

MANAGEMENT

Les nouveaux enjeux de l'entretien professionnel

Solange Fréminville | France | Publié le 05/09/2017 | Mis à jour le 04/09/2017

Au fil des réformes, l'entretien professionnel prend de l'importance. Des employeurs tentent d'en faire un outil basé sur une évaluation objective, centrée sur la fiche de poste de l'agent et la stratégie collective de l'institution, tout en accompagnant les évaluateurs.



« Les critères d'évaluation ne sont pas détaillés au regard de la fiche de poste. Par conséquent, c'est très subjectif », déplore Christophe Odermatt, secrétaire régional du syndicat FO du conseil départemental du Haut-Rhin (2 400 agents). Dès 2009, cette collectivité a remplacé la notation par l'entretien professionnel. Elle a connu les embûches que découvrent la plupart des employeurs publics territoriaux depuis que le décret du 16 décembre 2014 ^[1] a généralisé cette « appréciation de la valeur professionnelle ». Sauf que l'enjeu est désormais plus important: la rémunération des agents est appelée à varier en fonction de cette appréciation, en particulier le complément indemnitaire annuel (CIA), mais aussi l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), à cause du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) en cours de mise en place dans les collectivités.

« Le CIA découle de l'évaluation », précise Valérie Ledru, responsable de la cellule « évaluation professionnelle » de la ville et de la métropole de Toulouse (37 communes, 13 000 agents, 747 000 habitants). Elle pèse également sur les avancements de grade examinés par les commissions administratives paritaires. Une tendance qui, selon la logique portée par le Rifseep, pourrait s'accroître. D'où l'intérêt porté à la qualité de l'entretien professionnel, qui repose en grande partie sur son objectivité. Or, il

semble que le flou règne. « Les critères de la grille d'entretien sont parfois mal formulés et difficiles à établir, par exemple « faire preuve de davantage de professionnalisme »! estime Christophe Odermatt. La difficulté est d'avoir des éléments quantifiables et mesurables. »

Même analyse pour Nicolas Salvagno, directeur des ressources humaines de la ville de Nîmes (2 500 agents, 151 000 habitants), qui juge « les critères bien trop généraux » (lire ci-dessous). « Le lien étant fort entre l'évaluation et le montant du CIA, il y a un plus grand risque de contentieux », souligne Laurent Mateu, secrétaire régional de FO du conseil départemental des Côtes-d'Armor (3 300 agents).

Écarts d'appréciation

Des différences importantes d'un compte rendu à l'autre peuvent accentuer les écarts d'appréciation pour deux agents occupant des postes équivalents. Au conseil départemental du Haut-Rhin, les évaluateurs doivent indiquer leur appréciation sur une échelle de 1 à 6 pour chaque critère. « L'un choisira un 5, un autre un 6, même si dans les deux cas, le travail est jugé très bon, explique Christophe Odermatt. Et la rédaction peut accentuer la différence: certains font des commentaires très secs, d'autres détaillent et argumentent. Ce qui permet à certains agents de mener des carrières fulgurantes, tandis que d'autres, aussi méritants, avancent plus lentement. » C'est ainsi qu'une évaluation a été jugée « particulièrement vague, succincte et imprécise, notamment en ce qui concerne l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs de l'agent, ses compétences professionnelles et techniques et ses qualités relationnelles », par le tribunal administratif de Strasbourg (6 février 2014), au point que celui-ci a annulé le compte rendu de l'entretien fourni par le conseil départemental du Haut-Rhin. Cependant, d'après les collectivités interrogées, il y a relativement peu de recours, une fois le dispositif entré dans les mœurs.

« A quoi je sers dans la collectivité? »

Pour éviter cet écueil et objectiver l'évaluation de manière à en faire un outil de management fructueux, la ville de Nîmes a pris le parti de centrer l'entretien professionnel sur la fiche de poste de l'agent. Toulouse, qui attache autant d'importance à la fiche de poste, mise également sur une articulation entre le collectif et l'individuel. « Nous avons introduit des indicateurs de réussite pour les objectifs collectifs et ceux-ci ont été déclinés par les managers pour leur équipe et chaque agent, expose Valérie Ledru. S'y ajoutent des objectifs purement individuels, par exemple perfectionner ses connaissances en bureautique. L'agent peut également faire des propositions pour améliorer le travail comme acteur de la collectivité et de son parcours personnel. »

Selon cette approche, l'entretien vise à « revaloriser l'agent, en répondant à deux questions majeures: « A quoi je sers dans la collectivité? Mon action est-elle importante? » Chacun contribue à la mission de service public, précise Laure Sudre, responsable du pôle «développement RH » de la ville et de la métropole de Toulouse. C'est un élément clé de prévention de l'absentéisme. »

L'idée majeure, pour ces collectivités, est que l'entretien professionnel devienne un véritable outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Au cours de l'échange, l'accent est mis sur les besoins de formation et les souhaits de mobilité en plus de la mise à jour de la fiche de poste. Des employeurs ont également introduit des items sur la santé et la sécurité. « Cela responsabilise la chaîne hiérarchique qui est partie prenante de l'amélioration des conditions de travail », souligne Johan Theuret, président de l'association des DRH des grandes collectivités. Aussi la priorité est-elle de former et d'accompagner les encadrants, personnages clés de la démarche.

Ce que dit la loi

La loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 ^[2] prévoit que « l'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct » qui établit un compte rendu.

Le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 ^[1] en a fixé les modalités d'application.

« L'évaluation devrait être réalisée à partir de la fiche de poste »

Nicolas Salvagno, directeur des ressources humaines de Nîmes (2 500 agents, 151 000 habitants)

« Pour plusieurs raisons, l'évaluation, qui est l'objet de l'entretien professionnel, devrait être réalisée à partir de la fiche de poste. D'une part, les critères actuels d'évaluation sont trop généralistes. D'autre part, il est nécessaire de faire la jonction avec le nouveau régime indemnitaire, le Rifseep, qui individualise la rémunération en fonction de l'évaluation de l'agent qui repose sur la fiche de poste. Enfin, notre stratégie est fondée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Selon cette vision, l'entretien professionnel consiste à poser des questions à l'agent sur ce que l'on attend de lui: Est-il au niveau de compétences attendues? A-t-il pu réaliser ses missions? Que faut-il mettre à jour dans sa fiche de poste selon les objectifs de l'année suivante? A-t-il besoin d'une formation? Souhaite-t-il une mobilité? »
Cela permet ensuite de bâtir un plan de formation, mais également de faire un bilan du climat social dans chaque service. »

La version « sans papier » de plus en plus répandue

De plus en plus de collectivités s'équipent d'un logiciel dédié. « Le fait de dématérialiser l'entretien annuel l'a rendu plus intéressant. L'évaluateur a accès aux grilles plus facilement, ainsi qu'à l'historique des entretiens précédents. Le système de validation est plus simple. Par exemple, le directeur continue à contrôler les entretiens, mais il est prévu qu'il ne donnera plus son visa », souligne Laure Sudre, responsable du pôle « développement RH » de la ville et de la métropole de Toulouse. La DRH peut exploiter rapidement des données précieuses: les souhaits de mobilité, les demandes de formation pour l'élaboration du plan de formation, ainsi que la mise à jour des fiches de poste, qui permet d'alimenter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« Aux évaluateurs d'étayer leurs appréciations »

Nicole Lottier, chargée des entretiens professionnels et des fiches de poste à la DRH de Clermont-Ferrand (2 000 agents, 144 800 habitants)



[3]

« L'entretien professionnel est un moment privilégié de dialogue avec l'agent. Il en ressort des éléments importants, notamment ses besoins de formation, ses vœux de mobilité ou encore une demande de modification de sa fiche de poste. Comme les grilles sont remplies directement sur un logiciel, nous repérons rapidement ceux qui font ces demandes et nous les rencontrons en priorité pour les accompagner.

L'avancement en commission administrative paritaire reposant pour les deux tiers sur l'évaluation de la manière de servir, il arrive que des agents s'en inquiètent lors de ce rendez-vous annuel. Pour que cela se passe bien, le plus important est de former et d'accompagner les encadrants. Nous leur avons appris à utiliser le logiciel et revu avec eux la méthodologie de l'entretien. Ils peuvent aussi nous solliciter pendant qu'ils mènent une évaluation, que les questions portent sur le logiciel ou sur le contenu. Cependant, ils peuvent encore éprouver des difficultés à évaluer.

Certains comptes rendus sont quasiment vides ou trop positifs. Nous avons demandé aux encadrants d'étayer leurs appréciations. Quand ils précisent qu'un objectif est « dépassé », « atteint », « partiellement atteint » ou « pas atteint », ils ne peuvent cocher qu'un nombre très restreint de « dépassé ». Les directeurs sont chargés de contrôler et valider ces comptes rendus. Mais nous avons aussi prévu d'apporter un accompagnement plus personnalisé à ceux qui sont en difficulté et de revoir le guide de l'évaluateur. »

POUR ALLER PLUS LOIN

- Entretien professionnel : un logiciel pour faciliter le travail des évaluateurs
- Tout savoir sur le RIFSEEP, régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
- L'entretien individuel des agents territoriaux en 10 questions
- Ce qui motive les agents : le sens, les perspectives professionnelles et l'organisation du travail
- Le RIFSEEP sera-t-il un levier de motivation pour les agents ?

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des services et offres adaptés à vos centres d'intérêt. OK En savoir plus X