

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel annuel est un moment d'échange incontournable entre un collaborateur et un manager. Il permet de :

- faire le bilan de l'année écoulée
- fixer des objectifs partagés pour l'année à venir
- discuter des besoins de formation et des perspectives d'évolution

De nombreuses ressources sont disponibles sur le sujet, avec autant de conseils pour aborder chaque étape de ce rendez-vous.

Cet article, sans être exhaustif, compile un certain nombre de ces conseils à destination des collaborateurs et des managers en distinguant ce qui relève d'une part, d'aspects méthodologiques, d'autre part, d'éléments liés à la posture et à l'état d'esprit qu'il convient d'adopter pour optimiser la portée de ces entretiens.

Pour le collaborateur

L'entretien professionnel est une **opportunité dans la construction de son parcours**. Loin d'être spectateur ou attentiste, il convient d'endosser un rôle proactif, de se préparer en amont et de s'impliquer activement pendant et après l'échange. S'engager pleinement dans cette démarche permet de faire le point sur son parcours, ses compétences, mais aussi de clarifier et d'exprimer ses aspirations pour son avenir (vis-à-vis de soi-même et de sa hiérarchie). Adopter une posture dynamique et réflexive contribue à se donner les moyens de faire de cet entretien un véritable levier de développement professionnel.

Se préparer



Conseils méthodologiques

Appréhender le cadre de l'entretien

- Se renseigner sur le déroulé de l'entretien
- Relire le compte rendu d'entretien de l'année précédente
- Se remémorer sa fiche de poste

Préparer le bilan de l'année écoulée

- Lister ses réalisations (avec des exemples concrets pour illustrer)
- Réfléchir à ses points forts et axes d'amélioration

Réfléchir à ses prochains objectifs

- Faire le point sur ses envies d'évolution, aspirations, défis et perspectives
- Réfléchir à ses souhaits/besoins de formation
- Rassembler des documents pertinents pour appuyer son propos



Conseils de posture d'état d'esprit

Déramatiser l'entretien annuel pour bien le préparer

Être honnête avec soi-même (mettre en avant ses réussites, assumer et expliquer ses difficultés)

S'appuyer sur des faits, être objectif

Se préparer à recevoir des retours positifs et/ou portant sur des axes d'amélioration

Se projeter sur la construction de son parcours professionnel

S'investir



Conseils méthodologiques

Présenter son bilan

- S'appuyer sur sa liste de réalisations et exemples concrets, en lien avec le temps et les ressources à disposition
- Expliquer comment ses actions, son positionnement, ses responsabilités ont contribué à la réalisation des objectifs
- Proposer des pistes de solutions concrètes en lien avec d'éventuelles difficultés rencontrées
- Assumer ses pistes de progrès

Exprimer clairement ses éventuels souhaits d'évolution, ses besoins de formation...

- Partager ses aspirations professionnelles et d'évolution
- Échanger sur sa volonté de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences
- Proposer des formations spécifiques identifiées
- Évoquer ses objectifs de carrière à court et long terme
- Discuter de ses besoins/ possibilités d'accompagnement



Conseils de posture d'état d'esprit

Ne pas avoir d'a priori

Être ouvert et positif

Vivre le moment comme un temps d'échange privilégié

Respecter son interlocuteur

Maintenir une attitude professionnelle et constructive tout au long de l'échange

S'engager activement dans la discussion

Être factuel

Partager ses idées et ses aspirations professionnelles

Être dans la proposition

Être attentif aux feedbacks

Ne pas laisser de place au flou : poser toutes les questions qui semblent nécessaires

Vivre son parcours professionnel



Conseils méthodologiques

Noter les points clés discutés pendant l'entretien

Bien relire le compte-rendu de l'entretien et s'assurer qu'il est fidèle aux échanges

Demander des clarifications supplémentaires si nécessaire

Au besoin, solliciter un échange avec sa hiérarchie

Se référer régulièrement pendant l'année à ses objectifs

Collecter les informations utiles tout au long de l'année en vue de l'entretien annuel prochain

Poursuivre la réflexion sur son parcours professionnel



Conseils de posture d'état d'esprit

Être ouvert à l'échange avec sa hiérarchie

Évacuer tout éventuel ressenti par le dialogue

Utiliser les suites de l'entretien comme tremplin

S'impliquer au quotidien pour construire son parcours professionnel

Pour le manager

L'entretien professionnel n'est pas une formalité administrative, mais un **véritable levier de management**. Cet exercice est une opportunité d'entretenir ou de créer les conditions permettant de mieux appréhender les aspirations de chacun, et de cultiver un environnement de travail positif au sein de son équipe. Aborder ce rendez-vous dans une approche dynamique et visionnaire permet, au-delà de l'échange, d'accompagner de manière bienveillante et constructive ses collaborateurs, et de stimuler leur motivation et leur engagement.

Se préparer



Planifier

- Fixer le rendez-vous, en indiquant précisément ses modalités (date/heure), et en respectant un délai de prévenance raisonnable
- Prévoir suffisamment de temps pour chaque entretien (et pour son analyse)

Conseils méthodologiques

Faire le bilan de l'année écoulée

- Consulter les comptes rendus des entretiens précédents de ses collaborateurs
- Analyser ses tableaux de suivi d'activité/de pilotage
- Faire le point sur les feedbacks de son équipe reçus tout au long de l'année
- Identifier les points forts et axes d'amélioration de chaque collaborateur
- Réfléchir aux modalités d'organisation du travail dans son service, aux éventuelles

Se projeter sur l'entretien

- Définir les points clés à aborder
- Préparer des exemples concrets pour illustrer
- Préparer tous les documents nécessaires et utiles pour appuyer ses propos
- Choisir une technique d'entretien adaptée



Conseils de posture d'état d'esprit

Dédramatiser l'entretien annuel pour bien le préparer

Prendre du recul

Faire le lien avec les évolutions/l'organisation de sa structure

Situer l'événement par rapport aux enjeux stratégiques du service

Se projeter sur les perspectives

Anticiper la dimension relationnelle de l'événement

Aborder l'entretien comme moment privilégié

Incarner son rôle de manager



Conseils méthodologiques

- Soigner son introduction et sa conclusion
- Contextualiser les missions de chaque collaborateur avec les objectifs du service/ l'environnement professionnel
- Souligner les points forts et les axes d'amélioration de chacun
- Recueillir les perspectives professionnelles, les aspirations personnelles et souhaits d'évolution de carrière et besoins en formation
- Fixer de nouveaux objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART)
- Articuler souhaits agents/ besoins service avec plan de professionnalisation et de carrière
- Prendre des notes en vue de la rédaction du compte rendu



Conseils de posture d'état d'esprit

- Instaurer un climat de confiance
- Être bienveillant
- Encourager une expression libre et assertive réciproque
- Être dans l'échange, l'écoute et le dialogue (écoute attentive et active)
- Ne pas être dans le jugement des aspirations personnelles de ses collaborateurs, mais dans le conseil
- Encourager ses collaborateurs dans leur projet de professionnalisation et la construction de leur parcours

Accompagner



Conseils méthodologiques

- Rédiger le compte rendu (*conseil : le faire rapidement après l'entretien pour ne pas perdre d'informations importantes*)
- Personnaliser les appréciations pour chaque collaborateur (éviter les copier/ coller, dégager les spécificités de chacun)
- Permettre à ses collaborateurs de lire le contenu du CR les concernant avant finalisation (*ce que permet l'application Esteve*)
- Informier un collaborateur de la remise de son compte rendu d'entretien (*ce que permet l'application Esteve*)
- Si besoin, faire évoluer/ ajuster les objectifs de l'agent
- Poursuivre le suivi et l'accompagnement de ses collaborateurs au-delà de la campagne des entretiens



Conseils de posture d'état d'esprit

- Faire l'exercice de rédaction avec soin
- Proposer un compte rendu fidèle aux échanges
- Rechercher et revendiquer la transparence dans son appréciation
- Avoir à l'esprit que c'est un document important pour ses collaborateurs (particulièrement l'appréciation générale)
- Rester à disposition pour échanger et expliquer ses appréciations
- Rester à disposition toute l'année pour tout échange constructif et pour accompagner la réalisation des objectifs, et des aspirations professionnelles de ses collaborateurs

Pour aller plus loin

Agents et Managers du pôle ministériel : Se référer aux ressources disponibles sur le portail intranet du pôle ministérielⁱ

Objectifs SMARTⁱⁱ

-
- ⁱ Ressources sur l'entretien professionnel – Portail intranet du pôle ministériel
https://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/campagne-annuelle-des-entretiens-professionnels-a17802.html?var_mode=calcul)
 - ⁱⁱ Fiche CEDIP – Comment fixer des objectifs à ses collaborateurs – décembre 2020
https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fichememo_mise_en_forme.pdf
 - Fiche CEDIP – L'entretien professionnel annuel : l'importance d'une posture et d'une méthode adaptées à chaque étape – Décembre 2020 – CEDIP
<https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fichememo-entretienproposturemethode-2.pdf>
 - Rubrique CEDIP sur l'entretien professionnel
<https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/l-entretien-professionnel-r1515.html>