

## Fiche n°4 - Conseils pratiques au supérieur hiérarchique direct

### 1.1 Lancement du dispositif

L'organisation d'une réunion préparatoire pour l'ensemble de son unité peut être l'occasion pour le responsable hiérarchique :

- de rappeler les objectifs du service pour l'année écoulée et pour l'année à venir,
- de rappeler les objectifs de l'entretien professionnel,
- d'inciter les agents à se préparer à l'entretien,
- de répondre aux questions,
- et de s'assurer que tous disposent des documents nécessaires (dont la présente instruction).

Il sera laissé à l'agent un temps de préparation d'au moins huit jours et il devra être prévu un temps d'entretien d'au moins une heure.

### 1.2 Modalités pratiques

Prendre un rendez-vous précis, si possible en accord avec l'agent, noté sur votre agenda, pour une durée d'au moins une heure. L'agent sera accueilli personnellement (à l'heure prévue).

Donner toutes consignes pour ne pas être dérangé au téléphone pendant toute la durée prévisible de l'entretien. Enfin, durant l'entretien, privilégier une configuration favorisant le dialogue.

### 1.3 Préparation à l'entretien

Le supérieur hiérarchique pourra éventuellement demander son inscription à une formation consacrée à l'entretien professionnel. Il peut s'adresser à son service RH de proximité ou éventuellement au [Centre de Valorisation des Ressources Humaines \(CVRH\)](#) dont il dépend.

L'ensemble de la documentation afférente aux [campagnes d'entretiens professionnels](#), ainsi que des outils (rubrique « Boîte à outils ») sont mis en ligne sur le portail RH.

Dans le domaine des compétences collectives et individuelles, [le « guide ministériel pour le développement des compétences »](#) est à la disposition du supérieur hiérarchique direct, ainsi que le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État.

Il pourra s'appuyer également sur les fiches techniques élaborées par le centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques ([CEDIP](#)) dans le domaine de l'entretien de face à face.

Par ailleurs, [le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique](#), publié par la DGAFP début 2017, est une source incontournable d'informations pour tous les managers. Cet outil apporte des repères, des conseils méthodologiques, des réflexes, pour agir dans une diversité de situations, notamment dans le domaine de l'évaluation professionnelle.

[La version de ce guide, adaptée à nos ministères](#), est également disponible sur [l'espace dédié aux managers](#) de notre site intranet.

Pour chaque agent qu'il rencontrera, le supérieur hiérarchique aura pris soin de se remettre en mémoire :

- la fiche de poste de l'agent. En effet, au cours de l'entretien professionnel il pourra être fait un point sur la cohérence entre le contenu de la fiche de poste et la réalité du poste effectivement tenu ;
- les objectifs fixés l'année précédente (à l'aide du CREP de l'année précédente) ;
- les éléments relatifs à l'agent: sa situation administrative, sa position statutaire, ses perspectives de carrière, les éventuels éléments personnels ayant impacté la situation professionnelle de l'agent ;

il devra également préparer les propositions pour l'année à venir :

- ajustement éventuel de la fiche de poste ;
- les objectifs de l'année à venir ;
- la détection d'éventuelles prédispositions à intégrer le vivier des formateurs internes

## 1.4 Déroulement de l'entretien

En tout premier lieu, cet entretien est un moment d'écoute où l'agent doit pouvoir s'exprimer. Il doit être accueilli et mis en confiance.

Il est préférable de débiter par quelques questions ouvertes du supérieur hiérarchique permettant à l'agent de parler de ce qu'il fait, de ce qu'il voudrait faire. L'objectif est de mieux le comprendre, de mieux le connaître et de mieux cerner son contexte de travail.

En cas de difficultés, l'évaluateur s'engage à transmettre les questions posées aux services ou personnes concernées, ou à fournir la réponse ultérieurement. Si des pistes d'amélioration sont identifiées (besoin d'information, de documentation, de ressources, de compétences supplémentaires, d'adaptation du poste de travail, etc.), il est nécessaire de mettre en place des actions y répondant.

### Quelques principes de base pour la résolution de problème ou la recherche d'amélioration

- L'étape première et incontournable est la formulation claire du dysfonctionnement par une phrase courte sur laquelle le supérieur hiérarchique direct et l'agent sont d'accord. Les éléments cités doivent être factuels, le constat objectif et vérifiable.
- Il est recherché ensemble les causes qui sont à l'origine du dysfonctionnement, qui sont bien souvent un ensemble de raisons qu'il est difficile d'identifier en quelques minutes.
- Il est listé des actions qui remédient aux causes précédemment identifiées.
- Il est décidé la mise en œuvre d'au moins une action corrective. Les actions dont la mise en œuvre ne dépend pas de l'évaluateur ou de l'évalué seront transmises aux services compétents.

### Fixer les objectifs à venir

Les objectifs sont fixés de manière unilatérale en donnant lieu à un véritable échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct. Ils s'inscrivent dans les objectifs du service. Réalistes et limités en nombre (trois à six en moyenne), ils ne doivent pas être une simple liste de tâches ou reprendre le contenu de la fiche de poste.

*Pour en savoir plus : Fiche du CEDIP « [Comment fixer des objectifs professionnels ?](#) »*

## 1.5 Prévention des risques professionnels

La campagne d'entretiens professionnels est l'occasion de faire un point sur les conditions de travail des agents et de sensibiliser les encadrants au rôle de prévention qu'ils ont à jouer dans le domaine de la prévention des risques professionnels, dont les risques psychosociaux.

Nos ministères sont soumis à l'instruction signée en 2014 déclinant au niveau ministériel le protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique d'octobre 2013. Le texte précise les engagements ministériels et les objectifs fixés, tant au niveau national qu'au niveau de la gestion de proximité.

## 1.6 Écueils à éviter

Quelle que soit la situation, le supérieur hiérarchique doit éviter :

- de tenir un langage normatif ou de comparer les agents entre eux ;
- de régler de vieux litiges ;
- d'esquiver les difficultés (« ce n'est pas le moment »).

La plupart des écueils peuvent être évités si l'entretien est correctement préparé.

## 1.7 Comportements et mentions discriminatoires

Lors de la conduite de l'entretien, une attention particulière doit être portée aux comportements qui pourraient être constitutifs d'agissements entachés de motifs discriminatoires, notamment énoncés aux articles : [L111-1 à L111-5](#), [L131-1 à L131-13](#) et [L137-2](#) du code général de la fonction publique).

Parmi ces critères figurent l'âge, le genre, l'origine, l'état de santé, le handicap, l'appartenance syndicale, l'orientation sexuelle, l'état de grossesse, l'apparence physique, etc. (Code pénal : [L225-1](#)). Cette même attention doit être observée lors de la rédaction du compte rendu de l'entretien.