

Anfh

Association nationale
pour la formation permanente
du personnel hospitalier

TOUT SAVOIR SUR

**Guide méthodologique
pour préparer et mener
à bien les entretiens
professionnels des
agents de son équipe**

Version «évaluateur»



Sommaire

Fiche n°1	3
Définition et finalités de l’entretien professionnel	3
Fiche n°2	7
Les acteurs concernés et les procédures liées à la convocation	7
Fiche n°3	9
La préparation des entretiens professionnels	9
Fiche n°4	10
Les différentes rubriques de l’entretien professionnel (selon le modèle fixé par l’arrêté du 23/11/2020)	10
Fiche n°5	15
Le déroulement d’un entretien professionnel	15
Fiche n° 6	16
Les techniques de conduite d’entretien	16
Fiche n°7	17
Les attitudes de conduite d’entretien	17
Fiche n°8	18
Les pièges et dérives à éviter	18
Fiche n°9	19
Le compte rendu de l’entretien professionnel	19
Fiche n°10	20
Les voies de recours possibles	20
Sources	21
Contacts	22

Fiche n°1

Définition et finalités de l'entretien professionnel

Définition de l'entretien professionnel

Outil managérial, l'entretien professionnel est un moment privilégié d'écoute et d'échanges entre un agent et son responsable hiérarchique direct. Selon le décret n° 2020-719 du 12 juin 2020, relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière, cet entretien vise à analyser en commun le bilan des actions menées pendant l'année écoulée et à fixer les objectifs prioritaires pour l'année à venir. Il permet également à l'agent de s'exprimer sur l'exercice de ses fonctions et son environnement professionnel ainsi que le cas échéant, d'exprimer ses souhaits d'évolution de carrière.

Un arrêté du 23/11/2020 fixe le modèle de compte rendu de l'entretien professionnel spécifique à la Fonction publique hospitalière. Il a été publié au Journal officiel le 16/12/2020. Le modèle de compte-rendu est accessible en ligne :

<https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/fonction-publique-hospitaliere-607/les-dossiers/article/l-entretien-professionnel-annuel>

À noter qu'il s'agit d'un modèle. Les rubriques du compte-rendu peuvent être adaptées par chaque établissement.

L'entretien professionnel porte notamment sur :

- L'atteinte des objectifs qui ont été fixés à l'agent lors de l'entretien professionnel de l'année précédente ou à l'occasion de sa prise de fonction lorsque celle-ci est intervenue dans l'année, en lien avec les conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure dont il relève ;
- L'appréciation de la faisabilité des objectifs à atteindre selon le contexte de l'année écoulée ;
- Sa manière de servir ;
- Les acquis de l'expérience professionnelle de l'agent ;
- Les souhaits et perspectives d'évolution professionnelle de l'agent (nouvelles missions, changement d'affectation, mobilité ou de promotion professionnelle...);
- Le cas échéant, les capacités de l'agent et son intérêt pour les fonctions d'encadrement ;
- Les objectifs fixés pour l'année à venir, participant à l'amélioration des compétences professionnelles de l'agent, et tenant compte, le cas échéant, des perspectives d'évolution, des conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure ;
- Les besoins de formation de l'agent eu égard, notamment, aux évolutions des techniques et des métiers, et s'agissant des personnels soignants, à l'évolution des modes de prise en charge et des pratiques professionnelles. Ces besoins prennent en compte les missions confiées, les compétences que l'agent doit acquérir et son projet professionnel.

L'entretien professionnel ne peut se substituer à l'entretien de formation prévu à l'article 4 du décret du 21 août 2008, dont il peut être suivi.

L'entretien professionnel vise donc à :

- Permettre la reconnaissance de la valeur professionnelle des agents
- Réaliser le bilan de l'année écoulée et en apprécier la faisabilité
- Apprécier la contribution de l'agent à la qualité du service rendu
- Mesurer et comprendre les écarts entre les objectifs préalablement fixés et les résultats obtenus
- Échanger sur les conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure
- Formaliser des objectifs pour l'année suivante
- Convenir des modalités de développement des compétences individuelles et collectives
- Envisager le cas échéant, les perspectives d'évolution personnelle et professionnelle afin de pouvoir les accompagner

Les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée au cours de cet entretien varient en fonction de la nature des missions qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité exercée.

Ces critères fixés par décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avis du Comité Social d'Établissement, (jusqu'au renouvellement général des instances le Comité Technique d'Établissement (CTE) est consulté sur ces questions). Ils portent notamment sur :

- Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs
- Les compétences et connaissances professionnelles et techniques
- La manière de servir de l'agent et ses qualités relationnelles
- La capacité d'expertise et, le cas échéant, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

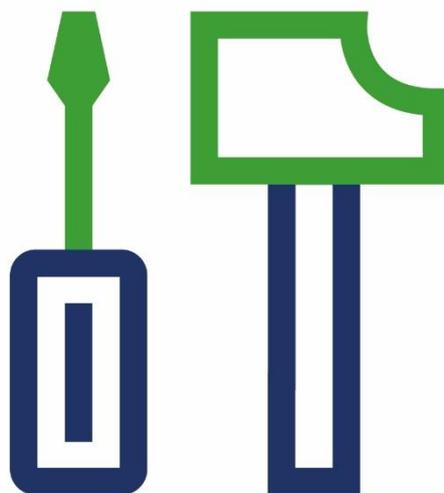


Finalités de l'entretien professionnel :



Pour l'établissement, il permet de :

- Décliner les orientations stratégiques de l'établissement en lien avec le projet de territoire et/ou le projet d'établissement
- Reconnaître les contributions individuelles et les replacer dans le projet de service en lien avec le projet d'établissement et/ou de territoire
- Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de Ressources Humaines de l'établissement (GPMC, formation, mobilité, promotion, avancement, actualisation des référentiels...)
- Participer, avec d'autres critères objectivables, à l'élaboration du tableau d'avancement prévu à l'article 69 de la loi du 9 janvier 1986 et de la liste d'aptitude prévue à l'article 35 de cette même loi
- Évaluer qualitativement les compétences collectives et individuelles dont dispose l'agent et repérer les expertises
- Identifier des axes en matière de développement des compétences individuelles et collectives
- Anticiper les risques de rupture et en particulier d'inaptitude
- Évoquer le cas échéant, les questions relatives à la seconde partie de carrière





Pour l'évaluateur, il permet de :

- Consacrer un temps plus formel, pour mieux reconnaître les agents dont il a la responsabilité
- Contribuer au maintien et/ou développement de la motivation des agents de votre équipe
- Apprécier l'investissement des agents au vu de la qualité du service rendu
- Analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus en cohérence avec les moyens définis
- Réaliser et/ou actualiser les profils de poste en lien avec les cartographies et référentiels métiers existants
- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun
- Optimiser le fonctionnement des services en facilitant les échanges entre les agents et leurs responsables
- Recenser les compétences disponibles non mises en œuvre
- Objectiver les décisions en matière de reconduction des contrats de travail pour les contractuels
- Analyser les difficultés rencontrées dans le cadre professionnel
- Améliorer le dialogue et la communication
- Prendre des décisions managériales plus justes et plus rationnelles fondées sur une analyse la plus objective possible



Pour l'évalué, il permet de :

- Clarifier son rôle et ses responsabilités au sein du service et de l'établissement
- Participer à l'amélioration du fonctionnement de son service
- Aborder les difficultés rencontrées dans le cadre professionnel
- Améliorer le dialogue et la communication
- Disposer d'une analyse précise et objective de son travail
- Exprimer un besoin pour acquérir ou de développer des compétences (les besoins de formation sont du ressort de l'entretien de formation, qui reste obligatoire)
- S'exprimer, faire entendre ses suggestions, son point de vue
- Envisager, le cas échéant, les perspectives d'évolution personnelle et professionnelle

Fiche n°2

Les acteurs concernés et les procédures liées à la convocation

Qui est concerné par l'entretien professionnel ?

Les agents titulaires relevant des corps et emplois de la fonction publique hospitalière, à l'exception de ceux relevant des corps et emplois de direction et des directeurs des soins, bénéficient chaque année d'un entretien professionnel organisé dans des conditions permettant de garantir la confidentialité et qui donne lieu à un compte rendu.

Les fonctionnaires stagiaires ne sont pas concernés par l'évaluation prévue par le décret du 12 juin 2020. Ils font l'objet d'une évaluation spécifique au titre de leur titularisation, dans le corps dans lequel ils ont été recrutés. Sans être une obligation et en fonction de la politique définie par l'établissement, l'entretien professionnel peut être étendu aux agents non titulaires qui sont régis par les dispositions de l'article 1-3 du décret n° 91-155 du 6 février 1991.

Quand se déroule les entretiens ?

Chaque établissement définit une date de début et de fin de campagne annuelle des entretiens qui porte sur une période de 12 mois.

Quand se déroule les entretiens ?

Chaque établissement définit une date de début et de fin de campagne annuelle des entretiens.

Date de début de campagne : JJ/MM/AAAA

Date de fin de campagne : JJ/MM/AAAA

Modalités d'organisation : à compléter par l'établissement le cas échéant



Qui réalise l'entretien professionnel ?

L'autorité compétente pour conduire l'entretien professionnel annuel est le supérieur hiérarchique direct de l'agent dans la structure dont il relève et au sein de laquelle il exerce la majorité de son temps de travail. Toutefois, pour les agents ne disposant pas d'un supérieur hiérarchique direct, l'autorité compétente en la matière est le chef d'établissement ou son représentant.

Quelles sont les procédures liées à la convocation :

L'évaluateur fixe la date de l'entretien professionnel et informe l'évalué au moins huit jours avant l'entretien, afin de permettre aux deux parties de s'y préparer.

La convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'intéressé et/ou de la fiche métier, d'un exemplaire du compte-rendu de l'entretien professionnel et le cas échéant, du compte rendu de l'entretien professionnel réalisé l'année passée.



Pour en savoir plus sur la préparation d'un entretien professionnel consultez la fiche n° 3.



Fiche n°3

La préparation des entretiens professionnels (Côté évaluateur)

Il est fortement conseillé aux responsables hiérarchiques et aux agents de préparer l'entretien professionnel en amont. La préparation de l'entretien sera facilitée par l'utilisation des outils suivants :

Quels sont les outils de l'évaluation ?

- Le guide de l'évaluateur
- Le guide de l'évalué
- Le **modèle de compte rendu** de l'entretien professionnel est accessible en ligne : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/fonction-publique-hospitaliere-607/les-dossiers/article/l-entretien-professionnel-annuel>. À noter qu'il s'agit d'un modèle. Les rubriques du compte-rendu peuvent être adaptées par chaque établissement
- La note d'information de la DGOS relative à la mise en œuvre de l'entretien professionnel au sein de la FPH et les deux annexes https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/note_d_information.pdf :
 - o Annexe 1 : Document d'information à destination des évaluateurs
 - o Annexe 2 : Document d'information à destination des évalués
- Le cas échéant, le compte-rendu de l'entretien professionnel réalisé l'année passée
- La fiche de poste de l'agent et/ou la fiche métier issue du répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie accessible en ligne : <http://metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>
- Le cas échéant, le logiciel utilisé pour saisir le compte-rendu de l'entretien professionnel

Le modèle de compte-rendu de l'entretien professionnel sert alors de trame à la réflexion et aux échanges. La préparation ne donne pas obligatoirement lieu à la formalisation du document, ni par le responsable hiérarchique, ni par l'agent.

La préparation sera basée sur les différentes rubriques du compte-rendu de l'entretien professionnel :

- Le contexte de la période de référence écoulée
- Les résultats des objectifs fixés lors du dernier entretien
- Les compétences, connaissances professionnelles et techniques
- La manière de servir et les qualités relationnelles
- La capacité d'expertise et, le cas échéant, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur
- Les souhaits d'évolution professionnelle
- L'avis circonstancié pour certains fonctionnaires éligibles à un avancement de grade
- La fixation d'objectifs pour la période de référence à venir
- Les éventuels besoins en formation, en lien avec l'entretien de formation
- Les observations de l'agent

Point de vigilance : Il est préférable que le responsable hiérarchique ne renseigne pas l'intégralité de la grille d'entretien, lors de sa préparation. Il est en effet nécessaire que l'agent n'ait pas le sentiment que son avis et ses arguments n'ont pas d'impacts sur l'évaluation finale formalisée dans le support d'entretien. Ainsi, le responsable hiérarchique et l'agent échangeront au cours de l'entretien sur le degré de réalisation des activités de l'agent, sur l'atteinte des objectifs en apportant des arguments aussi objectifs que possible à l'aide d'indicateurs, éléments factuels, quantifiables, qui permettent d'objectiver une évaluation. Il existe des indicateurs de quantité (nombre de dossiers traités, nombre de patients pris en charge), de qualité (nombre de fautes d'orthographe dans un rapport, nombre de documents de traçabilité sur l'évaluation et la prise en charge de la douleur), de coût, de délai (temps passé à la réalisation d'une activité).

Fiche n°4

Les différentes rubriques de l'entretien professionnel

(selon le modèle fixé par l'arrêté du 23/11/2020)

Un arrêté du 23/11/2020 fixe le modèle de compte rendu de l'entretien professionnel spécifique à la Fonction publique hospitalière. Les rubriques du compte-rendu peuvent toutefois être adaptées par chaque établissement.

Missions confiées (spécifiques à la période de référence évaluée) :

Renseigner le cas échéant, les missions spécifiques confiées à l'agent depuis le dernier entretien.

Moyens mis à disposition :

Indiquer les moyens (humains, matériels, financiers, etc.), mis à disposition de l'agent pour réaliser ses missions (à compléter si nécessaire).

La fiche de poste de l'agent :

- Est-elle adaptée ? Oui ou non
- Si non, sur quels points doit-elle être actualisée ? Préciser les points à actualiser.

Le Contexte de la période de référence écoulée :

L'évaluateur précise le cas échéant l'environnement de travail de l'agent, les faits marquants de l'année, le contexte personnel si l'agent le souhaite.

Exemple : changements intervenus, réorganisation, mise en œuvre d'un projet, acquisition d'un diplôme, changement de grade/poste, de service, évolution professionnelle.

L'évalué peut également, s'il le souhaite, préciser certains points.

Les résultats des objectifs fixés lors du dernier entretien :

Il s'agit d'évaluer l'atteinte totale, partielle, la non-atteinte ou d'indiquer si l'objectif est devenu sans objet, par rapport aux objectifs fixés lors du précédent entretien. À noter que les résultats ont pu être dépassés par rapport à ce qui était attendu. Il sera alors nécessaire de le préciser.

L'évaluateur s'appuie sur des critères et indicateurs objectifs.

Lors de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué échangeront sur l'atteinte des objectifs. Il s'agit le cas échéant, de comprendre les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été (totalement) atteints. La non-atteinte ou l'atteinte partielle d'un objectif doit être expliquée de manière objective en différenciant ce qui relève de la responsabilité de l'agent et/ou de facteurs externes.

Les raisons peuvent être liées :

- à l'organisation personnelle
- à l'organisation du travail au sein du service
- à la motivation et l'implication de l'agent
- à des aspects réglementaires
- à des problèmes de matériel ou de technologie
- à un besoin de développer certaines compétences
- à des événements extérieurs à la structure
- aux manques de moyens
- au management

Points de vigilance :

Dans le cadre de l'analyse des raisons permettant d'expliciter les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus, le responsable hiérarchique doit veiller à adopter une posture juste, en explicitant par des indicateurs, des faits.

Le constat relatif à l'atteinte des objectifs doit être basé sur des éléments factuels. Il s'agit également de pondérer les constats et de repérer les points forts et les axes d'amélioration pour l'année à venir.

Les compétences, connaissances professionnelles et techniques :

Il s'agit d'évaluer le niveau acquis par l'agent en lien avec ses activités, savoir-faire ou tout autre item utile figurant dans la fiche de poste (ou la fiche métier) et au regard du niveau attendu.

Détail des quatre niveaux :

À développer : bases de savoir-faire non encore acquis. Indique que l'expérience en ce domaine est encore insuffisante et/ou qu'un apprentissage plus long ou un accompagnement pour l'application des savoirs en situation est nécessaire.

Pratique courante : mise en œuvre de manière efficace d'un savoir-faire de base en situation ordinaire, habituelle, courante.

Maîtrisé : mise en œuvre de manière efficace, d'un savoir-faire en situation tant quotidienne qu'inhabituelle, voire exceptionnelle (faisant appel à un appui).

Expert : mise en œuvre en situation de travail complexe de savoir-faire maîtrisés, est en capacité de faire évoluer les processus et en capacité de former ses pairs.

Non requis : savoir-faire qui, bien que requis dans le métier exercé, ne l'est pas dans le poste occupé et ne peut donc pas être évalué.

Cette partie peut être renseignée par le responsable hiérarchique avant l'entretien, en reprenant les principaux items sur lesquels il souhaite faire porter l'évaluation. Cet exercice peut paraître superflu lorsque l'agent occupe le même poste/métier depuis plusieurs années. Dans ce cas, c'est l'évolution par rapport aux années précédentes qu'il est nécessaire d'apprécier.

Lors de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué échangent sur les items et éventuels écarts de niveaux perçus et les représentations qu'ils se font. En effet, le responsable hiérarchique et l'agent ne perçoivent pas toujours les compétences, connaissances professionnelles et techniques, sous le même angle et avec les mêmes priorités.

La manière de servir et les qualités relationnelles :

Il s'agit d'évaluer les sous-critères fixés par l'autorité investie du pouvoir de nomination après avis du Comité social d'établissement.

Exemple :

- Les qualités techniques et comportementales de l'agent
- La qualité de la relation avec l'ensemble des interlocuteurs internes et externes
- Le respect des règles et protocoles
- Le respect des règles de fonctionnement institutionnel
- Le respect des droits et devoirs du fonctionnaire
- Le respect des règles du secret professionnel

Après avoir évalués les sous-critères, une zone permet de renseigner d'éventuelles observations sur la manière de servir et les qualités relationnelles.

La capacité d'expertise et, le cas échéant, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur :

Il s'agit d'échanger avec l'agent sur sa capacité d'expertise de certaines compétences ou dans la réalisation de certaines missions/activités et le cas échéant, l'expression d'un intérêt et/ou de se projeter sur les capacités à des fonctions d'encadrement qui, dans certains cas, devront se traduire par une préparation à un concours pour accéder à un grade supérieur. Pour autant, les fonctions d'encadrement ne se traduisent pas obligatoirement par l'accès à un concours ou un rôle de manager. Il pourrait s'agir d'une mission de chefferie ou pilotage de projet.

Appréciation littérale sur la valeur professionnelle de l'agent :

Il s'agit ici de mentionner une brève synthèse sur la valeur professionnelle globale de l'agent. Elle doit faire ressortir, de façon objective, la manière de servir générale de l'agent sur la période considérée, ses points forts et ses axes de progrès.

Les souhaits d'évolution professionnelle de l'agent :

Il s'agit là d'échanger sur les souhaits en matière d'évolution de missions, de changement d'affectation, de mobilité ou de promotion professionnelle. L'entretien professionnel est aussi un moment privilégié pour évoquer la motivation de l'agent en matière d'évolution. Les évolutions peuvent concerner le poste occupé lui-même (dans le cadre d'une adjonction de nouvelles missions par exemple) ou encore, elles peuvent porter sur un changement de poste, voire de métier.

Les souhaits d'évolution peuvent concerner une mobilité interne au service, un changement de service de pôle, d'établissement, de versant de la fonction publique ou vers le secteur privé, voire une reconversion. Cela peut également concerner une prise de responsabilité supplémentaire. En fonction de la nature de l'évolution, il convient d'envisager les moyens à mettre à disposition de l'agent pour lui permettre cette évolution, dans les meilleures conditions. À titre d'exemple, les besoins peuvent porter sur de la formation, de l'accompagnement à la préparation aux concours, de la validation des acquis de l'expérience, du bilan de compétences...

Le rôle du responsable hiérarchique n'est pas de statuer sur les souhaits de l'agent. Il l'aide à les formuler (s'ils existent et si l'agent choisit de les formuler), et éventuellement, à émettre une appréciation sur leur pertinence ou leur « réalisme » lors de l'entretien. Le responsable pourra également le diriger le cas échéant vers un Conseiller en évolution professionnelle ou gestionnaire de carrière du service RH, en interne, ou vers des acteurs externes, s'il s'agit d'un projet de reconversion. L'ANFH (pour tous les agents de la FPH cadres et non-cadres), l'APEC (cadres uniquement) Pôle Emploi (demandeurs d'emploi), Cap Emploi (travailleurs en situation de handicap), et les Missions Locales (agents de moins de 26 ans) assurent également les missions de Conseil en évolution professionnelle pour les agents de la FPH.

L'avis circonstancié pour certains fonctionnaires éligibles à un avancement de grade :

A compléter le cas échéant. Le service en charge de la gestion des carrières des agents informe les managers des agents éligibles.

La fixation d'objectifs pour la période de référence à venir :

Cette étape de l'entretien vise à définir des objectifs **collectifs** et **individuels**, pour la période de référence à venir.

Les objectifs collectifs sont à définir :

En lien avec le projet d'établissement, de territoire, les objectifs institutionnels de la structure, du pôle, du projet de service. Même s'ils sont collectifs, tous les agents ne vont pas contribuer à leurs atteintes de la même façon. Il s'agit alors d'individualiser les critères et indicateurs de résultats en fonction des attentes spécifiques de chaque agent.

Les objectifs individuels peuvent se décliner à partir :

- Des points forts identifiés préalablement
- Des axes d'amélioration
- De la fiche de poste
- Des objectifs collectifs
- Des initiatives personnelles visant à l'amélioration du fonctionnement de l'institution
- D'une mission transversale...

On distingue **deux sortes d'objectifs** :

- Les objectifs opérationnels décrivent la situation visée pour le patient ou l'utilisateur (interne ou externe). Leur formulation doit permettre de mesurer leur atteinte : « À compter du 30 mars, les délais maximaux de réponse à telle demande seront de 15 jours après date de réception ». « À compter du 1er juin, 100 % des évaluations de la douleur réalisées chez les patients seront tracées dans leur dossier patient » ;
- Les objectifs de développement personnel (axes de progrès) décrivent la situation visée pour l'agent. En règle générale, ils renvoient à un niveau de compétence, de qualité de service rendu, ou au développement d'une attitude ou de comportements souhaités : « Être en capacité, le 30 juin au plus tard, de gérer de façon autonome les plannings ».

L'agent est sensibilisé à préparer son entretien en amont et à proposer un ou plusieurs objectifs. Le temps d'échanges que permet l'entretien est l'occasion de le laisser s'exprimer et de valider ensemble les objectifs attendus pour la période à venir. Si l'agent n'a pas réfléchi à proposer des objectifs, l'évaluateur l'aide si possible à en formuler lors de l'entretien.

Éléments de méthodologie pour définir un objectif :

Un objectif doit être MALIN ou SMART

M esurable	S pécifique
A tteignable	M esurable
L imité (dans le temps)	A tteignable
I ndividualisé	R éaliste
N égocié	T emporel

Après avoir **négocié avec l'agent, ou à défaut de s'être assuré qu'il les ait bien compris, le cadre valide** les objectifs à venir. Il convient ensuite de définir **des critères et des indicateurs** facilitant à terme, l'évaluation des résultats. Puis, de s'interroger sur **les moyens attribués** pour favoriser l'atteinte de chaque objectif.

Ils peuvent porter sur :

- L'organisation du travail
- Le management
- Les moyens humains, matériels, financiers, logistiques, temporels, techniques
- Des besoins de formation (en lien avec l'entretien de formation)

L'évaluateur veille à ce que l'agent ait bien compris ce que son évaluateur ou la structure attend de lui, en le faisant reformuler si besoin.

Points de vigilance :

Dans le cas d'objectifs fixés à court terme, il convient de mesurer la réalisation à l'échéance prévue.

Pour les objectifs à long terme, des points d'étape réguliers sont à planifier.

La fixation d'objectif n'exonère pas l'agent de ses rôles et responsabilités habituelles.

Les éventuels besoins de formation, en lien avec l'entretien de formation :

L'entretien professionnel ne se substitue pas à l'entretien de formation, prévu à l'article 4 du décret du 21 août 2008 susvisé. Les deux entretiens peuvent être réalisés à la suite.

Les échanges concernant les éventuels besoins de formation sont à articuler aux regards des :

- Compétences actuelles attendues du métier/poste exercé, et notamment s'ils peuvent permettre à l'agent de développer des compétences pour maîtriser une ou plusieurs activités ;
- Évolutions des techniques et des métiers, et s'agissant des personnels soignants, à l'évolution des modes de prise en charge et des pratiques professionnelles.

Ces besoins prennent en compte les missions confiées, les compétences que l'agent doit acquérir, les objectifs fixés et son projet professionnel. Les éventuels besoins de formation identifiés par l'évaluateur et/ou l'évalué, lors de l'entretien professionnel, sont renseignés succinctement dans cette rubrique et reportés, le cas échéant, dans le compte-rendu de l'entretien de formation et viennent alimenter le « recueil des besoins en formation » de l'établissement.

Par ailleurs, l'évaluateur informe l'agent sur l'ouverture et l'utilisation des droits afférents au compte personnel de formation (CPF) : et invitera le cas échéant, l'agent à créer son compte sur <https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive>

Les observations de l'agent :

Lorsque l'évaluateur a rédigé le compte-rendu de l'entretien (celui-ci peut être saisi en temps réel, finalisé quelques jours après l'entretien et jusqu'à 30 jours maximum), l'agent en prend connaissance et peut faire part de ses éventuelles observations dans un délai de 15 jours.

Fiche n°5

Le déroulement d'un entretien professionnel

Les 3 étapes du déroulement d'un entretien professionnel :

L'ouverture :

- Accueil de l'agent dans de bonnes conditions : disponibilité, endroit calme, confidentialité. L'entretien professionnel doit se dérouler sans tiers, ni interruption extérieure
- Rappel des objectifs de l'entretien
- Présentation des modalités de déroulement de l'entretien (durée de l'entretien, organisation formelle ou non de la prise de parole, explication de situations particulières...)

Le dialogue :

- Est basé sur les différentes rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel. Les échanges doivent être ouverts. L'entretien professionnel est un temps d'échange formel important qui n'intervient qu'une fois par an ;
- Est alterné de phase d'écoute, d'argumentations, de questions, majoritairement ouvertes, de reformulations, de relances pour permettre à l'agent de s'exprimer (cf. fiches N° 6, 7 et 8).

La conclusion :

- Synthèse des temps forts et éléments saillants de l'entretien et vérification de l'atteinte des finalités de l'entretien. Le responsable hiérarchique doit toujours s'assurer que l'agent a abordé tous les thèmes souhaités
- Rappel des étapes à venir et le cas échéant des moyens à mobiliser. Fixation de points de suivi intermédiaires (ex : suivi des objectifs à court terme)

Fiche n° 6

Les techniques de conduite d'entretien

Conduire un entretien professionnel dépend bien sûr du contenu et aussi de la qualité de la relation et de la communication entre les deux interlocuteurs.

Les techniques :

Les questions ouvertes :

Sont un bon moyen d'activer la conversation, de recueillir le fond et la forme du point de vue de l'agent. De plus, la question ouverte est moins stressante que la question fermée ou alternative, elle génère des réponses moins « définitives ». Les questions ouvertes favorisent les échanges. L'agent peut s'exprimer plus facilement et l'évaluateur est davantage dans une posture d'écoute. Les questions ouvertes permettent à l'agent de développer ses réponses, tandis que les questions fermées engendrent généralement des réponses de type « oui / non », ou numérique.

Exemples de questions fermées :

« Est-ce que cette année s'est bien passée ? » (réponse : oui, non), « Avez-vous rencontré des problèmes ? » (oui, non), « Combien de personnes encadrez-vous ? » (réponse : 11 personnes).

Exemples de questions ouvertes :

« À votre avis, comment peut-on améliorer l'efficacité du service ? », « Quels problèmes avez-vous rencontrés ? », « Pourquoi voudriez-vous bénéficier de cette formation ? ».

Les reformulations :

Reformuler consiste à répéter de façon plus concise ou plus explicite ce que l'agent vient de dire afin de garantir une compréhension mutuelle du sujet. Au-delà de cette meilleure compréhension, la reformulation incite l'agent à s'exprimer davantage et à développer son point de vue.

Les silences :

Des silences s'instaureront inévitablement. Ils permettent très souvent la réflexion de chacun des interlocuteurs et sont nécessaires au rythme et à la qualité des échanges. Comme la reformulation, le silence du responsable encourage souvent l'agent à développer son point de vue.

La prise de notes et/ou la saisie sur informatique (beaucoup de cadres saisissent en direct dans l'outil) :

La prise de notes permet de fiabiliser les échanges et garantit à l'agent que son point de vue est « enregistré ».

Fiche n°7

Les attitudes de conduite d'entretien

Les attitudes :

Adapter chaque entretien :

L'évaluateur adapte la façon d'aborder l'entretien, la façon de communiquer avec chaque agent pour « faciliter » la parole de ce dernier. La libre expression dans un échange constructif semble être un prérequis indispensable.

Écouter :

L'attitude d'écoute n'est ni spontanée, ni facile. Pour écouter l'autre, il faut pouvoir, pendant un moment, faire abstraction de son propre point de vue et essayer d'entrer dans la logique de son interlocuteur (notion d'empathie). Demander à l'agent de démarrer l'entretien en faisant le bilan de son activité est une bonne façon de se mettre en posture d'écoute (cette démarche est cependant à éviter si c'est un exercice trop difficile pour l'interlocuteur - timidité, difficulté d'expression orale...).

Avoir une attitude objective :

Il est nécessaire de ne prendre en compte que des faits concrets, des indicateurs de mesure de résultats afin de proscrire les jugements de valeur portés sur la personne. Ainsi on évitera les : « J'ai le sentiment que vous êtes... », ou « que vous n'êtes pas... », en les remplaçant par : « Les résultats obtenus sur cette activité » ou par : « La conduite de telle opération présente... ».

L'entretien professionnel est un acte managérial qui induit la prise en compte, des éventuelles difficultés et attentes de l'agent, avec celles du responsable hiérarchique.

Fiche n°8

Les pièges et dérives à éviter

Les « pièges » à éviter (pour le responsable hiérarchique) :

L'effet de halo : Le responsable focalise son attention sur un élément prégnant - positif ou négatif – de l'agent : « il est très intelligent... », « Il a un contact merveilleux avec les patients... » et en oublie d'apprécier le reste de sa contribution.

Les stéréotypes et les préjugés : Chacun peut avoir des préjugés fondés sur des stéréotypes comme « Il n'est pas soignant, il ne connaît pas la souffrance des patients », « Il est jeune diplômé, qu'est-ce qu'il connaît à la pratique ? ». Il est très difficile de se défaire de ses préjugés, cependant les identifier peut parfois permettre à son interlocuteur de « faire ses preuves », sans jugement a priori négatif.

La projection : Le responsable hiérarchique projette son image ou celle de quelqu'un d'autre sur l'agent « il me rappelle mes 25 ans, j'étais comme lui... », « il me rappelle Monsieur X, celui avec lequel j'ai eu tant de problèmes... ».

L'illusion (ou l'éblouissement) : L'entretien favorise les extravertis, les personnes à l'aise sur le plan de l'expression orale. Il faut donc être vigilant et s'assurer que chaque agent bénéficie du même soutien pour favoriser son expression (en encourageant notamment les plus timides ou introvertis).

Les dérives à éviter :

L'interrogatoire / l'entretien de recadrage ou en vue d'un rapport disciplinaire : Succession de questions fermées qui appellent des réponses brèves et stéréotypées. L'entretien annuel ne doit pas se cantonner à exposer une liste de griefs cumulés sur toute l'année.

Le monologue : du responsable hiérarchique sur « ce qu'il attend de..., ce qu'il faudrait faire pour... ».

Le dialogue de sourd : Série d'échanges stériles renvoyant les deux parties dos-à-dos, chacune sur ses positions initiales. Si l'entretien est un dialogue de sourd, il est préférable de le reporter (conflit conjoncturel entre le responsable hiérarchique et l'agent).

Le rituel mondain ou la formalité : Chacun se cantonne dans le flou des généralités, pour éviter de traiter les questions de fond ou les écarts qui posent un problème. Si l'on aborde l'entretien comme une formalité administrative, il y a de fortes chances qu'il le devienne. Pour que l'entretien soit utile aux deux parties, il est nécessaire de lui donner du sens et de l'importance.

La résolution de problèmes techniques : Discussion technique approfondie sur des sujets relatifs au service ou à l'institution (l'accréditation, l'utilisation de tel logiciel, de telle machine, etc.) qui fait dériver l'entretien au détriment d'une véritable appréciation de l'agent (qui reste l'objectif de cet entretien).

Fiche n°9

Le compte rendu de l'entretien professionnel

Le **modèle de compte rendu** de l'entretien professionnel est accessible en ligne : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/fonction-publique-hospitaliere-607/les-dossiers/article/l-entretien-professionnel-annuel>.

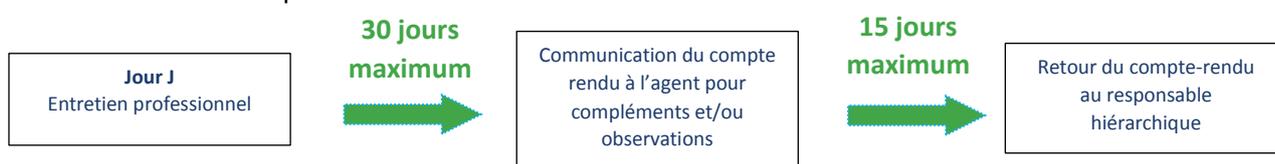
À noter qu'il s'agit d'un modèle. Les rubriques du compte-rendu peuvent être adaptées par chaque établissement.

La formalisation du compte rendu doit scrupuleusement rendre compte de la nature et de la qualité des échanges.

Le compte rendu de l'entretien, qui doit porter sur l'ensemble des thèmes abordés, est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct ou en l'absence de responsable hiérarchique direct, par le chef d'établissement ou son représentant.

Il comporte une appréciation littérale exprimant la valeur professionnelle de l'agent au regard des critères fixés à savoir :

- Le contexte de la période de référence écoulée
- Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs
- Les compétences et connaissances professionnelles et techniques
- La manière de servir de l'agent et ses qualités relationnelles
- La capacité d'expertise et, le cas échéant, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur



Dans un délai maximum de trente jours suivant l'entretien professionnel, le compte rendu est communiqué à l'agent qui, le cas échéant, peut le compléter par ses observations.

L'agent dispose de quinze jours pour le retourner à son responsable hiérarchique direct.

Le compte rendu est visé par l'autorité investie du pouvoir de nomination ou son représentant, qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations.

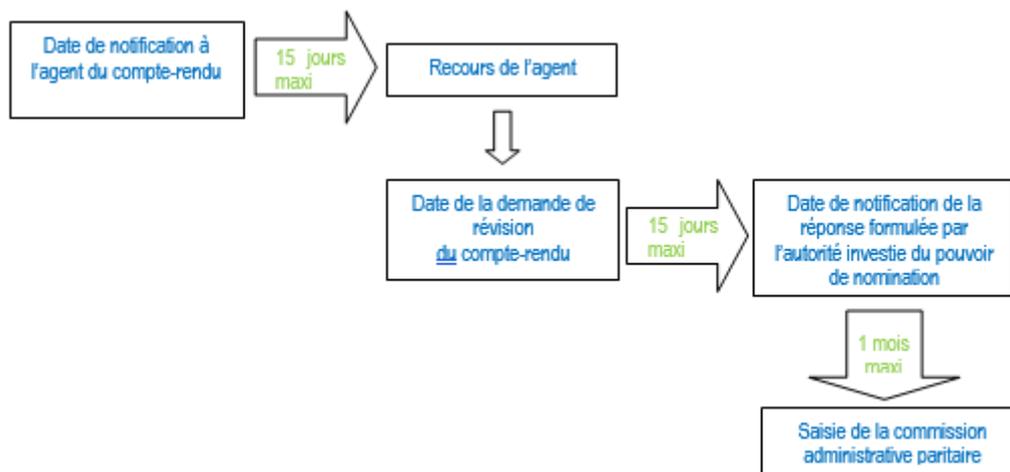
Le compte rendu est notifié à l'agent qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance puis le retourne à l'autorité investie du pouvoir de nomination qui le verse à son dossier.

Fiche n°10 Les voies de recours possibles

L'autorité investie du pouvoir de nomination peut être saisie par l'agent d'une demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

Ce recours est exercé dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de notification à l'agent du compte rendu de l'entretien.

L'autorité investie du pouvoir de nomination notifie sa réponse dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de réception de la demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel.



La commission administrative paritaire peut, à la demande de l'intéressé et sous réserve qu'il ait au préalable exercé la demande de révision, proposer à l'autorité investie du pouvoir de nomination la modification du compte rendu de l'entretien professionnel.

Dans ce cas, une communication doit être faite à la commission de tous les éléments utiles d'information. La commission administrative paritaire doit être saisie dans un délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité investie du pouvoir de nomination dans le cadre de la demande de révision.

L'autorité investie du pouvoir de nomination communique à l'agent, qui en accuse réception, le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.

Sources

<https://anhf.fr/>

<https://circulaire.legifrance.gouv.fr/>

<https://journal-officiel.gouv.fr/>

<https://legifrance.gouv.fr/>

<http://metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

<https://solidarites-sante.gouv.fr/>



Contacts

Pour en savoir plus sur la mise en œuvre de l'entretien professionnel dans son établissement :

Nom du contact (service RH) :

e-mail :



Ce guide est un outil mis à disposition par l'Anfh.

Il n'a pas de valeur contractuelle.

Chaque établissement peut l'utiliser ou pas et l'adapter le cas échéant.

www.anfh.fr