



DOSSIER D'EXPERTS

6^e édition

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES / MANAGEMENT

Moderniser l'entretien professionnel dans les collectivités

Du rituel administratif
à un véritable levier de management
et de développement des compétences

Claire Vigeant

Experte RH, coach professionnelle certifiée, dirigeante de MC2T

Moderniser l'entretien professionnel dans les collectivités

Du rituel administratif à un véritable levier de management et de développement des compétences

Longtemps perçu comme une obligation réglementaire, l'entretien professionnel constitue pourtant un levier stratégique majeur pour les collectivités territoriales. Cet ouvrage propose de transformer ce rituel administratif en un véritable outil de management, de dialogue et de développement des compétences. À destination des directions générales, DRH et cadres RH, il répond à un besoin concret : redonner du sens, de l'efficacité et de l'impact à un dispositif qui concerne chaque agent, chaque année.

Clair, structuré et résolument opérationnel, ce guide articule analyse juridique, vision stratégique et outils pratiques. Il aide les collectivités à repenser leurs critères d'évaluation, à optimiser l'usage du CREP, à mieux articuler l'entretien avec les politiques RH (GEPP, rémunération, parcours professionnels) et à piloter une démarche de modernisation.

Cette nouvelle édition se distingue par son approche innovante intégrant les évolutions récentes : adaptation des postures managériales, intelligence émotionnelle, apports de l'IA et exploration de l'évaluation à 360°. En s'appuyant sur des retours d'expérience concrets, elle offre aux décideurs les clés pour faire de l'entretien professionnel un véritable moteur d'engagement, de performance collective et de transformation des organisations publiques.



Claire Vigeant a une expérience de trente ans en ressources humaines des collectivités locales. Coach professionnelle certifiée, elle dirige MC2T, dont les prestations sont dédiées au développement des talents et compétences managériales. Elle anime des séminaires élus/cadres autour du cadre de confiance et de coopération efficiente. Pédagogue reconnue, elle intervient régulièrement à l'INET, notamment dans le cadre du cycle supérieur des DRH de collectivités.

boutique.territorial.fr

ISSN: 1623-8869

territorial éditions





DOSSIER D'EXPERTS

6^e édition

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT

Moderniser l'entretien professionnel dans les collectivités

Du rituel administratif à un véritable levier
de développement des compétences

Claire Vigeant

Consultante, coach professionnelle certifiée
Dirigeante de MC2T

Managers compétences, transitions et territoires

Au service du *leadership* et de la coopération au sein des collectivités locales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 71 36 - Référence TDE 25A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations de reproduction et indiquons systématiquement les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage, merci de contacter les éditions Territorial.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
--	---



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN: 978-2-8186-2422-7

ISBN version numérique: 978-2-8186-2423-4

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mai 2026

Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction	p.9
--------------------	-----

Partie 1

Pourquoi mener des entretiens professionnels dans les collectivités locales ?

Chapitre I

Enjeux de l'entretien professionnel	p.15
--	-------------

A - Un vecteur de dialogue hiérarchique porteur de sens au travail	p.15
---	-------------

1. Renforcer un lien hiérarchique souvent fragile	p.15
---	------

2. Un moment clé d'alignement stratégique et de reconnaissance	p.16
--	------

3. Un outil de la mise à jour de la connaissance RH	p.16
---	------

4. Un temps privilégié pour le manager	p.16
--	------

5. Un moment fort pour l'agent	p.16
--------------------------------------	------

B - Un outil de la gestion des emplois et des parcours professionnels (Gepp)	p.17
---	-------------

1. Un espace de projection professionnelle et de détection des signaux faibles	p.17
--	------

2. Une double évaluation structurante au service de la Gepp	p.17
---	------

3. Mieux exploiter le Crep : équilibrer les temps, clarifier les rôles et capitaliser les données	p.18
---	------

C - Un levier pour accompagner les transformations	p.20
---	-------------

1. Un espace de dialogue pour anticiper les évolutions des métiers	p.21
--	------

2. Un vecteur de reconnaissance et de fidélisation	p.21
--	------

3. Un instrument de diffusion des valeurs et d'égalité professionnelle	p.22
--	------

4. Retrouver la raison d'être de l'entretien professionnel	p.22
--	------

Chapitre II

Cadre juridique de l'entretien professionnel	p.23
---	-------------

A - Un dispositif obligatoire depuis 2015	p.23
--	-------------

1. Revenir à l'historique pour comprendre l'esprit des textes	p.23
---	------

2. Le cadre spécifique de la fonction publique territoriale	p.24
---	------

3. Les premières initiatives... et les premières condamnations	p.24
--	------

4. Les expérimentations locales avant le décret de 2014	p.24
---	------

B - Les bénéficiaires de l'entretien professionnel	p.25
1. Le cadre juridique général	p.25
2. Qui bénéficie de l'entretien professionnel ?	p.25
C - Le droit de l'agent à un entretien annuel conduit par son supérieur hiérarchique direct	p.31
D - Le contenu attendu de l'entretien	p.33
E - L'appréciation littérale exprimant la valeur professionnelle	p.36
F - Organisation, calendrier et droit de recours réglementaires	p.37

Chapitre III

L'entretien professionnel dans l'écosystème des procédures RH

A - Articuler les entretiens professionnels et la procédure de promotion	p.41
B - Articuler les entretiens professionnels et le régime indemnitaire	p.42
1. Débat autour de la valeur professionnelle et de la rémunération	p.42
2. Reconnaissance et motivation	p.43
3. Le déploiement du Rifseep	p.43
4. Impact de l'entretien sur la rémunération	p.44
5. Garantir l'équité et l'alignement	p.45

Partie 2

Comment structurer ou réviser un dispositif d'entretiens professionnels dans une collectivité locale ?

Chapitre I

Les fondations du dispositif d'entretiens professionnels

A - Raison d'être du dispositif d'entretiens professionnels	p.49
B - La ligne hiérarchique des évaluateurs	p.50
1. L'évaluateur est toujours le responsable hiérarchique direct	p.51
2. Responsabiliser (vraiment) de l'encadrement intermédiaire et de proximité	p.52
3. Limiter les exceptions à la règle de l'entretien face à face	p.52
C - La fiche de poste	p.53
1. Pourquoi une fiche de poste partagée est indispensable	p.53
2. La mise à jour régulière : un investissement structurant	p.53
3. Ce que doit contenir une fiche de poste	p.54
4. Comment formaliser la validation et l'actualisation annuelle	p.54
5. Trois options lorsque la mise à jour systématique semble hors de portée	p.54
D - Les objectifs individuels	p.55
1. Pourquoi compléter l'évaluation de la tenue du poste ?	p.55
2. Quand un objectif n'est pas... un objectif	p.56
3. Les enjeux de performance derrière la fixation des objectifs	p.56
4. Pour une logique négociée et motivante	p.57
5. Objectifs individuels, collectifs : clarifier les notions	p.57
6. Définir des objectifs individuels faisables : les conditions de réussite	p.58
7. Le rôle décisif de la direction générale	p.61
8. Une culture qui s'acquiert sur plusieurs années	p.61

Chapitre II

Les critères d'évaluation de la valeur professionnelle	p.63
A - Les marges de manœuvre laissées par les textes	p.64
B - Trois grandes options de conception du dispositif de critères	p.64
1. L'option de conformité stricte aux textes	p.64
2. L'option centrée sur l'échange qualitatif	p.65
3. L'option managériale intégrant des critères stratégiques	p.65
C - Deux enjeux clés de conduite du changement	p.66

Chapitre III

Les outils et supports de l'entretien	p.67
A - Passages obligés du décret de 2014 et plan type du Crep	p.67
1. Les items obligatoires du décret	p.68
2. Organiser ces items dans un support cohérent	p.68
B - Modèle classique d'un compte rendu d'entretien professionnel (Crep)	p.69
C - Mode d'emploi du Crep	p.74
D - Proposition d'un modèle simplifié pour évaluer la manière de servir	p.80
E - Outils d'aide à la définition des objectifs	p.81
F - Outils de communication sur le calendrier et les délais	p.83
G - Une grille de préparation des entretiens pour les agents	p.84

Chapitre IV

Des référentiels d'activité aux référentiels de compétences	p.87
A - Le métier	p.88
B - Le poste	p.88
C - La fonction	p.89
D - Les référentiels de compétences techniques et comportementales	p.91

Partie 3

Comment piloter la modernisation du dispositif d'entretiens professionnels ?

Chapitre I

Concevoir un projet de réforme des entretiens professionnels	p.95
A - Contexte et enjeux d'une réforme des entretiens	p.95
B - Évaluer l'opportunité du projet de réforme	p.96
1. Vérifier les fondements organisationnels	p.97
2. Définir le périmètre du projet	p.98
C - Évaluer les ressources nécessaires pour conduire le projet	p.98
1. Mobiliser les ressources humaines	p.98
2. Rôle des cadres	p.99
3. Estimer la charge de travail	p.99
4. Recours à un appui extérieur	p.100
D - Définir et partager les objectifs du projet	p.101

E - Intégrer le levier de la dématérialisation des entretiens dans la démarche ?	p.104
1. Les avantages de la dématérialisation	p.104
2. Les limites et les risques de la dématérialisation	p.105
3. Perceptions des acteurs	p.105
4. Conditions de réussite	p.105
F - Poser le principe d'une méthode participative	p.106
1. L'urgence et le risque de négliger la concertation	p.106
2. La participation des représentants du personnel	p.106
3. L'implication des élus	p.107
4. L'engagement des agents	p.108
5. La mobilisation des cadres évaluateurs	p.108
6. La conduite de projet et la concertation	p.110
G - Formaliser la gouvernance du projet	p.112
1. Le rôle du chef de projet	p.112
2. Le rôle du Copil	p.113
3. Organisation opérationnelle de l'équipe projet	p.115
4. Les instances de concertation	p.116

Chapitre II

Mettre en œuvre un projet de réforme des entretiens

A - Structurer le plan de communication	p.117
1. Les outils de communication	p.117
2. Le calendrier et les étapes	p.118
3. Les rôles hiérarchiques dans la mise en œuvre	p.119
4. La communication comme outil de conduite du changement	p.120
B - Formaliser le calendrier et suivre le déroulement du projet	p.120
1. Le cadrage stratégique	p.121
2. La conception du dispositif	p.121
3. La réalisation des entretiens	p.121
4. L'exploitation des données RH	p.122
5. Le bilan de la campagne	p.122
6. Planification et rétroplanning	p.122
7. La conduite du changement	p.123
C - Lever les points de vigilance	p.123
1. Un projet sans pilote	p.123
2. Un processus décisionnel lourd, peu transparent	p.124
3. Un calendrier bâti au fil de l'eau, sans recherche d'anticipation	p.124
4. Un manque de recul sur l'évolution du contexte	p.125
5. Culpabiliser ou mettre la pression sur les évaluateurs	p.125
6. Une rigidité excessive des procédures	p.125
D - Renforcer les conditions de réussite	p.126
1. Partager un vocabulaire commun	p.126
2. Partir des outils existants, ne pas réinventer l'eau chaude	p.126
3. Vérifier le partage et l'appropriation des référentiels	p.126
4. Confier la responsabilité de l'actualisation des fiches de poste aux évaluateurs	p.127
5. S'appuyer sur le système d'information des ressources humaines (SIRH) pour pérenniser la cohérence des référentiels	p.127
6. Miser sur la formation et l'accompagnement des évaluateurs	p.127

Chapitre III

Accompagner l'adaptation des postures dans l'entretien	p.129
A - Les principaux outils pour questionner la posture	p.129
1. Mieux communiquer/interagir : le Disc de Marston	p.130
2. Mieux comprendre l'autre et l'apprécier dans ses différences	p.130
3. Développer son intelligence émotionnelle	p.131
B - Comment aborder la formation et l'accompagnement des évaluateurs ?	p.131
C - Et si l'on accompagnait aussi les agents sur leur posture dans l'entretien ?	p.134

Chapitre IV

Partages d'expériences	p.137
A - Une démarche participative au service de l'évaluation : l'expérience de Mer et Beauce Val de Loire	p.137
1. Une dynamique collective structurée	p.137
2. Des résultats tangibles, partagés et appropriés	p.138
B - L'évaluation à 360 degrés : une perspective à étudier	p.138
1. Une approche plus juste et plus riche	p.138
2. Une pratique encore rare, ciblée sur les cadres dirigeants	p.138
3. Une démarche exigeante, fondée sur la confiance	p.139
4. Un levier d'apprentissage durable	p.139
 Conclusion	 p.141

Remerciements à **Alban Kerboeuf**,
consultant associé
chez Public Impact Management,
qui a accepté de partager
une de ses expériences.

Introduction

Nous avons démarré l'écriture de cet ouvrage en nous demandant si le sujet de l'entretien professionnel pouvait encore questionner, intéresser ou juste sembler utile pour les directions générales, les directions des ressources humaines (DRH), des managers, les agents. En effet, l'entretien professionnel est aujourd'hui notre routine managériale annuelle. Il reste largement perçu comme une formalité administrative.

Les ressources des coachs sont venues à notre secours. Et si nous voulions avoir une vision plus globale des enjeux, tenants et aboutissants de l'entretien professionnel ? Si nous voulions questionner le jeu d'acteurs qui s'y joue ? Si nous voulions saisir cet outil pour augmenter notre capacité à agir, à transformer ?

Trente années de pratiques : un cheminement contrasté

Commençons donc par revenir sur notre expérience de trente ans d'accompagnement de dispositifs d'entretiens professionnels dans les collectivités locales. Déjà à la fin des années 1990, des pionniers ont tenté cette aventure en marge du cadre juridique. 2015 fut l'année zéro de la généralisation dans la fonction publique territoriale. En 2025, quel bilan tirer de ces dix années de pratique pour inventer le modèle pertinent, à l'heure de la montée en puissance des *soft skills*, de l'intelligence artificielle, à la recherche d'un puissant levier de transformation de nos administrations ?

Le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014, relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, a rendu l'entretien professionnel annuel obligatoire dans la fonction publique territoriale, en lieu et place de la désuète notation. Sur le papier, les entretiens professionnels sont un formidable levier de modernisation des ressources humaines (RH). Dix ans plus tard, la pratique de l'entretien professionnel est-elle à la hauteur des espérances d'alors ?

Un outil utile... mais encore trop peu transformant

En 2025, les campagnes d'entretiens professionnels sont effectivement déployées dans les collectivités chaque année. Les évaluateurs conduisent les entretiens, les agents y participent (sauf exception), les comptes rendus d'entretien professionnel (Crep) sont presque systématiquement remplis, signés, communiqués aux agents et classés au dossier. L'entretien professionnel oblige à la transparence et à une forme d'harmonisation des politiques RH. Ils permettent d'évaluer une situation professionnelle, d'en tirer des conclusions en termes d'ajustements de la

fiche de poste, de formation, de promotion ou de régime indemnitaire. L'entretien professionnel questionne le fonctionnement des services, consolide la relation hiérarchique et contribue à la qualité du climat social.

Néanmoins, comme dans le secteur privé, les évaluateurs restent souvent mal à l'aise avec l'exercice. Les agents eux-mêmes n'y trouvent pas toujours d'intérêt. Le Crep est long et fastidieux à remplir, les points importants peuvent y être noyés. Les DRH exploitent difficilement ces données lorsque la dématérialisation n'est pas aboutie et le courage managérial a souvent du mal à grandir faute d'une solidarité hiérarchique affirmée dans les décisions qui découlent de l'entretien. La complémentarité entre DRH et directions opérationnelles est questionnée.

Comment en est-on arrivé là ?

Certaines collectivités avaient anticipé la mise en place des entretiens professionnels, déjà en vigueur dans les services de l'État depuis 2007, parfois en maintenant la procédure de notation, quitte à être vidée de son utilité par des dispositifs d'entretiens d'évaluation « maison » sans cadre juridique. Pour d'autres, la pratique des entretiens annuels remontait aux années 1990. Quelques-unes avaient même pris le risque juridique de supprimer la fameuse note de 0 à 20, suscitant quelques débats juridiques.

Pour les collectivités qui n'avaient pas encore mis en place de dispositif d'évaluation du personnel en 2014, il a fallu conduire le changement en 2015, 2016 ou 2017 et, pour ce faire, déployer l'entretien professionnel devenu obligatoire, établir la liste des évaluateurs (dont ces supérieurs hiérarchiques directs en proximité des agents qui n'étaient pas toujours bien identifiés), formaliser une « trame de Crep », retraçant les critères d'évaluation soumis à l'avis du comité technique (devenus comité social territorial depuis) et validés dans une délibération.

Dans le même temps, d'autres réformes importantes pour la fonction publique territoriale ont bien occupé nos DRH : protocole parcours carrières rémunérations (PPCR), loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe, loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, déploiement progressif du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep), lignes directrices de gestion et de transformation des instances de dialogue social. Elles ont densifié et complexifié les procédures RH.

Les DRH ont répondu aux attentes prioritaires : administration du statut de la fonction publique, régulation sociale, réponse aux attentes des agents. Il leur a fallu construire une cohérence de la politique RH autour de l'entretien professionnel, articulé à la fois comme droit de l'agent à un dialogue positif avec son n+1 et comme première étape de décision dans l'attribution du complément indemnitaire annuel (CIA).

Des attentes nouvelles, un modèle d'entretien en décalage

Les attentes des agents ont évolué : ils recherchent désormais des parcours professionnels (et une mobilité entre secteurs public et privé) plutôt qu'une carrière à vie dans la fonction publique territoriale, un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle plutôt qu'une égalité dans l'application du règlement du temps de travail, une réponse individuelle à leurs besoins (télétravail, horaires,

formation...) plutôt que les règles uniformes et harmonisées. Les enjeux de santé mentale ont bondi. Les cadres, quant à eux, se débattent avec des injonctions parfois contradictoires (courage et bienveillance, efficacité et qualité de vie au travail [QVT], réduction des moyens et sens au travail...), qui diminuent leur appétence pour le rôle managérial.

Durant ces dix dernières années, l'entretien professionnel a finalement peu évolué. Les cadres ont moins envie de manager et donc de conduire des entretiens professionnels. Certains agents rechignent à participer à ces entretiens dont ils ne perçoivent pas l'utilité, notamment en catégorie C. Des organisations syndicales pointent la subjectivité des évaluations et exigent des formulaires d'entretien standardisés, détaillés, chiffrés, parfois inadaptés à la diversité des métiers de la territoriale. Les campagnes d'entretiens sont renouvelées au fil des ans, par obligation plus que par conviction, et finalement ce dispositif d'entretiens reste souvent trop peu aligné avec le projet de la collectivité et insuffisamment porteur des enjeux de transition ou de valeurs managériales.

Pourquoi rester optimistes ? Un dispositif à revisiter

Qu'est-ce qui nous permettrait, aujourd'hui, de rester optimistes ? Peut-on revisiter nos entretiens pour faire de cet espace de dialogue un outil plutôt qu'une fin en soi ? Comment le transformer en levier porteur de sens pour l'agent et son supérieur hiérarchique, un vecteur d'alignement des contributions individuelles sur la stratégie, en outil du partage de la fonction RH au service de la prospective des parcours professionnels ?

Pour cela, nous devons prendre conscience que le modèle classique de l'évaluation professionnelle n'est plus adapté au monde dans lequel nous vivons. Dans un contexte de développement de l'intelligence artificielle (IA) et de la robotisation, la valorisation des compétences techniques doit reculer au profit des compétences comportementales : questionner, être critiques, s'adapter, apprendre, construire collectivement, interagir efficacement.

Ce que propose cet ouvrage

Pour donner toute sa portée à l'entretien professionnel, nous proposons :

- d'abord, de revisiter ses enjeux et répondre au « pourquoi ? » avant d'aborder le « comment ? » : les enjeux fondamentaux, le cadre juridique, ce qui est vraiment obligatoire, ce qui peut être simplifié et son articulation avec les autres procédures RH ;
- ensuite, de questionner le « comment structurer ? » : lignes hiérarchiques, alignement des objectifs, formalisation des fiches de poste, référentiels de compétences, critères d'évaluation ;
- enfin, de capitaliser notre expérience du pilotage de projets de modernisation : concevoir un projet sur mesure, piloter sa mise en œuvre, accompagner la posture des évaluateurs et des agents, et ouvrir la réflexion à des dispositifs plus ambitieux comme l'évaluation à 360 degrés.

Notre ambition est la suivante : faire de l'entretien professionnel un espace d'intelligence collective, un lieu où se construit la convergence entre **les besoins des agents, les ambitions de la collectivité et le sens du service public.**

Partie 1

Pourquoi mener des entretiens professionnels dans les collectivités locales ?

Dans la fonction publique territoriale, l'entretien professionnel est institué à compter de 2015 comme un droit de l'agent à un dialogue régulier avec son supérieur hiérarchique direct, par opposition à la notation qui structurait la relation hiérarchique jusqu'en 2014.

Moment de dialogue hiérarchique privilégié, l'entretien professionnel est un levier stratégique du développement des compétences individuelles et de motivation. C'est une source riche de données sur les compétences et aspirations des agents, leurs projets de mobilité et leurs besoins en formation. Bien exploité, il permet d'anticiper les départs, les besoins de reconversion ou l'évolution des métiers. C'est aussi un outil de déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et individuels.

Après dix ans de pratique, l'efficacité de ce levier ne semble toujours pas acquise. Le dispositif nécessite d'être soutenu durablement, rénové et dépolvérisé régulièrement. Il peut également être dynamisé par d'autres projets RH connexes impliquant l'ensemble des agents. D'autant qu'il actionne nombre de processus RH (recrutement, formation, mobilité parcours professionnels, promotion, régime indemnitaire...) dans le cadre des lignes directrices de gestion des ressources humaines (LDG).

Avant de rentrer dans le détail du cadre réglementaire de l'entretien, il nous apparaît indispensable de faire le tour des enjeux de l'entretien professionnel, de ce qu'il peut porter au titre de la stratégie RH de la collectivité pour valoriser et développer les compétences d'aujourd'hui et demain, du sens qu'il peut apporter au travail.

Chapitre I

Enjeux de l'entretien professionnel

La maturité de la pratique des entretiens professionnels mérite d'être évaluée dans nombre de collectivités. Pour autant, aucune étude de ce type ne semble avoir été menée dans la fonction publique.

A-t-on réussi à passer d'un pilotage administratif d'une procédure RH à une vision dynamique des compétences ? Peut-on, grâce aux entretiens, identifier les viviers de compétences internes utiles pour des projets de transformation ?

Passons en revue ci-après les usages stratégiques de l'entretien professionnel. C'est d'abord un outil de dialogue hiérarchique porteur de sens au travail. C'est aussi un levier de la gestion des emplois et des parcours professionnels qui questionne, chaque année, le projet de l'agent ou son souhait d'évolution de sa fiche de poste. C'est enfin un levier des transformations, vecteur de reconnaissance et d'engagement des agents, de diffusion des valeurs de la collectivité et un relais de la politique d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations.

A - Un vecteur de dialogue hiérarchique porteur de sens au travail

1. Renforcer un lien hiérarchique souvent fragile

L'entretien est une occasion structurée de renforcer la qualité du lien hiérarchique, souvent fragile dans les collectivités, et encore davantage dans un contexte de télétravail développé ou d'éloignement des managers et agents parfois affectés sur des sites différents.

C'est donc un outil qui nous a conduits à renforcer et développer les compétences managériales des évaluateurs au travers de nombreuses formations de l'encadrement : écoute, *feed-back*, fixation d'objectifs, animation des équipes.

2. Un moment clé d'alignement stratégique et de reconnaissance

Il présente, en effet, plusieurs intérêts pour la collectivité employeuse.

L'entretien professionnel est porteur d'une dynamique de progrès et d'alignement stratégique au travers de la déclinaison des objectifs en cascade du plus haut niveau hiérarchique jusqu'au niveau de l'agent. C'est pour cette raison, en théorie au moins, un vecteur pertinent des valeurs du service public et de la culture commune de la collectivité, de nature à donner du sens au travail de chacun.

Autre intérêt pour la collectivité, bien évidemment partagé avec celui des agents, l'entretien professionnel est le moment idéal pour valoriser le travail de l'année, donner un *feed-back* formalisé et écrit apportant la reconnaissance la plus objective possible du travail de chacun.

3. Un outil de la mise à jour de la connaissance RH

Enfin, l'entretien professionnel est aussi l'occasion d'actualiser la photographie des ressources humaines de la collectivité (les compétences mises en œuvre, acquises de l'expérience), les besoins d'évolution de carrière ou de poste.

Vue de la direction générale, les entretiens professionnels accélèrent la performance managériale : professionnalisation des managers, mise en cohérence des objectifs collectifs et individuels, lutte contre le désengagement (et l'absentéisme), diminution des risques de conflits identifiés plus tôt. Ceci fait de l'entretien professionnel un outil exemplaire du partage de la fonction RH.

4. Un temps privilégié pour le manager

Pour le manager ou la manageuse, l'entretien professionnel est avant tout un temps d'écoute privilégié. Ce temps que ne permettent pas les échanges du quotidien, le temps de réellement prêter attention aux attentes, interrogations, motivations des agents. C'est aussi, bien sûr, l'occasion d'une analyse factuelle d'une année d'activité, débouchant sur un diagnostic partagé avec l'agent. C'est, enfin, un moment privilégié d'échanges pour bâtir l'avenir, fixer le cadre de la collaboration et adapter les compétences (soutenir et former).

5. Un moment fort pour l'agent

Pour l'agent évalué, enfin, l'entretien est un moment pour s'exprimer librement, dans un cadre bienveillant, faire valoir ses réussites et faire part de ses difficultés, faire le point sur ses compétences, ses forces, ses marges de progrès, discuter de son projet professionnel et de ses souhaits de formation. C'est aussi un moment où il apprécie d'avoir un *feed-back* argumenté sur son travail et d'être informé sur ce qui l'attend demain et ce qu'on attend de lui.

Attention à ne pas réduire l'entretien à une simple procédure

Pour autant, les finalités de l'entretien s'effacent souvent derrière la procédure, l'obligation annuelle, l'évaluation critérisée et formalisée ou le calendrier strict qu'ont institués les collectivités pour respecter le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014, au risque de confondre la fin et le moyen.

Quand l'entretien professionnel devient une fin en soi, il perd en qualité de dialogue, en effet de levier managérial ou de stratégie RH. C'est un premier principe à garder en tête dans l'évaluation de la qualité du dispositif d'entretiens professionnels dans chaque collectivité.

B - Un outil de la gestion des emplois et des parcours professionnels (Gepp)

1. Un espace de projection professionnelle et de détection des signaux faibles

L'entretien professionnel permet à chacun de se questionner sur sa projection professionnelle, de se donner des objectifs de progression et de construire une trajectoire avec des formations, de la mobilité, des changements de métiers.

C'est aussi le lieu pour détecter les signaux faibles : un début de désengagement, une fragilité ou une envie de changement qui pourra déboucher sur une nouvelle orientation professionnelle.

Ainsi, l'entretien ne se limite pas à un bilan : il devient un moment privilégié pour envisager l'avenir, identifier les attentes, les inquiétudes ou les transitions possibles, et ouvrir un dialogue sur l'évolution du parcours de l'agent.

2. Une double évaluation structurante au service de la Gepp

L'entretien professionnel est donc, *a priori*, un levier puissant de la Gepp. Il structure en effet une double évaluation au plus près de la réalité de chaque agent et de chaque poste.

Il s'agit d'abord d'évaluer les écarts entre les compétences existantes et les besoins RH actuels décrits dans la fiche de poste. Il s'agit ensuite d'anticiper les écarts futurs entre le potentiel des agents (par la formation, de nouveaux objectifs ou des évolutions professionnelles) et les besoins RH de demain, liés aux enjeux d'adaptation et de transformation de la collectivité.

Pourtant, dans le dialogue entre évaluateur et évalué, cette évaluation des écarts est souvent minimisée par crainte de froisser l'agent, d'alimenter un recours en révision du compte rendu ou simplement parce que l'on n'ose pas se dire les choses.

En considérant les écarts comme négatifs, héritage de la culture de la notation, on risque de passer à côté d'un levier majeur pour agir : définir les projets professionnels, les mobilités ou les formations permettant de réduire ces écarts et contribuer au bien-être de l'agent comme à la performance de la collectivité.

3. Mieux exploiter le Crep : équilibrer les temps, clarifier les rôles et capitaliser les données

a) *Sortir d'une logique centrée sur l'évaluation pour revenir au parcours professionnel*

Optimiser le levier Gepp de l'entretien suppose revoir la manière dont le Crep est utilisé. Aujourd'hui, la structure du document comme la discussion restent centrées sur l'évaluation des compétences et des résultats, héritage direct de la notation. Cette focalisation mobilise beaucoup d'énergie, notamment en raison de ses conséquences immédiates (complément indemnitaire annuel [CIA], avancements ou promotions) et risque de faire passer l'entretien à côté de son objectif principal : la construction du parcours professionnel.

Pour limiter ce risque, plusieurs pistes peuvent être explorées. **La première consiste à reconnaître les compétences comportementales comme un levier majeur du projet professionnel.** La seconde est de consacrer un temps réel, dans l'entretien, à la discussion du parcours de l'agent. Beaucoup ont du mal à se projeter : ils visualisent difficilement où ils pourraient être dans trois ou cinq ans, connaissent peu les opportunités dans leur collectivité ou dans la fonction publique et ne savent comment accéder aux formations.

En instituant le questionnaire sur les perspectives professionnelles comme un passage obligé de l'entretien, on invite (positivement) l'agent à envisager son avenir et on invite aussi le cadre évaluateur à endosser pleinement son rôle de manager-coach, même si cela peut conduire à accompagner un départ.

b) *Banaliser la logique de parcours et lever les freins à la mobilité*

Se contraindre mutuellement, agent et évaluateur, à discuter des perspectives d'évolution contribue à banaliser la logique de parcours professionnel. Il devient normal d'envisager une mobilité, d'en parler à son supérieur hiérarchique, et attendu du manager qu'il accompagne cette préparation.

Certaines collectivités encouragent déjà cette dynamique. C'est le cas, par exemple, de la métropole de Lyon, qui incite au repérage des compétences cœur de métier et des compétences transversales dans l'entretien. Toutefois, tant que cette culture ne sera pas généralisée, certaines résistances persisteront : agents confortablement installés dans un poste maîtrisé, évaluateurs craignant de perdre un élément performant, blocages face à l'idée d'un départ...

Alléger le volet « bilan de l'année » au profit du projet professionnel peut aider, de même que renforcer les consignes dans le mode d'emploi du Crep et offrir un meilleur accès à la cartographie des métiers. La valorisation de parcours exemplaires par la communication interne peut également inspirer les agents.