



# ENTRETIEN PROFESSIONNEL : UN RENDEZ-VOUS À PRÉPARER, DES ÉCUEILS À ÉVITER

L'entretien ne se déroule pas toujours dans des conditions satisfaisantes, parfois mené à la va vite entre deux réunions , parfois instrumentalisé à nos dépens, et parfois pas réalisé du tout.

Notre carrière professionnelle est faite de changements d'affectation, dans ou en dehors de nos ministères, dans des services interministériels, de changements de structures, d'équipes, de responsables hiérarchiques (pouvant venir de corps différents, de ministères différents), mais nos compte-rendus d'entretiens nous suivent !

Dès que l'exercice est imposé par les textes, son contenu ne doit pas être traité à la légère, chaque mot ayant son importance. Bref, un instrument à ne pas laisser instrumentaliser !



calm

# ALORS COMMENT ÊTRE ACTEUR DE CET ENTRETIEN ET NE PAS SE LAISSER INSTRUMENTALISER ? QUELQUES OUTILS ET POINT DE VIGILANCE NE SERONT PAS DE TROP !

## **Entretien professionnel : il laisse des traces...suivez le à la trace !**

Dans l'ensemble de votre parcours professionnel (mobilités, promotions), vos compte-rendus d'entretiens professionnels vous suivront et serviront de base pour un décideur de plus en plus libre de ses choix (directeurs, harmonisateurs, DRH) pour fonder une décision favorable ou défavorable vous concernant. C'est ainsi qu'une petite phrase portée dans le cadre « appréciation générale » de votre premier entretien professionnel il y a 20 ans pourra servir de motif pour vous refuser tel poste ou telle promotion.

Lors d'une demande de mutation par exemple, l'employeur (quel qu'il soit) s'appuie généralement sur le CV et à minima sur les entretiens d'évaluation du dernier poste tenu, pour au moins établir le classement des candidats sur son poste.

Autre motif pour être très vigilant sur la formulation de son entretien professionnel : pour contester l'attribution de la part variable de votre rémunération indemnitaire, le compte rendu peut servir d'argumentaire.

Alors soyez très attentifs dans la lecture qui peut être faite de vos évaluations, et singulièrement « l'appréciation générale ou appréciation littéraire » de la fiche d'entretien, afin de permettre un dialogue avec l'évaluateur dans le cas de potentielles divergences d'interprétation avant avant que tout soit gravé dans le marbre.

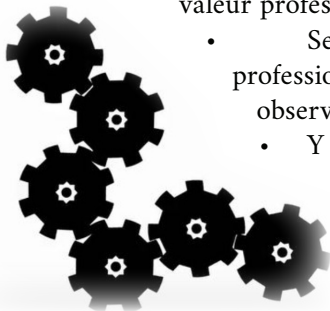
## **FOCUS sur ... et en cas de mobilité en cours d'année ?**

Demandez à votre supérieur hiérarchique de vous consacrer un temps avant votre départ pour établir le bilan de la période écoulée, qu'il pourra transmettre à votre nouveau chef.



## **FOCUS sur ... quelques règles de bonne conduite de l'entretien**

- Le temps imparti doit être bien identifié : bloquer 2 heures environ, sans répondre au téléphone ni aux sollicitations des collègues... ;
- Trois temps d'échange doivent être identifiés : le bilan et les perspectives, l'appréciation et l'évolution des compétences et enfin la formulation de la valeur professionnelle ;
  - Seul le N+1 peut renseigner l'entretien professionnel (mais le N+2 peut ajouter des observations avant son visa) ;
  - Y consacrer un temps de préparation suffisant (pour la définition des objectifs mais aussi du bilan), sachant que la date de l'entretien doit vous être communiquée au moins 15 jours à l'avance.

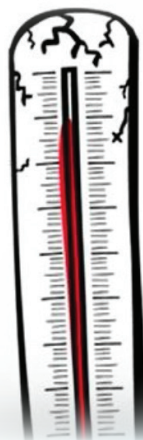


## **FOCUS sur ... le contenu de l'entretien professionnel**

« L'entretien doit aborder les objectifs de l'année écoulée et de celle à venir, tant sur l'aspect quantitatif que sur l'aspect qualitatif, ainsi que des sujets essentiels en matière de déroulement de carrière, de mobilité et de formation professionnelle ».

Les supports diffèrent selon les structures et vont probablement encore être modifiés au cours des années, mais leur contenu est sensiblement le même et comporte au minimum :

- le bilan des objectifs de l'année écoulée ;
- le bilan des compétences acquises ;
- les objectifs de l'année à venir ;
- les besoins en formation ;
- l'appréciation générale de l'agent portant sur l'année écoulée.



## **FOCUS sur ... l'appréciation générale portant sur l'année écoulée**

Cette partie doit donc être rédigée de sorte à permettre d'apprécier de façon synthétique le contexte général du poste, ou du service, les difficultés contextuelles rencontrées par l'agent, ses capacités à évoluer et s'adapter à ce contexte et par conséquent son potentiel.

A ce stade de la rédaction du compte rendu de l'entretien professionnel, il n'est donc pas pertinent que soient cités les objectifs qui avaient été assignés ou les opérations menées, sauf à ce que celles-ci montrent, par leur définition ou leur notoriété, le caractère exemplaire des dossiers conduits.

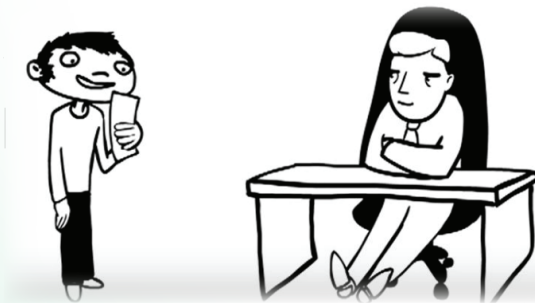
Et même dans le cas d'exemples particulièrement évocateurs, ils ne peuvent être présentés sans qu'une évaluation des aspects qualitatifs du traitement de ces dossiers et donc du potentiel de l'agent en soit déduite.

Il ne saurait en effet être trop répété que l'entretien professionnel est un entretien permettant d'évaluer personnellement et professionnellement l'agent et non d'un entretien visant uniquement à vérifier que l'agent a bien participé à l'atteinte des objectifs du service.

Ainsi, une structure de la rédaction de ce cadre de synthèse est impérative afin que puissent être présentés :

- le contexte, tant organisationnel que « politique » ;
- les enjeux ;
- les éléments particuliers de l'année (opérations sensibles, interlocuteurs sensibles, etc.) ;
- une synthèse permettant d'évaluer l'activité de l'agent au regard des points précédents, sa capacité à évoluer, sa capacité d'initiative.

**Voici quelques pistes vous permettant d'alimenter dans votre intérêt cette partie :**



- comment mettez-vous en avant la maîtrise des principales activités du poste et des objectifs, de l'exposition du poste et de la charge de travail ;
- comment vous valorisez les compétences acquises et mobilisées, en s'appuyant sur des exemples concrets et/ou des faits

saillants mais aussi le rayonnement interne et externe ;

- comment faire intégrer vos initiatives, votre créativité, votre hauteur de vue, recul, capacités de synthèse et d'analyse, pédagogie, qualités humaines et d'écoute, capacité d'adaptation et d'anticipation, capacité à déléguer ou/et à motiver... tout en restant factuel ;
- quelle mise en perspective de votre évolution professionnelle, mais aussi la prise en charge d'un dossier spécifique ou encore les aptitudes à exercer

un niveau de responsabilité supérieure.

Pour faire jouer ces atouts dans votre jeu, n'hésitez à être factuels, qualitatifs et il convient d'étayer tout ce qui peut être valorisé.

Une synthèse de conclusion peut utilement être rajoutée en fin de l'appréciation, mais elle doit s'appuyer sur l'ensemble des éléments indiqués.

Un autre point sur lequel il convient d'être vigilant : l'évolution de l'appréciation au fil des années, et ce dès le premier entretien professionnel. En effet, lors de l'examen des dossiers à promotion, une attention est également portée sur l'évolution de l'appréciation au fil des années : ainsi, même si l'entretien vous paraît favorable, il ne doit en aucun cas être le même d'une année sur l'autre.

### **FOCUS sur... les écueils à éviter sur le objectifs annuels**

---

- Les objectifs définis ne doivent être ni la liste du plan de charge de l'année, ni la redite de la fiche de poste.
- Ils doivent être annualisés, contextualisés (liés à un contexte particulier : arrivée d'un nouvel agent, parution d'une circulaire...) et non répétitifs d'une année sur l'autre : dossier particulier, compétence à développer particulièrement, dossier à enjeux, évolution du poste... Ainsi, cela évitera les copier-coller des évaluations d'une année sur l'autre.
- Ils doivent être atteignables et « évaluable ».
- En cas d'évolution notable du contexte professionnel en cours d'année, ne pas hésiter à demander un amendement au compte-rendu pour actualiser les objectifs fixés.

### **FOCUS sur ... des formulations « passe partout » qu'il ne faut pas laisser passer !**

---

- Une évaluation trop factuelle :

« *Agent ayant fortement contribué à l'atteinte des objectifs du service* » : certes, mais dans quelles conditions ? En faisant preuve de quelles capacités ? Peut-il évoluer ?

« *Agent intelligent qui a su répondre aux objectifs qui lui étaient assignés* » : l'agent fait donc bien son travail. Mais de quelle façon ? Cela sous-entend qu'il n'a aucune capacité d'initiative ?

« *Bon agent* » ou « *agent sérieux* » : Se satisfaire d'une mention montrant que globalement l'agent fait bien son travail peut amener à considérer, par défaut, que l'agent ne peut évoluer, soit par manque de capacité, soit par manque d'ambition.

- Une rédaction trop diluée :

Rédiger une appréciation dithyrambique sans aucun élément de contexte la justifiant, ou la présentant, peut conduire à penser que le notateur est un peu « large » dans ses appréciations.

- Une appréciation non étayée :

« *Agent brillant pour lequel une promotion au grade supérieur serait justifiée* » : il s'agit d'une excellente mention...de conclusion. En effet, la rédaction devra au préalable avoir indiqué quelques éléments de contexte, quelques exemples ou quelques actions de l'agent permettant une telle conclusion.

- Mon appréciation est un « copier-coller » de celle de l'année précédente :

Qui en effet ne s'est jamais fait cette observation ou n'a souhaité la faire à son notateur, sans d'ailleurs oser la lui dire ?

Il y a certainement de nombreuses raisons à cette situation. Les plus fréquentes sont souvent :

- un notateur peu enclin à la rédaction ;
- faiblesse d'éléments nouveaux pour émettre une rédaction évolutive.

Cette dernière est d'ailleurs souvent due au manque de structuration des rédactions des synthèses, ce qui entraîne des difficultés à évaluer l'évolution.

- Des appréciations à interprétation ambiguë :

« *Agent autonome* » : est-ce pour mettre en avant les capacités d'initiative ou le manque de rendu compte ?

## **FOCUS sur ... la relecture du projet de compte rendu :**

Aucun texte ne le prévoit, mais vous pouvez demander à votre supérieur hiérarchique de vous soumettre pour avis et amendements éventuels le projet de compte rendu d'entretien, préalablement à sa notification. Cette pratique est déjà constatée dans de nombreux services, et permet de rediscuter sur les propositions, librement, sans apparaître dans la procédure.

Il est tout aussi possible de faire des contre-propositions si vous êtes en désaccord.





Enfin, vous pouvez également prendre contact avec un représentant FO dans votre service/EP ou dans votre syndicat national pour solliciter son avis sur la rédaction du paragraphe « évaluation littérale de l'agent ».



### **FO**cus sur ... que faire en cas de désaccord après sa notification ?

Une fois en possession du compte rendu, vous disposez de 15 jours pour formuler vos observations avant de le signer et de le retourner à votre évaluateur. Si, malgré cet échange itératif avec votre supérieur hiérarchique, les éléments mentionnés dans le compte-rendu ne vous conviennent pas, vous pouvez tout d'abord tenter un recours hiérarchique gracieux.



Si ce dernier n'aboutit pas, un recours en CAP est possible, puis in fine un recours au tribunal administratif. N'hésitez pas là aussi à contacter vos représentants FO.

Les délais de recours doivent figurer dans le compte-rendu qui vous est proposé. Attention bien entendu à ne pas que l'administration joue sur vos périodes d'absence pour les faire courir...

Vous disposez d'un délai de 15 jours suivant la notification pour faire un recours auprès de votre autorité hiérarchique (Direction).

Cette dernière dispose d'un délai de 15 jours à compter de la saisine pour répondre.

L'exercice de ce recours hiérarchique est un préalable obligatoire à la saisine de la CAP compétente,

dans un délai d'un mois à compter de la réponse de l'autorité hiérarchique.

Vous disposez également des voies et délais de recours de droit commun (tribunal administratif et 2 mois) pour contester son compte rendu de l'entretien professionnel.

### **Quelle articulation avec ma fiche de poste ?**

---

La fiche de poste annexée doit être mise à jour et annexée au compte-rendu... mais les actualisations doivent rester marginales.

Avec l'évolution des objectifs (exemples : un objectif annuel qui devient, avec les réorientations des objectifs du service, un objectif permanent – un renforcement de l'unité redéployant les missions), la fiche de poste nécessite d'être actualisée avant d'être jointe au compte rendu.

Attention cependant dans le cadre des intérim : les missions afférentes à cet intérim ne doivent en aucun cas être reprises dans la fiche de poste. Il s'agirait là d'une évolution significative du poste qui devra être acté en comité technique.

La fiche de poste est un élément essentiel du RIFSEEP. Elle détermine votre classement dans un groupe de fonction. Il est important de veiller à sa rédaction. De plus, il arrive que des collègues voient leur poste fortement évoluer (missions ou/et responsabilités) et restent sur ce nouveau poste sans aucune formalité administrative. L'administration peut alors considérer qu'il s'agit du même poste sur toute la durée et pénalise de fait l'agent lors de l'examen du parcours professionnel. En effet, même si les objectifs mentionnés sont différents, ces éléments ne peuvent servir à eux seuls d'arguments pour faire acter qu'il ne s'agit pas du même poste que celui pris initialement.

### **Quelle articulation avec les processus de promotion ?**

---

Lors de l'entretien professionnel annuel les agents sont informés de leur promouvabilité et de leur proposition ou de leur non proposition par le chef de service ainsi que des raisons qui justifient cette position afin qu'ils puissent, le cas échéant, en tirer les enseignements pour la suite de leur parcours. Ceci est mentionné dans le compte-rendu. Il est rappelé que les chefs de services doivent veiller à ce que l'en semble des agents bénéficient d'un entretien professionnel dans un calendrier compatible avec le calendrier des promotions. Si votre évaluateur oublie le sujet... n'hésitez pas à le mettre sur la table ! Dès lors que vous connaissez la date de l'entretien, vous pouvez demander à l'administration l'état de votre éligibilité à la promotion au regard des textes applicables.





## **L'évaluateur manque d'inspiration ? A vous de l'inspirer...**

L'entretien peut être l'occasion pour vous de faire remonter tout problème relatif au fonctionnement du service, aux conditions de travail, toute demande de formation non identifiée par l'administration... N'hésitez pas à préparer votre « liste de courses » en amont !

### **Les règles du jeu :**

**Dans la Fonction Publique :** [décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010](#) relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État ;

**Au MTE :** les entretiens devront être réalisés et notifiés aux agents au plus tard le 29 avril 2022 ([la note du 4 janvier 2022](#) lance la campagne), suivant le modèle [ICI](#) et dans le cadre de la procédure dématérialisée ESTEVE (en savoir plus [ICI](#)) ;

**En DDI :** [Arrêté du 28 janvier 2013](#) relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'État affectés dans les directions départementales interministérielles.



### **Feets FO**

Fédération de l'**E**quipement, de l'**E**nvironnement, des **T**ransports et des **S**ervices **FORCE OUVRIERE**  
46 rue des petites écuries 75010 Paris

✉ [contact@feets-fo.fr](mailto:contact@feets-fo.fr)

💻 [www.feets-fo.fr](http://www.feets-fo.fr)

☎ 01 44 83 86 20 (/22)

☎ 01 48 24 38 32