

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

QUELLE POSTURE EN TANT QU'ANIMATEUR ?



L'entretien professionnel est un **outil de management** qui a pour but d'apprécier les résultats de l'année écoulée de l'agent en fonction de ses objectifs et de sa fiche de poste, de fixer des objectifs de travail et d'évolution pour l'année à venir et d'échanger sur sa situation professionnelle.

Il s'agit d'un **rendez-vous annuel** pour faire le point sur ses motivations au travail, son implication dans la vie du service, ses obstacles, ses intentions, ses besoins en formation ou de qualification, voire de mobilité dans un souci de valorisation du travail et de développement de l'employabilité.

L'entretien professionnel doit être mené par le **supérieur hiérarchique direct** de l'agent évalué. C'est celui qui **organise et contrôle** le travail de l'agent.

Un entretien professionnel, à quoi ça sert ?

- valoriser la contribution de l'agent
- faire exister un cadre organisationnel
- permettre à l'agent de développer des compétences
- évaluer les moyens mis à disposition des agents pour atteindre leurs objectifs
- avoir un temps consacré à parler du travail et de ses conditions

1. Avant l'animation, la préparation !

Quelques actions à réaliser avant d'effectuer l'entretien :

- Informer l'agent de l'entretien **au moins 8 jours avant** le rendez-vous
- **S'informer** sur l'avenir de la collectivité, de l'équipe, pour pouvoir fournir ces informations à l'agent et répondre aux éventuelles questions de l'agent
- Effectuer un **bilan personnalisé** : relire l'entretien de l'année précédente, avoir en tête les formations effectuées par l'agent
- **Mener une réflexion** sur les compétences à développer par l'agent, les projets à mener, les actions de développement et les programmes de formation. Lister les formations que vous pourriez lui proposer lors de l'entretien
- Préparer l'entretien en complétant la trame de l'entretien
- Avoir la fiche de poste de l'agent, se munir également de la fiche de poste correspondant au poste vers lequel pourrait évoluer l'agent, le cas échéant

Ensuite, à l'aide du compte rendu du dernier entretien, il est plus aisé de réaliser un bilan personnalisé de l'agent en répondant aux questions suivantes :

- Faits marquants dans l'année ?
- Objectifs atteints ?
- Conditions favorables à l'atteinte de ces objectifs ? y a-t-il des choses à changer dans l'organisation du travail ou dans le management ?
- Si les objectifs n'ont pas été atteints, pourquoi ?
- Points forts de l'agent ? points à améliorer ? comment les améliorer ?

Afin que l'agent puisse lui aussi se préparer à cet entretien, il convient de lui envoyer la trame de l'entretien professionnel pour qu'il ait le temps de réfléchir aux questions.

2. L'importance du cadre

Pour rappel, l'entretien doit avoir lieu pendant le temps de travail et dans les locaux de la collectivité.

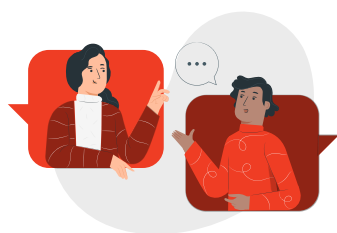
Pour veiller au bon déroulement de l'entretien, il conviendra de veiller à créer des conditions favorables à l'expression des agents, privilégier un lieu calme et favorisant la confidentialité.

Pour démarrer l'entretien, il est conseillé d'expliquer la façon dont va se dérouler celui-ci, le temps approximatif que cela va prendre, et les raisons de cet entretien.

Pendant le déroulé de l'entretien, il est recommandé de compléter le compte-rendu au fur et à mesure, ce qui permet également d'avoir un fil conducteur pour faciliter l'animation de ce temps d'échange.



3. La posture et l'animation



En tant que manager lors de cet échange, il est essentiel de faire preuve d'empathie et être en position d'accompagnant.

Le rôle de l'encadrant est également de diriger l'échange, sans influencer l'agent dans son expression. Il conviendra de veiller à lui donner l'espace nécessaire pour qu'il puisse s'exprimer librement.

Pour cela il sera important :

- d'être à l'écoute des attentes, des questionnements, ou autres problématiques que pourrait exprimer l'agent.
- de se placer dans une posture d'ouverture et de non-jugement, être capable d'accepter le point de vue de l'agent, même s'il diffère du votre.
- de maintenir un comportement positif tout au long de l'entretien.

Pour faciliter l'animation de cet entretien, il est possible d'appliquer ces principes :

- **L'écoute active** : **retours non verbaux** (regards, marques d'approbation, sourires) pour montrer écoute et compréhension.

L'écoute active implique de **ne pas faire d'autres tâches en même temps** : se consacrer pleinement à l'entretien (pas de téléphone portable ou de réponses aux mails...).

- **Laisser l'agent s'exprimer** : ne pas couper la parole, accepter qu'il puisse y avoir des temps de silence (le silence ne traduit pas toujours un malaise, contrairement à ce que l'on a tendance à interpréter, mais peut simplement être un moment où l'agent réfléchit).
- **Eviter l'aspect questions-réponses** (interview/ enquête).

Il arrive de ne pas se sentir à l'aise dans l'animation d'entretien, notamment à réaliser un échange fluide. Voici quelques conseils **X interventions verbales**, pour relancer la discussion :



- La **reformulation** des opinions individuelles, opération qui facilite l'expression (démontre l'accueil intégral de la part de l'animateur), stimule les interactions
 - Ex : « Si j'ai bien compris ce que tu veux dire c'est ... ; Pour être sûr de bien te comprendre, tu aimerais ... ; Je veux m'assurer qu'on est sur la même longueur d'onde ; ... »
- La **synthèse**, opération également fondamentale qui se fait à tous les niveaux : reformulation-synthèse d'une intervention un peu longue, synthèse entre deux ou plusieurs opinions, synthèse par phase, synthèse partielle par point du plan, synthèse finale
 - Ex : « Si je devais résumer ta problématique, ... c'est bien ça ? ; Pour résumer, les points importants que tu as / que l'on a abordés c'est Es-tu d'accord ? ; ... »

Les comportements à éviter :

- Se montrer trop complaisant ou trop sévère.
- Avoir tendance à évaluer les agents de son équipe de la même façon, dans la volonté de ne pas créer de tensions et d'être équitable.
- Se laisser influencer par un point négatif ou positif qui pèserait sur le reste de l'évaluation : **effet de halo**
- Se laisser influencer par une information déjà en sa connaissance : **biais de confirmation d'hypothèse**
- Comparer les agents entre eux
- Evoquer uniquement les points négatifs

FOCUS SUR : LE BIAIS DE CONFIRMATION D'HYPOTHESE

Ce biais consiste à favoriser la perception d'informations qui vont dans le sens de ce que l'on pense déjà.

FOCUS SUR : L'EFFET DE HALO (ASCH, 1946)

L'effet de halo, effet de notoriété ou encore effet de contamination, est un biais cognitif qui affecte la perception des gens. Une caractéristique jugée positive à propos d'une personne a tendance à rendre plus positives les autres caractéristiques de cette personne, même sans les connaître, et inversement pour une caractéristique négative. C'est une perception sélective d'informations et une interprétation faussée.

Pour éviter une quelconque influence sur l'entretien, il convient également d'être vigilant, dans le discours de l'agent, au **biais d'autocomplaisance** :

FOCUS SUR : LE BIAIS D'AUTOCOMPLAISANCE

Ce biais consiste à expliquer nos **échecs** par des causes externes et nos **succès** par des causes internes.

C'est à cause des autres ou du contexte qui n'était pas adapté !



C'est grâce à mes compétences et à mes efforts !



4. L'évaluation et la fixation des objectifs

Pour évaluer et fixer de nouveaux objectifs, il importe de se mettre dans une logique d'anticipation des carrières et de se servir de ce rendez-vous comme un **outil de développement des compétences**.

L'évaluation des objectifs passés passe par un regard valorisant les compétences.

Pour préparer le futur du service et du poste, des objectifs (SMART) de missions et de marges de progression, devront être fixés, en définissant des indicateurs de mesure. Ces objectifs sont à définir à partir des objectifs collectifs du service ou de la structure.

La fixation d'objectifs SMART

S : spécifique, l'objectif doit être clair et précis

M : mesurable, l'atteinte de l'objectif peut se mesurer, par l'atteinte d'indicateurs par exemple

A : attirant, ambitieux (pour agir sur la motivation) ...

R : ... et réaliste, l'objectif doit permettre à l'agent de développer des compétences, tout en étant raisonnable vis-à-vis de ses compétences actuelles et des moyens fournis

T : limité dans le temps, un délai doit être fixé pour assurer l'atteinte de l'objectif

En tant qu'encadrant, il est essentiel d'être à l'écoute des projets professionnels et de « challenger » l'agent. Pour cela, vous pouvez vous aider des questions suivantes :



- Qu'est-ce que cela implique en termes de moyens ?
- Quelles sont les étapes ?
- Comment on peut y arriver ?
- ➔ Faire le lien avec les compétences à développer

5. Le « feedback » : savoir donner et recevoir

L'entretien professionnel est un moment où le responsable direct effectue des retours sur le travail de l'agent. Cf. fiche donner un feedback et fiche culture du feedback (en cours)

Il est également important de noter qu'un manager qui demande des feedbacks est **plus efficace en tant que leader**.

• Entretien professionnel, Risques Psychosociaux et Qualité de Vie et des Conditions de Travail

L'entretien professionnel est un **instant privilégié pour faire des retours** à l'agent concernant les points à améliorer mais aussi ceux qui sont positifs. Il peut être tentant d'accorder plus de valeur à ce qui manque plutôt qu'à ce qui est positif.

L'évaluation peut être un **point déterminant de la politique de qualité de vie et des conditions de travail**. Il s'agit d'un **temps clé** durant lequel l'agent a la possibilité de se sentir reconnu pour son travail, ses efforts, sa pratique et ses valeurs professionnelles. La reconnaissance est un facteur d'engagement et de motivation, de façon générale il s'agit d'un facteur de ressource pour l'agent et la collectivité.



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.