

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL : L'IMPORTANCE D'UNE POSTURE ET D'UNE MÉTHODE ADAPTÉES À CHAQUE ÉTAPE

L'entretien professionnel annuel est un moment d'échange entre le manager et son collaborateur permettant notamment de dresser le bilan de l'année écoulée, de faire un point sur les compétences et missions de l'agent, sa fiche de poste, et de fixer des objectifs partagés pour l'année à venir. C'est un acte important de management.

Cette fiche, destinée au manager, fournit des pistes pour adapter sa posture et sa méthode à chacune des 4 étapes .

1) La fixation du rendez-vous

- Respecter le délai de prévenance, au moins 15 j avant.
- Fixer un RDV précis (date, heure, durée, lieu si en présentiel – et si en distanciel, privilégier si possible les outils de visioconférence par rapport au RDV téléphonique).

2) La préparation de l'entretien

- Aborder l'entretien comme un moment privilégié d'échanges et un véritable outil de management (reconnaître le travail accompli, identifier les éventuelles pistes de progrès, les opportunités de délégation, donner du sens, cadrer, prioriser...).
- Relire l'entretien de l'année précédente pour se remémorer le détail des objectifs fixés, des attendus, des éventuels projets professionnels de l'agent exprimés à l'époque et depuis, etc...
- Relire la fiche de poste, pour identifier les éventuels points à modifier, compléter ou actualiser.
- Réfléchir aux techniques d'entretien que l'on souhaite utiliser selon les différentes étapes de l'entretien (mode directif, semi-directif, non directif, questions ouvertes ou fermées...).

Cf "Pour aller plus loin" : Fiches techniques 45.1+45.2

3) Le déroulement de l'entretien : chaque séquence compte

- Respecter les basiques pour recevoir respectueusement le collaborateur
- Soigner l'introduction et la conclusion (en respectant les règles élémentaires de politesse, en prenant le temps...).
- Ne pas donner l'impression de réaliser l'entretien à la va-vite, au milieu de 1000 autres tâches :
Par exemple : ne pas répondre au téléphone ou aux mails pendant l'entretien...
En présentiel, éviter l'encombrement du bureau par des piles de dossiers pour permettre au collaborateur d'avoir un espace suffisant s'il souhaite prendre des notes.
- Bannir les messages négatifs du style : "l'entretien ne sert à rien", "on n'a pas que ça à faire", "c'est une formalité, je m'en passerai bien", "que la grande messe commence"...
- Reconnaître les résultats de l'année N-1 et les progrès, encourager, motiver.

- Fixer des objectifs réalistes et précis pour l'année N, en adéquation avec les compétences du collaborateur et compatibles avec les moyens matériels, financiers et humains à disposition. Utiliser la méthode SMART : un objectif doit être spécifique, mesurable, atteignable réaliste et temporellement défini.
- Ne pas négliger le point sur les compétences (points forts, points faibles) pour identifier les pistes de progrès.
- Échanger sur les éventuelles actions à engager pour répondre aux objectifs de professionnalisation (tutorat, formation...).
- Privilégier chaque fois que possible le "travailler mieux" qui permet de concilier plaisir et efficacité au travail.
- Prendre le temps d'écouter les aspirations personnelles, souhaits d'évolution, projets de mobilité ou de concours...

4) La suite de l'entretien

- Il appartient au manager de rédiger le compte-rendu de l'entretien lui-même (Ne pas dire "*mettez au propre ce que l'on s'est dit et je corrigerai si besoin*")
 - Ne pas remettre la rédaction du compte-rendu à plus tard : il est préférable de le rédiger dans la foulée de l'entretien, tant que les souvenirs sont clairs et pour ne pas avoir à revenir vers le collaborateur quelques semaines plus tard ("*qu'avait-on dit déjà ?*").
 - Le compte-rendu doit être fidèle aux échanges qui ont eu lieu le jour de l'entretien (ne pas y mentionner des observations qui n'ont pas été formulées pendant l'entretien, au risque de mettre à mal la confiance manager/collaborateur).
 - Accorder de l'importance à l'appréciation littérale : l'appréciation doit être personnalisée et refléter le travail de l'année N-1. Éviter les phrases bateau ou toutes faites, ne pas recopier l'appréciation de l'année précédente.
 - Avant de finaliser la rédaction, privilégier des allers-retours du projet de compte-rendu entre le manager et le collaborateur pour répondre à ses éventuelles questions et observations.
 - Accompagner la remise du compte-rendu finalisé, par un appel téléphonique ou un mail lorsque la procédure d'entretien professionnel se fait de manière dématérialisée (en période de télétravail généralisé ou en cas d'utilisation d'une application dédiée aux entretiens professionnels).
- En présentiel, chaque fois que possible, remettre en main propre le compte-rendu.

Pour aller plus loin

Les fiches techniques du CEDIP (internet CEDIP)

- 45-1 [*L'entretien de face à face en situation professionnelle : Quelques conseils et points de vigilance*](#)
- 45-2 [*Favoriser l'échange dans l'entretien de face à face en situation professionnelle*](#) prise en compte des influences liées au contexte à l'environnement et au message.
- 46-1 [*L'entretien de face à face en situation professionnelle*](#) : Comment favoriser l'échange par la prise en compte des influences liées à la singularité des acteurs
- 46-2 [*Mémento sur l'entretien de face à face en situation professionnelle*](#)

Le site métier manager (intranet)

- L'entretien professionnel annuel : un moment d'échange constructif : <http://ressources-managers.metier.e2.rie.-gouv.fr/l-entretien-professionnel-annuel-un-moment-d-a184.html>
- Fiche 22 du Guide de l'encadrant (Pôle ministériel transition écologique cohésion des territoires mer) : [*Préparer et conduire l'entretien annuel*](#)