

# REUSSIR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## 📌 PREMIER FACTEUR DE REUSSITE : LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN

---

- Rassembler au préalable les documents et les notes personnelles susceptibles d'éclairer ses propos
- Programmer formellement dans son agenda un temps de préparation de l'entretien la semaine précédent l'entretien
- Reprendre ses notes la veille de l'entretien

## 📌 ACCUEIL DE L'AGENT : CONSEILS POUR CREER UN CLIMAT DE DIALOGUE SEREIN

---

- Choisir un lieu fermé, calme et neutre si possible
- Préciser le temps de l'entretien : environ 1h maximum
- Cesser toute activité : ne jamais poursuivre un travail après l'arrivée de la personne
- Se lever, aller au-devant de la personne
- L'inviter à s'asseoir
- Etre assis au même niveau que votre interlocuteur (position ¾ si possible)
- Eviter d'être dérangé durant l'entretien : faites filtrer les communications téléphoniques et bloquez les visiteurs.
- Envisager la prolongation au-delà de la durée prévue : ne pas précipiter la fin de l'entretien
- Détendre l'atmosphère par un trait d'humour
- S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

## 📌 VERIFICATION DES DONNEES : SAVOIR ETRE BREF

---

- Informer l'agent qu'en cas de modification de la fiche de poste, une autre rencontre pourra être programmée en relation avec le référent RH de la collectivité
- En d'information erronée, en prendre note et informer l'agent que la situation sera traitée après l'entretien professionnel

## 📌 ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : SELECTIONNER LES ACQUIS LES PLUS SIGNIFICATIFS

---

- En cas de premier entretien professionnel, demander à l'agent les 2 ou 3 expériences qui l'ont le plus enrichi en compétences
- Echanger avec l'agent sur les compétences développées au cours de l'année écoulée (nouvelles missions ? mise en œuvre de savoirs acquis en formation ?)

## 📌 BILAN DE L'ANNEE ECOULEE : SAVOIR VALORISER LES AGENTS ET FORMULER LES CRITIQUES

---

- Formuler les critiques négatives mais aussi les positives pour valoriser le travail effectué
- Reconnaître le travail et l'investissement des agents
- Permettre à l'agent de s'exprimer en lui posant des questions ouvertes et en lui laissant la parole libre sur les différentes rubriques
- Accepter les divergences d'opinions et prendre en considération tous les arguments
- Ne pas être sur une attitude défensive
- Formuler une critique doit être constructif, c'est-à-dire qu'elle doit viser une amélioration
- Une critique doit être ciblée, en fonction d'éléments factuels et doit toujours être assortie d'une proposition de solution et d'une échéance (cf. fixer un objectif)
- Toujours être ouvert au dialogue et pouvoir entendre les explications éventuelles de l'agent
- Appliquer la méthode DESC :
  - D = Décrire les faits
  - E = Exprimer nos Emotions
  - S = Spécifier des Solutions
  - C = Conséquences et Conclusion

## 👉 PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR : FIXER DES OBJECTIFS MALINS

---

- Faire la distinction entre objectifs de maîtrise de la fonction et objectifs opérationnels
- Fixer des objectifs « MALINS » :
  - M = Mesurables
  - A = Atteignables
  - L = Limités dans le temps
  - I = Individualisés
  - N = Négociables
  - S = Simples
- Rédiger simplement les objectifs de l'agent et veiller à ce qu'ils soient compris et acceptés

## 👉 FORMATION : CONSEILS POUR ACCOMPAGNER L'AGENT

---

- Repérer des formations qui pourraient intéresser les agents, qui pourraient être utiles pour la collectivité et/ou combler des lacunes
- Aider l'agent à hiérarchiser ses besoins de formation à l'aide de différents critères (plus le nombre de points totalisés est important, plus grande est la priorité du besoin) :
  - Type de formation : formation d'intégration et de professionnalisation (coef 3), formation de perfectionnement (coef 2), formation personnelle (coef 1)
  - Impact du besoin sur le cœur de métier : très impacté (coef 3), moyennement impacté (coef 2), peu impacté (coef 1)
  - Echéance : court terme (coef 3), moyen terme (coef 2), long terme (coef 1)
  - Niveau de priorité : indispensable (coef 3), nécessaire (coef 2), souhaité (coef 1)
- Reformuler les demandes de l'agent

## 👉 CONCLUSION : ASSURER UNE ISSUE POSITIVE

---

- Vérifier avec l'agent que l'ensemble des points ont été abordés
- Reformuler succinctement les principaux points à retenir
- Remercier l'agent de ce temps d'échange et l'informer des suites données

➤ **LES MALADRESSES A EVITER :**

<b>ERREURS PARFOIS OBSERVEES</b>	<b>CONSEQUENCES</b>	<b>COMMENT Y REMEDIER</b>
Transformer l'entretien en information ascendante sur le travail de l'agent que le chef connaît déjà depuis longtemps	Le supérieur hiérarchique est disqualifié comme chef et évaluateur	Se renseigner avant et évaluer comment ses missions sont remplies
En rester au constat : c'est bon, ce n'est pas bon, c'est comme cela	L'entretien ne sert à rien	Traduire les constats en remèdes, mesures à prendre, objectifs à atteindre, conduite à tenir...
Moraliser, faire des remontrances, menacer, faire du chantage, régler ses comptes	Baisse de sincérité, stérilisation de l'entretien, frustration, inefficacité totale, conflit, perte de temps	Reformuler, fixer des objectifs, des moyens à prendre, définir ce qui se passera si les moyens ne sont pas pris et les objectifs non atteints
Comparer les agents entre eux	Agressivité, conflit, discussion sans fin, démotivation, mauvaise ambiance d'équipe	Le comparer à ce que l'on attend de lui, à ce qu'il peut faire
Ne pas oser critiquer, ne rien dire d'un constat d'échec ou d'erreur ou le minimiser (ce n'est pas grave...)	L'entretien est un rite inutile et gentil. Préjudice pour les deux parties et pour le service. Perte de considération et d'autorité du supérieur hiérarchique	Rappeler régulièrement en cours d'année les normes attendues S'assurer qu'elles sont bien comprises et admises Faire les remarques nécessaires en cours d'année Ne pas s'excuser de critiquer, cela fait partie du rôle du responsable
Ne pas dire au cours de l'année ce qui ne va pas et « ressortir » tous les reproches au moment de l'évaluation	Baisse de confiance, isolement du responsable considéré comme rancunier, distant et fuyant	Faire ses remarques ou remontrances au fur et à mesure. Une remarque qui n'a pas été faite en temps voulu n'est plus à faire.
Critiquer le travail sur des détails	Manque de recul dans la discussion. Supérieur discrédité, considéré comme étant de mauvaise foi et/ou suspecté de vouloir à tout prix justifier une mauvaise évaluation sans véritables arguments	Les critiques doivent être essentielles. L'entretien est le bilan d'une année. Bien relativiser l'essentiel du détail dans la discussion. Relever le positif.
Relever uniquement les points négatifs et à améliorer	Démotivation du collaborateur. Sentiment d'injustice. Désengagement du collaborateur de l'évaluation	Etre positif. Souligner les points forts, féliciter l'agent pour les réussites. Le moteur de l'agent ce sont ses points forts, sa source de confiance en lui
Juger négativement la personnalité, la motivation, devenir blessant	Réactions de défense, agressivité, rébellion ou soumission. Qualité des relations futures compromises	Ne pas confondre appréciation négative du travail et appréciation négative de la personnalité
Rassurer, plaindre, compatir	Complètement inefficace. Négation de la tâche au profit du climat	Chercher des solutions. Inviter l'agent à en trouver
L'agent se disperse en anecdotes sur lui même, questionne le responsable, incrimine les autres	L'entretien d'évaluation est détourné de sa fonction	Intervenir courtoisement pour recentrer rapidement l'entretien sur les faits essentiels concernant l'agent. Rappeler les objectifs de l'entretien. Reporter en fin d'entretien (ou à un autre rendez-vous) ce qui touche à la vie habituelle du service