

LE GUIDE DU MANAGER





Les trois étapes

- Avant l'entretien
- Pendant l'entretien
- Après l'entretien

Avant l'entretien : la préparation

- ❑ **Sélectionner les critères d'appréciation**
- ❑ Les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée figurent en annexe de **l'arrêté du 10 avril 2008** (BOEN n°23 du 5 juin 2008)
- ❑ Ces critères constituent un référentiel commun pour l'institution, une base de référence.
- ❑ Ils sont utilisés pour évaluer les connaissances et compétences mobilisées et démontrées par l'agent au cours de la période écoulée
- ❑ Ils sont repris dans le compte-rendu de l'entretien

Les critères d'appréciation de la valeur professionnelle

- Ils sont répartis dans 4 rubriques :
 - Compétences professionnelles et technicité
 - Contribution à l'activité du service
 - Qualités personnelles et relationnelles
 - Aptitude au management ou / et aptitude à conduite de projets (pour les fonctionnaires occupant poste nécessitant ces compétences)

Conseils pour sélectionner des critères les plus pertinents

- 1- Sélectionner les critères les plus appropriés en fonction de **la spécificité du métier** de l'agent et des exigences du poste.

↳ **utiliser la fiche de poste.**

- 2- Veiller à prendre en compte nécessairement **plusieurs** critères par rubrique de façon à ne pas lire la réalité au travers d'un seul critère et fausser l'appréciation du travail de l'agent

-
- 3- Mettre l'accent plus particulièrement sur la rubrique « compétences professionnelles et la technicité » et approfondir le critère « maîtrise technique ou expertise scientifique du domaine d'activité »

↳ Utilité de la fiche de poste

- 4- Asseoir le jugement évaluatif **à partir de faits concrets**

De la théorie à la pratique

Exemple : l'emploi de secrétaire

- Les compétences retenues dans la fiche de poste sont les suivantes:
 - L'importance croissante du traitement et de la gestion des informations
 - Capacités relationnelles
 - Réactivité entraînant une exigence accrue de prises d'initiative

Les critères sélectionnés

- S'agissant du critère « **maîtrise technique** »
rubrique « compétences professionnelle et technicité »
 - ↳ Sera apprécié et évalué le traitement et la gestion des informations

- S'agissant du critère « **sens des responsabilités** »
rubrique « contribution à l'activité du service »
 - ↳ Sera appréciée et évaluée la compréhension des demandes formulées.

Les critères sélectionnés, suite

- Au niveau du critère « **autonomie** » rubrique « Contribution à l'activité du service »
 - ↳ Sera appréciée et évaluée la réactivité de l'agent à partir de ses prises d'initiatives

- Au niveau de la « **capacité d'adaptation** » rubrique « Contribution à l'activité du service »
 - ↳ Sera apprécié et évalué ses capacités relationnelles vis-à-vis de profils de personnels différents

Partir du concret et des faits

- Pour s'aider, le manager pourra utiliser comme points d'observation :
 - La circulation d'information : 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 : remarques positives ou négatives des acteurs externes

Modalités pratiques de l'entretien

- L'agent est informé par écrit **au moins deux semaines à l'avance**, par son supérieur hiérarchique direct, **de la date et de l'heure de son entretien**
- 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)
 - L'autre sur le bilan des formations et les besoins de formation

Pendant l'entretien : étapes et thèmes à aborder

- L'entretien est un moment privilégié d'échange et de dialogue entre un responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateurs
- Cela suppose certaines attitudes à avoir

Les bonnes attitudes (1/4)

- Accueillir la personne et la mettre à l'aise
- Rappeler clairement les objectifs de l'entretien professionnel, déterminer sa durée et expliquer les différentes étapes
- Laisser le collaborateur s'exprimer sur :
 - Les faits marquants de son activité
 - Les aspects positifs de son travail, les difficultés rencontrées
 - Ses propositions concernant son rôle et sa fonction

Les bonnes attitudes (2/4)

- de clarifier certains points :
 - Reformuler des aspects problématiques
 - Demander des exemples précis
 - Demander les solutions préconisées par l'agent

- de confronter les différences de perception pour parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des situations

- de faire part de votre évaluation sur l'activité de la personne
 - Compétences développées et résultats atteints
 - Bilan par rapport aux objectifs fixés par l'année précédente

Les bonnes attitudes (3/4)


- ❑ 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 mes orientations du service et les missions du collaborateur
- ❑ fixer en commun les objectifs à atteindre et les moyens de les mettre en œuvre
- ❑ de faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste occupé


Les bonnes attitudes (4/4)

- ❑ solliciter le collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement
- ❑ faire le point sur ses compétences à acquérir et à développer pour le projet professionnel d'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 le plus rapidement possible pour pouvoir rédiger le compte-rendu de l'entretien professionnel

Les questions que le manager doit se poser

- ❑ Est-ce que le 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 ses résultats par rapports aux objectifs fixés? Y a-t-il des écarts? Y a-t-il des explications?
- ❑ Quels sont ses points forts / faibles?

- 
-
- ❑ Comment puis-je l'aider pour optimiser ses compétences et aptitudes et surmonter ses difficultés?
 - ❑ Puis-je le responsabiliser davantage dans son poste actuel et comment?
 - ❑ Quelles capacités, aptitudes a-t-il le cas échéant pour d'autres postes?

- 
-
- ❑ Quelles(s) formations pourraient l'aider à progresser dans son poste? Dans son projet?
 - ❑ En quoi mon style de management est susceptible de faciliter ou non son développement?

Les attitudes à avoir dans la conduite de l'entretien

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

Après l'entretien: rédaction du compte-rendu

- C'est le supérieur hiérarchique direct qui rédige et signe le compte-rendu
- Le compte-rendu est un acte administratif, **juridiquement opposable et susceptible de recours**

Communication du compte-rendu

- ❑ Il est communiqué au fonctionnaire qui le signe après l'avoir le cas échéant, complété par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il porte, puis le retourne à son supérieur hiérarchique qui le verse à son dossier
- ❑ L'agent peut saisir son supérieur hiérarchique direct d'une demande de révision de compte-rendu d'entretien professionnel

Le recours gracieux

- ❑ Ce recours est exercé dans un délai de 10 jours francs suivant la communication à l'agent du compte rendu
- ❑ Le supérieur hiérarchique notifie sa réponse dans un délai de 10 jours après la demande de révision de l'entretien professionnel

En résumé : les délais

-
- | | |
|--|--|
| □ Convocation écrite | □ 15 jours avant l'entretien |
| ↓ | ↓ |
| □ Entretien professionnel | □ 1h00-1h30 environ |
| ↓ | ↓ |
| □ Communication du compte rendu signé par le supérieur à l'agent qui le signe et le complète le cas échéant par ses observations | □ Le plus vite possible : une à deux semaines |
| ↓ | ↓ |
| □ Demande de révision | □ 10 jours francs suivant la communication du compte rendu |
| ↓ | ↓ |
| □ Réponse supérieur hiérarchique | □ Dans un délai de 10 jours francs après la révision de demande |
| ↓ | ↓ |
| □ Saisie des CAP | □ Dans un délai de 10 jours francs suivant la réponse du supérieur hiérarchique direct dans le cadre du recours gracieux |

Conseils rédactionnels

- ❑ Être le plus possible factuel en se référant à des éléments mesurables ou observables
- ❑ Mettre en évidence la valeur (positive ou négative) des compétences mobilisées parmi les compétences les plus significatives de l'emploi
- ❑ Utiliser des termes qui permettent de hiérarchiser les appréciations concernant les différents agents. Favoriser les verbes d'action avec des faits précis plutôt que des termes du type « excellent », « parfait »

Exemple de rédaction de l'appréciation générale

- Ex : un emploi de secrétaire
- Au lieu de : Mme Y est une collaboratrice hors pair
- Préférer:
 - « Elle maîtrise le maniement des outils bureautiques nécessaires à sa fonction
 - Elle gère en autonomie les différentes convocations pour les réunions... »

Enjeux de la rédaction

- Plus value par rapport aux cases cochées où chaque collègue pouvait se retrouver avec les mêmes cases cochées
- ↪ L'appréciation personnalisée est liée à l'activité et à la performance propre à chaque agent

- D'où l'importance de porter une appréciation la plus juste et objective possible fondée sur des critères et observations concrètes

- Importance particulière pour les jeune collègues qui doivent pouvoir disposer de ce regard d'appréciation pour continuer à développer leurs compétences et construire leur parcours professionnel
 - ↪ L'entretien joue alors pleinement son rôle d'aide à l'orientation des parcours de carrière et de mobilité