agent dans sa fonction et non ce qu'il serait censé faire dans son métier. Aussi, la méthode qui permet d'affecter des compétences à chaque fiche de poste doit être officialisée afin d'observer une même logique, notamment d'une année sur l'autre.

Les conditions d'un bénéfice partagé par tous

La mise en œuvre de la réforme de l'entretien professionnel tend à valoriser les compétences et les activités réelles des agents. Quelle vigilance observer afin qu'il soit bénéfique à tous, évalués, évaluateurs et établissements ? Pour l'assemblée, une chose est sûre : quelle que soit l'appréciation de chacun, il est impératif de s'y préparer. Retour d'expériences avec Christelle Kermaïdic et Carine Thomas, aides-soignantes, et de Jean-Michel Seymour, DRH.

DU CÔTÉ ÉTABLISSEMENT

Christelle Kermaïdic,

Aide-soignante à l'EHPAD des Abers

« Le guide de l'évalué et de l'évaluateur sont à déployer dans tous les établissements quelle que soit leur taille. L'entretien doit être encadré et rester professionnel, sans dérive sur la vie privée. De plus, s'il y a des tensions entre l'évaluateur et l'évalué, les deux parties devraient pouvoir être accompagnées d'un tiers. »

Jean-Michel Seymour

« Nous organisons une période de lancement de campagne d'entretiens : des réunions pour tous les personnels et des temps de préparation pour les cadres. Le temps de préparation est primordial pour les deux acteurs. »



DU CÔTÉ DES CADRES

Jean-Michel Seymour,

DRH au centre hospitalier de Douarnenez

« Avant les entretiens, nous organisons une formation dite « de rappel » pour les cadres : ce qui est attendu d'eux en termes de critères et d'évaluation des compétences entre le niveau requis et le niveau auquel est parvenu le professionnel évalué. Rédiger un objectif et lui assigner un indicateur de résultat demande un temps d'apprentissage et de consolidation de la pratique. À date, tous les cadres ne sont pas encore formés à la rédaction d'objectifs, tous les salariés n'avaient pas d'objectif clairement formulé ou atteignable. Aussi, dans les résultats, nous n'avons pas tenu compte des objectifs posés dans les évaluations de 2021 et nous ne le ferons pas non plus en 2022. Nous prendrons en compte les résultats des objectifs lorsque l'ensemble des cadres sera formé. »



DU CÔTÉ DES AGENTS

Carine Thomas,

Aide-soignante au centre hospitalier de Douarnenez

« Avant tout, je recommande aux collègues d'être vigilants et de ne pas se dévaloriser. Le travail souvent en sous-effectif crée un sentiment de ne pas répondre correctement aux besoins des patients et des résidents. En amont de l'entretien, il faut faire la propre analyse de son travail afin de faire ressortir nos points forts et de réfléchir aux objectifs que l'on veut se donner. L'entretien professionnel est composé d'un volet de recueil des besoins en formation, il faut donc être préparé à argumenter les besoins individuels ou collectifs. Je conseillerais aux professionnels de se munir de tous les documents sur lesquels ils pourront s'appuyer. L'entretien peut générer de l'appréhension et il ne faut pas hésiter à demander à son cadre de reformuler ses questions en cas d'incompréhension. Ce temps d'entretien permet un échange entre l'agent et son encadrement. »

Christelle Kermaïdic

« Pour l'instant, l'entretien professionnel n'a pas d'impact sur le calcul de la prime de service des agents. Cependant, il faut s'y préparer dès à présent et permettre aux agents de préparer leur entretien, notamment en valorisant comme temps de travail une demi-heure de préparation. D'autre part, les temps d'échange, d'analyse de pratique organisés dans certains établissements favorisent l'auto-évaluation. »



Les processus d'une campagne réussie

La mise en œuvre d'une campagne d'entretiens professionnels est un engagement institutionnel. Elle repose, notamment, sur la GPMC, les fiches de postes et les LDG. Cette démarche innovante doit être relayée par les cadres, associer les OS et gagner l'adhésion des agents. Comment accompagner et mobiliser les différents acteurs de la réforme et en communiquer les enjeux et les modalités ? Ces questions ont nourri les échanges de trois ateliers et permis le partage d'expériences pertinentes.

Construire sa stratégie de campagne

Une pratique performante : élaborer les fiches de poste

L'élaboration des fiches de poste à partir des fiches métier est conduite progressivement et son avancement dépend de la taille, de la maîtrise de la GPMC (gestion prévisionnelle des métiers et des compétences) et de la spécificité de l'établissement. La fiche de poste, ou d'emploi, est un moyen d'évaluer l'agent sur ce qu'il fait. Sa construction s'appuie sur le

de l'agent. Quelle est la latitude du chef d'établissement pour créer des fiches emplois spécifiques ?

De bonnes pratiques : accompagner les cadres

Les évaluateurs sont les supérieurs hiérarchiques directs (SHD), responsables au quotidien de l'encadrement de leur équipe. Aussi, il faut tenir compte de leurs contraintes et de leur disponibilité au moment de la campagne. Un accompagnement est nécessaire pour que tous aient la même culture de l'évaluation. Il doit s'appuyer sur les prérequis de chacun. Nombreux cadres ont, par exemple, une pratique du logiciel Gesform Évolution. Le partage des outils managériaux propres à la gestion des ressources humaines (GRH), l'organisation de tutorat ou mentorat sont de bons leviers. Enfin, une attention particulière doit être apportée aux personnels, de plus en plus nombreux, faisant fonction d'encadrant.

De bons leviers : associer les organisations syndicales (OS)

Les OS participent dans plusieurs établissements à la campagne d'entretiens par des réunions d'information en direction des professionnels. Afin que cette mobilisation puisse s'effectuer et se généraliser, l'assemblée a insisté sur le fait que la stratégie de la direction doit être transparente et explicite. Aussi, l'appréciation de la valeur professionnelle et l'impact de l'entretien professionnel sur l'avancement et le régime indemnitaire doivent être discutés entre les OS et les directions.



répertoire des métiers de la FPH et la GPMC de l'établissement. Cependant, la déclinaison n'est pas systémique, notamment pour les métiers émergents, les postes de « faisant fonction » et les emplois peu ou pas qualifiés. La méthode d'action de formation en situation de travail (AFEST) est un bon outil pour valoriser le travail effectif



Se préparer à conduire des entretiens professionnels

Des attentes : être formés et informés

Avant de se lancer en tant qu'évaluateurs, il est essentiel pour les participants de cet atelier de bénéficier d'une formation, afin de maîtriser les techniques d'entretien, l'appréciation des critères d'évaluation, la rédaction des objectifs et des comptes rendus. Connaître les impacts de l'évaluation l'est tout autant. Le sentiment partagé est de ne pas pouvoir s'inscrire réellement dans la réforme en l'absence d'arrêtés réglementaires concernant l'impact de l'entretien sur le traitement des agents évalués. Une participante s'interroge sur le processus qui permettra de traduire des mots en chiffres, et finalement en euros.

« Perspectives en débat »

La question de l'évaluation des agents « faisant fonction », tel un agent de service hospitalier (ASH) qui effectue les tâches d'aide-soignante (AS), a été largement abordée, d'autant plus que le statut de « faisant fonction », n'existe pas dans la réglementation. Une méthode proposée est de noter les compétences requises pour le poste. Noter comme non requises celles du métier d'ASH et ajouter à la fiche de poste les compétences liées aux activités d'AS. Cependant, une formation doit être proposée pour valoriser les acquis, sachant que toutes les exigences du métier d'AS, notamment l'utilisation du vocabulaire médical dans les transmissions, ne peuvent être requises pour un/e ASH « faisant fonction » d'AS.

Un réflexe : se munir du kit de l'évaluateur

Le manager a une double tâche : se préparer aux entretiens et encourager son équipe à le faire. Les participants ont dressé la liste des éléments indispensables à un entretien réussi.

Pour l'évaluateur :

- le compte rendu de l'année précédente ;
- le guide de l'évaluateur ;
- les critères de l'évaluation et des niveaux requis ;
- les besoins de son service ;
- les priorités RH, les projets de service ;
- le plan de formation établi.

Pour l'évalué :

- le guide de l'évalué ;
- le compte rendu de l'année précédente ;
- une description de la formation souhaitée si elle ne figure pas dans le catalogue.

Une bonne pratique : anticiper l'échange

L'entretien professionnel est l'occasion d'aborder avec l'agent tous les aspects de son travail sur l'année écoulée. Il doit se différencier du contexte d'un entretien d'embauche. Partager son écran est un moyen de favoriser l'échange d'adulte à adulte et permet d'être transparent sur les critères de l'évaluation. Cependant, il faut tenir compte de la fracture numérique. Les objectifs doivent être notamment négociables et atteignables, et au moins au nombre de deux, définis avec l'évalué. Il faut informer l'agent sur la procédure et lui expliquer qu'en signant le compte-rendu, il valide en avoir pris connaissance et non qu'il l'approuve.

Communiquer vers les agents

Un impératif : la transparence

La stratégie de communication est définie par la cellule RH de l'établissement qui lance sa mise en œuvre. Cette communication institutionnelle s'appuie sur les ressources de l'ANFH, disponibles sur son site : guides, affiches, vidéo d'agent évaluateur et évalué, application smartphone.

Aussi, les établissements créent leur propre support, notamment des capsules explicatives, dont l'accès s'effectue par flash code diffusés par affichage. Le fait que de plus en plus d'agents cherchent des réponses auprès des OS montre que communiquer sur les LDG et la mise en œuvre de la réforme est crucial.

De bonnes pratiques : s'adresser directement aux agents

À Landerneau, près d'un tiers des agents ont été informés lors de réunions ouvertes à tous. À l'instar des témoignages d'agents et de cadres proposés sur le site de l'ANFH, le centre hospitalier Guillaume Regnier diffuse des témoignages de l'établissement qui ont davantage d'impact. Au centre hospitalier de Redon, une note explicative sur l'entretien a été associée aux fiches de salaire.

Un travail d'acculturation de la démarche entretien professionnel doit être conduit par les RH. L'ensemble de la documentation, notamment le guide de l'évalué et le compte rendu, doit être accessible et éviter les acronymes. La faire relire aux agents avant de la diffuser est un bon moyen de s'assurer que les grandes lignes sont comprises.

Enjeux et impacts de la campagne

Les incidences de la réforme sur la GRH, le statut, la carrière des agents et l'évolution des plans de formation posent de nombreuses questions à tous. Quelles sont les conditions pour qu'elle soit un outil de valorisation du travail des agents et d'optimisation des ressources humaines ? Méthodes, perspectives et points de vigilance ont été partagés dans les ateliers.

L'entretien professionnel : un atout pour la gestion des ressources humaines

Des méthodes pertinentes : construire le plan de formation

Le fait que l'entretien de formation succède directement à l'entretien professionnel est pertinent, dans la mesure où la formation est un moyen d'atteindre les objectifs fixés lors de l'entretien professionnel. À l'échelle de l'établissement, les besoins identifiés lors des entretiens permettent de construire le plan de formation. Exemples de méthodologie :

- le recensement des besoins de formation auprès des évaluateurs, bien en amont de la campagne d'entretiens, permet de constituer un catalogue. Sans exclure d'autres formations, chaque cadre peut s'en saisir lors des entretiens. Les entretiens professionnels viennent ensuite consolider le plan de formation en tenant compte des priorités institutionnelles ;
- le budget par pôle étant défini, un exemple de mise en œuvre associe le chef, le directeur de pôle et le cadre supérieur pour sélectionner les formations en fonction de la stratégie Wdu pôle.

Un levier : impliquer les cadres dans le management et le plan de formation

Les cadres ont un rôle à jouer de sensibilisation de leurs agents à la logique du métier et des compétences. Cependant, tous les cadres doivent être



formés pour évaluer de la même façon les agents et permettre une meilleure équité. Les cadres sont davantage impliqués dans la constitution des plans de formations, y compris à l'échelle des pôles. Il est souhaitable qu'ils participent à une présélection des formations à l'aide du logiciel Gesform Évolution (GE). De cette façon, la formation devient une compétence partagée entre les cadres, les responsables de formation et des ressources humaines et GE devient leur outil commun.

Un atout : mieux accompagner les agents dans leur carrière

L'entretien est un bon outil de promotion des agents. Les questions relatives à la carrière de l'agent, la mobilité, la montée en compétences, le changement de métier sont posées systématiquement par le SHD. L'agent est informé de ses droits au compte personnel de formation (CPF) et des formations longues lui sont proposées.

« Perspectives en débat »

La réforme implique la mise en œuvre d'un transfert de compétences des RH vers les cadres. Aussi, le désarroi de devoir coter la valeur professionnelle, alors que la FPH s'éloigne de la notation, a été exprimé à plusieurs reprises. Un sentiment pour certains de retour en arrière. La nécessité d'encadrer et de formaliser les entretiens a été soulevée, tout en préservant la qualité de l'échange.

Points de vigilance et outils pour une évaluation équitable

Une préoccupation partagée : pallier les risques d'iniquité

Pour favoriser l'équité, l'organisation de la campagne doit permettre à tous les agents promouvables d'avoir leur compte rendu d'entretien dans les délais. Le choix des critères d'évaluation est lui aussi déterminant. Définis par les LDG, ils doivent être accessibles à tous. À travers un retour d'expériences, les participants ont partagé les critères retenus dans leur établissement respectif. Dans l'ensemble, ils valorisent l'engagement de l'agent et ses contraintes : mobilité, intégration dans un service peu demandé, participation à un groupe de travail, charge syndicale, horaires atypiques, astreinte, formation utile au service.

Un enjeu : recruter des cadres

Le fait que de plus en plus de fonctions RH sont décentralisées s'ajoute à la charge de travail des agents ayant une fonction d'encadrement. Cette situation n'attire pas les candidats. Les infirmiers semblent se tourner davantage vers l'expertise (IPA / infirmier en pratique avancée) que vers l'encadrement. Une réponse à cette difficulté est de valoriser les agents en capacité d'encadrement et ceux faisant fonction de cadre, et de les accompagner par la formation.

Les perspectives pour l'ingénierie de la formation

De bonnes pratiques : favoriser l'appropriation du plan de formation

Le plan de formation est au service de la stratégie d'établissement. Il doit aussi favoriser les projets d'évolution individuelle pour laquelle une part du budget formation est réservée. Communiquer auprès des professionnels sur les LDG, le projet d'établissement et de service permet aux agents de mieux comprendre le plan de formation et en retour les encourage à postuler aux actions de formations proposées au catalogue. Cependant, il faut dans tous les cas faire un retour de sa demande à l'agent.

Un bon levier : créer un portail pour chaque agent

L'accès privé de l'agent à son historique de formation, à ses précédents entretiens professionnels et à des outils d'auto-évaluation favorise la préparation de son entretien. Ce portail faciliterait l'accès à la formation grâce à la possibilité d'y postuler en dehors des entretiens. Le traitement du flux de demandes par un système de *workflow* permettrait d'y répondre rapidement.



Des perspectives : mutualiser les formations

Le recensement systématique des besoins de formation permet de les analyser et d'y répondre à plus grande échelle. Plusieurs projets, souvent déjà initiés, ont été évoqués :

- recueillir les besoins de formation dans chaque secteur, sanitaire, social et médico-social au niveau des groupements hospitaliers de territoire (GHT) ;
- constituer certains groupes de formations au sein d'une structure élargie, GHT, groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), ou d'un territoire donné jusqu'à la Bretagne ;
- proposer un catalogue commun à tous les établissements du GHT ;
- mutualiser les ressources de formateurs « internes » entre établissements du territoire.

Un dispositif complet pour accompagner tous les professionnels

Pour accompagner la mise en œuvre de l'entretien professionnel, l'offre de formation de l'ANFH se décline en trois volets, respectivement destinés aux établissements, aux évaluateurs et aux évalués. Elle est présentée intégralement sur le site ANFH entretien professionnel. Focus.

Établissements

Gesform Évolution

Un outil performant qui intègre les éléments de la réforme. Il prend en compte la réglementation et permet d'apprécier la valeur professionnelle. Les établissements de moins de 150 agents qui disposent de la version Gesform Évolution Allégée (GEA) peuvent également bénéficier dès cette année du module gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).

Des supports de communication

Affiches, plaquettes d'information, témoignages vidéo d'agents encadrants et évalués, de DRH sont en accès libre sur le site de l'ANFH.

À chacun son guide

Destinés à tous les professionnels évalués et évaluateurs, ces guides sont disponibles sur le site de l'ANFH et libres de droit.

Évaluateurs

Une formation en e-learning

Cette formation « Rappel du cadre réglementaire et enjeux » permet d'acquérir en deux fois quinze minutes, à travers quiz et tests, les bases de l'entretien professionnel. L'inscription s'effectue par le service formation des établissements.

Une formation en quatre modules indépendants

« Se former aux techniques de l'entretien professionnel » est une formation de quatre demi-journées financée intégralement. Elle comprend les modules suivants : fixer les objectifs, déterminer les critères et les indicateurs, conduire un entretien, rédiger un compte rendu et se préparer à un entretien délicat.

Le tutoriel Gesform Évolution

Ce tutoriel est destiné aux évaluateurs et disponible sur simple demande à l'ANFH.

Évalués : « Préparer son entretien professionnel » une application mobile-learning



- accessible sur smartphone via apple ou marketplace ;
- à travers quiz et jeux, une utilisation individuelle ou en séance collective.



Prochains rendez-vous

C'est quoi une fonction publique hospitalière qui donne envie ?

Éclairée par les résultats de l'enquête régionale « Baromètre social breton FPH », cette journée a pour ambition d'apporter une vision philosophique et éthique qui donnera naissance à des propositions de démarches nouvelles sur les actions possibles des individus au sein des collectifs de la FPH. Nous ne sommes pas là par hasard...

Une journée animée par 8^e jour (Laure DUMONT et Christine CAYRE) avec l'intervention exclusive de Frédéric SPINHIRNY, philosophe et directeur d'hôpital.

10 novembre 2022 à Océanopolis à Brest

Public concerné : tout personnel y compris médical des établissements adhérents à l'ANFH Bretagne, ainsi que les partenaires de l'ANFH

Programme disponible sur www.anfh.fr/bretagne

Inscriptions : service formation continue de votre établissement

Pour plus d'informations

Nancy CAMUZARD / ANFH Bretagne
02 99 35 28 60 - bretagne@anfh.fr