

**EHESP**

---

**Filière Directeur d'Hôpital (DH)**  
Promotion **Louis Lareng 2020-2021**  
Date du Jury : **Octobre 2021**

---

**L'entretien professionnel annuel : un  
nouveau levier managérial pour la  
Fonction publique hospitalière ?  
*L'exemple du CHU de Montpellier***

---

**Lucas DELATTRE**



---

## Remerciements

---

En première intention, j'adresse mes plus sincères remerciements au Directeur général du CHU de Montpellier, M. Thomas LE LUDEC et à ma maître de stage, Mme Judith LE PAGE, Directrice des ressources humaines et de la formation, qui m'ont accordé toute leur confiance en m'offrant l'opportunité de réaliser l'intérim fonctionnel du poste vacant de Directeur adjoint des ressources humaines et de la formation durant mon stage de direction.

C'est dans ce cadre que j'ai pu conduire le projet de déploiement de l'entretien professionnel au CHU, objet d'étude du présent mémoire, avec le soutien et l'accompagnement bienveillant de ma maître de stage, de la direction générale et de l'équipe de direction.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble des parties prenantes du projet, et tout particulièrement aux équipes de la direction des ressources humaines et de la formation avec lesquelles j'en ai partagé le pilotage et qui en assurent la mise en œuvre opérationnelle.

Je remercie également l'ensemble des personnes qui ont participé à la gestion de projet, et à celles qui ont accepté de témoigner et répondre à mes questions, de manière formalisée dans le cadre d'entretiens ou de manière plus informelle au quotidien.

Enfin, je tiens à remercier M. Michel NAKHLA, Professeur à l'École des Mines de Paris, pour sa proposition d'accompagnement de ce mémoire dans le cadre d'un partenariat universitaire avec l'EHESP, que le manque de temps ne m'a malheureusement pas permis d'exploiter.



---

# S o m m a i r e

---

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>5</b>
<b>1 L’ambition de la réforme : faire de l’entretien professionnel l’acte managérial central d’une politique renouvelée de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>8</b>
1.1 Mettre un terme définitif à « l’archaïsme bureaucratique » de la notation au profit d’une nouvelle procédure d’entretien professionnel .....	8
1.1.1 La notation, un dispositif controversé voué de longue date à disparaître .....	8
1.1.2 La nouvelle procédure d’entretien professionnel annuel : un exercice structuré se voulant beaucoup plus complet et circonstancié que la notation.....	10
1.2 Faire de l’entretien professionnel un acte managérial, visant à apprécier, restituer voire valoriser la « valeur professionnelle » des agents .....	13
1.2.1 La <i>valeur professionnelle</i> , une notion polysémique complexe à appréhender.....	13
1.2.2 L’entretien, levier de renforcement de la relation entre l’agent et le manager .....	18
1.2.3 L’entretien, levier de motivation porteur de sens pour les collaborateurs .....	20
1.3 Traduire un acte managérial individuel dans une politique collective de gestion des ressources humaines : les effets de l’entretien professionnel.....	22
1.3.1 L’entretien professionnel, un instrument central dans la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).....	22
1.3.2 Les effets de l’entretien professionnel sur l’organisation des parcours professionnels sont définis par les lignes directrices de gestion.....	24
1.3.3 La portée de l’entretien professionnel sur le régime indemnitaire des fonctionnaires hospitaliers : vers la PFR pour tous ? .....	26
<b>2 La mise en œuvre de la réforme permet d’identifier les principales limites et les facteurs clés de succès du nouveau dispositif d’entretien professionnel .....</b>	<b>30</b>
2.1 Les limites managériales de l’entretien professionnel .....	30
2.1.1 Une procédure consommatrice de temps pour les managers .....	30
2.1.2 Une « figure imposée » pas toujours connectée aux attentes des managers .....	32
2.1.3 Le biais de la dimension relationnelle et la difficile recherche d’objectivité.....	35

2.2	La mise en œuvre permet d'identifier certains leviers incontournables pour répondre aux ambitions et aux objectifs du dispositif.....	38
2.2.1	Structurer l'approche métier - compétences : le déploiement de la GPMC .....	38
2.2.2	Une politique sociale d'établissement lisible et partagée, condition <i>sine qua non</i> pour donner corps à la démarche d'entretien professionnel .....	39
2.2.3	Rendre les managers acteurs de la démarche au niveau institutionnel .....	42
2.3	L'exemple du CHU de Montpellier : l'entretien professionnel comme catalyseur des expériences d'innovation managériale.....	44
2.3.1	L'entretien appréciatif : les apports de l' <i>appreciative inquiry</i> pour dépasser l'évaluation et donner corps à la dimension prospective de l'entretien professionnel .....	44
2.3.2	La méthode « Feedback 360° », pour gommer l'asymétrie relationnelle et explorer dans leur ensemble les conditions de l'exercice professionnel.....	48
2.3.3	La gestion des « talents » : comment identifier et valoriser les « petits plus » que les collaborateurs peuvent utilement mettre au service du collectif ? .....	51
	<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>I</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>V</b>
	<b>Annexe 1 : Liste des personnes interrogées.....</b>	<b>VI</b>
	<b>Annexe 2 : Guides d'entretien .....</b>	<b>VII</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ANAP : Agence nationale d'appui à la performance des établissements sanitaires et médico-sociaux

AIPN : Autorité investie du pouvoir de nomination

AI : Appreciative inquiry (« Exploration appréciative »)

ANFH : Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier

CAP : Commission administrative paritaire

CH : Centre hospitalier

CHU : Centre hospitalier universitaire

CTE : Comité technique d'établissement

CSE : Comité social d'établissement

CSFPT : Conseil supérieur de la fonction publique territoriale

DGOS : Direction générale de l'offre de soins

DRHF : Direction des ressources humaines et de la formation

EHESP : École des hautes études en santé publique

FHF : Fédération hospitalière de France

FPE : Fonction publique d'État

FPH : Fonction publique hospitalière

FPT : Fonction publique territoriale

GRH : Gestion des ressources humaines

GPMC : Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

HAS : Haute autorité de santé

LDG : Lignes directrices de gestion

PFR : Prime de fonctions et de résultats

PNM : Personnel non médical

RH : Ressources humaines

RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel



# Introduction

« *Le manager est un professionnel de la performance des autres* »  
Philippe Gabilliet<sup>1</sup>

L'histoire de la Fonction publique, cheville ouvrière du contrat social français au service exclusif de l'intérêt général, est marquée par de nombreuses controverses d'appropriation culturelle et idéologique. Parmi celles-ci, la question même de l'application des notions de *management* et de *performance*, toutes deux empruntées au monde de l'entreprise, semble avoir été tranchée par la consécration du « New public management » à partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Plus d'une vingtaine d'années plus tard, la réforme de la fonction publique vient conforter cette lente transition en actant la disparition définitive de la notation des fonctionnaires. En se gardant de dévoyer les principes fondateurs du statut de la fonction publique, elle vient rénover l'outillage du manager public et renforcer sa légitimité.

Pour autant, il n'a pas fallu attendre l'avènement du « New public management » pour admettre la nécessité de mettre en place des systèmes d'évaluation du personnel dans la fonction publique. En effet, le modèle français d'une « fonction publique de carrière », soutenu par les principes généraux d'égalité, d'indépendance et de responsabilité, rendait nécessaire l'instauration d'un système d'appréciation de la valeur professionnelle de nature à fonder objectivement les décisions individuelles relatives à la gestion de la carrière des fonctionnaires, et ainsi protéger ces derniers du risque de l'arbitraire.

C'est dans cette logique qu'en 1946, le tout premier statut général de la Fonction publique a instauré un premier régime de notation administrative des fonctionnaires. Fondé sur une note fixée en application d'une grille d'évaluation prédéfinie composée de 14 indicateurs puis faisant l'objet d'une péréquation à l'échelle du service et complétée d'une appréciation littérale du chef de service, ce dispositif portait déjà à l'époque l'ambition d'exprimer la « valeur professionnelle » de l'agent. En réalité, la lourdeur du dispositif mis en place et le système de cogestion des carrières avec les syndicats par l'intermédiaire des Commissions administratives paritaires (CAP) ont eu raison de cette ambition (Rangeon F., 1992), qui n'a pas été davantage consacrée par les réformes paramétriques successives adoptées au cours de la décennie suivante (1952, 1955, 1959). En dépit de son efficacité relative et contestée, la notation, au cœur des enjeux d'équilibre des pouvoirs entre les administrations, les syndicats et les cadres de la fonction publique, a été réaffirmée par le statut général de la

---

<sup>1</sup> Docteur en sciences de gestion, Professeur de Management à l'ESCP Business School de Paris, Conférencier  
Lucas DELATTRE - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique - 2021

Fonction publique consacré par les Lois dites Le Pors de 1983, 1984 et 1986. Durant les décennies qui s'en sont suivies, elle a coexisté avec l'apparition de procédures d'évaluation, d'abord mises en place de manière transgressive en dehors de toute réglementation (Crozet P., 2017), puis de manière expérimentale avec l'introduction d'un entretien d'évaluation parallèle à la procédure officielle de notation.

Dans le courant des années 2000, le volet du rapport du Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics portant sur « La notation et l'évaluation des agents dans l'administration » achèvera de convaincre le législateur de la nécessité de réformer en profondeur le système d'appréciation des personnels de la fonction publique. Après des phases d'expérimentation menées dans les trois versants de la Fonction publique, la notation est définitivement abandonnée au profit de l'entretien professionnel. Dans la continuité de la Fonction publique d'État en 2012 et de la Fonction publique territoriale en 2015, la Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique acte la réforme du mode d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires hospitaliers, en substituant définitivement à la traditionnelle procédure de notation un dispositif d'entretien professionnel annuel obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au titre de l'année 2020.

Dans sa nouvelle rédaction issue de la réforme, l'article 65 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière dispose désormais que « *L'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct* ». Le contenu de l'entretien, défini par Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020, s'attache à la fois à faire le bilan de l'année écoulée en mesurant les « résultats professionnels », l'état d'acquisition des compétences, les savoir-être (« manière de servir et qualités relationnelles »), mais aussi à déterminer des objectifs pour l'année à venir participant de l'amélioration des compétences professionnelles. Il s'intéresse également à l'adaptation des missions de l'agent et des conditions d'exercice de ses fonctions, à ses capacités, souhaits et perspectives d'évolution professionnelle, et à ses besoins de formation.

La démarche d'entretien professionnel sous cette nouvelle forme n'est pas propre à la fonction publique. Elle existe déjà de longue date dans le secteur privé, au sein duquel elle a même été consacrée et rendue obligatoire par le droit du travail en 2014. D'aucuns verront dans son application au secteur public le triomphe du *new public management* consacré par l'application aux fonctionnaires du management par la « performance » et les « objectifs », qu'ils opposeront aux valeurs fondamentales du service public.

En réalité la combinaison de ces deux conceptions est pourtant bien moins antinomique qu'elle n'y paraît. Les organisations publiques sont aujourd'hui en quête légitime de performance, au sens de l'optimisation de la qualité du service rendu aux usagers. En effet, dans un contexte de reconfiguration perpétuelle de l'offre de soins induit par une dynamique exacerbée de progrès technique et une accélération sans précédent de la demande, les établissements de santé ont besoin de maintenir leur capacité d'innovation et d'adaptation. De ce fait la mise en œuvre de leurs missions de service public nécessite la mobilisation de compétences toujours plus pointues, et une agilité organisationnelle donnant plus que jamais corps au principe de mutabilité du service public. Ces nouveaux enjeux rendent nécessaire le développement d'une culture du management par les compétences, dans une logique de professionnalisation et de renforcement de la qualité et de la sécurité des soins. Pour gérer les compétences et les adapter aux besoins actuels et futurs, encore faut-il être en mesure de mesurer précisément celles dont dispose l'organisation. Dans cette logique la seule évaluation du comportement et la « manière de servir » du fonctionnaire ne peut plus se suffire à elle-même, et doit être élargie à l'évaluation de ses compétences techniques et de son potentiel d'évolution.

Parallèlement, la confirmation du principe statutaire comme base de référence du statut de la fonction publique nécessite de maintenir un outil permettant aux établissements d'apprécier et objectiver la valeur professionnelle de leurs collaborateurs, pour fonder le plus objectivement et équitablement possible leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines et conduire leur politique sociale dans le respect des droits et garanties accordées aux fonctionnaires. Les encadrants, pierres angulaires des organisations hospitalières, ont pour leur part besoin d'asseoir leur rôle managérial en bénéficiant de leviers d'action sur la motivation de leurs équipes, de dialogue et de compréhension des situations de travail du quotidien, et d'accompagnement professionnel. Devenus « fonctionnaires-citoyens » (CESE, 2017-03, p.14), les agents sont pour leur part de plus en plus sensibles au sens et à la valorisation donnée à leur engagement, à la lisibilité des règles de gestion de leur carrière, et à la possibilité d'être acteurs de leur parcours en exprimant leurs attentes et aspirations professionnelles et en bénéficiant de l'accompagnement de leur employeur dans leur réalisation.

C'est un objectif de conciliation et de convergence de ces différents enjeux qui semble avoir guidé la réforme de l'évaluation professionnelle, pour tenter de dépasser les limites bien connues de la procédure de notation. Élément pivot d'un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines, plus soucieux de l'accompagnement des parcours individuels et du

développement des compétences, l'entretien professionnel suscite naturellement son lot d'attentes, d'espoirs, de réserves et de doutes dans les établissements de santé. Comme toute réforme structurelle, il prendra la place que les organisations et les acteurs qui les font vivre voudront bien lui donner, et c'est la mesure concrète de son utilité et de son efficacité par les différentes parties prenantes qui permettront son adoption et son adaptation, ou dans le scénario le plus pessimiste son détournement voire son rejet.

Toujours est-il qu'à ce stade, la mise en œuvre de la réforme suscite la curiosité des acteurs, qu'il s'agisse des dirigeants, des encadrants, des partenaires sociaux et des agents. Dans un contexte peu propice aux bouleversements des repères institutionnels autres que ceux déjà imposés par la gestion de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, les établissements de santé ont eu à mettre en place en 2021 le nouveau dispositif, dans le calendrier initialement défini par le législateur. Ils ont également eu à arrêter leurs lignes directrices de gestion (LDG), dont le volet qui concerne les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels détermine la portée et les effets de cet acte de gestion individuelle des ressources humaines.

Au CHU de Montpellier, le déploiement de l'entretien professionnel et l'élaboration des lignes directrices de gestion ont été menés simultanément au cours du premier semestre de l'année 2021. Ces démarches suscitent un certain nombre de réflexions pour les dirigeants comme pour les encadrants et les personnels à travers la voix des partenaires sociaux. Parmi celles-ci, l'une des interrogations les plus nourrissantes réside dans la réalité et la portée de la dimension managériale conférée à l'exercice.

**La présente étude s'attachera donc à examiner comment il est possible de transformer cette nouvelle figure imposée par la réglementation en un véritable levier managérial dans les établissements de santé, pour les managers comme pour les dirigeants.**

Dans une première partie, il s'agira d'examiner les déterminants et les attentes principales placées dans le nouveau dispositif d'entretien professionnel (1), avant de s'attacher dans un second temps à en percevoir les limites et dessiner les conditions de réussite permettant de les dépasser pour faire de l'entretien un véritable levier managérial (2).

# Méthodologie

## Choix du sujet

Dans le cadre de mon stage de direction, j'ai été amené à réaliser l'intérim du poste vacant de Directeur adjoint des ressources humaines et de la formation. À ce titre, j'ai notamment été chargé du pilotage du projet de déploiement de l'entretien professionnel en 2021, ainsi que de la préparation des lignes directrices de gestion, adoptées le 8 juin 2021.

Au sein du CHU, sur un effectif d'environ 9 300 personnels non médicaux (PNM), le dispositif d'entretien professionnel en concerne environ 8 700 (*titulaires et contractuels présents depuis plus d'un an*). Il est mis en œuvre par plus de 600 managers évaluateurs. La campagne des entretiens professionnels, dans son format inédit, a débuté le 1<sup>er</sup> juin 2021 et court jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2021. Considérant le volume d'entretiens à réaliser et les actes de gestion des ressources humaines qui en découleront, le choix a été fait de déployer le logiciel Gesform Évolution, édité et mis à disposition par l'ANFH.

La gestion de projet a reposé sur un comité de pilotage complété de groupes de travail thématiques associant un panel de représentants des différentes filières d'encadrement (*soignants, techniques, logistiques, administratifs*). Plusieurs réunions de concertation sociale ont par ailleurs été menées avec les 4 organisations syndicales siégeant au CTE, et des temps d'échanges spécifiquement dédiés au sujet ont eu lieu dans différentes réunions institutionnelles (*1 Comité de direction, 2 réunions plénières du personnel d'encadrement, 2 réunions des cadres supérieurs de santé*). Enfin, des échanges nourris ont eu lieu à l'occasion de 4 webinaires de présentation aux évaluateurs de la démarche d'entretien professionnel et de l'outil Gesform Évolution, qui ont réuni près de 500 participants à quelques semaines du lancement de la campagne. En sus des webinaires, le dispositif d'accompagnement du changement a été complété d'un Guide de l'évaluateur, d'une Foire aux questions, d'un plan de formation, et de la mise en place d'une « Hotline » (*téléphone + mail*) assurée par les équipes de la direction des ressources humaines et de la formation.

Depuis le lancement de la campagne au 1<sup>er</sup> juin 2021, j'ai pu bénéficier de retours d'expérience au fil de l'eau (*réunion d'encadrement, entretiens semi-directifs avec des évaluateurs, remontées de la Hotline, échanges informels au quotidien*). En outre, au 24 août 2021 plus d'un tiers des entretiens (3 242 soit 37%) ont déjà été réalisés tandis que 2 926 (34%) sont en cours de réalisation et que 2 542 (29%) restent à engager.

**Mon intérêt pour le sujet développé dans le présent mémoire est donc né de ces 7 mois de conduite de projet, et des réflexions qui n'ont eu de cesse d'en découler. Celles-ci ont été particulièrement nourries par des échanges réguliers et substantiels avec mes collègues de l'équipe de direction, les cadres évaluateurs et les partenaires sociaux.**

## **Construction de la problématique**

La problématique est née de mes nombreux échanges, dans le cadre de réunions ou à titre informel, avec les équipes de la direction des ressources humaines, les cadres, les représentants du personnel et les membres de l'équipe de direction.

Bien qu'il s'agisse d'une « figure imposée », j'ai ressenti une attente forte de l'encadrement vis-à-vis du dispositif d'évaluation des professionnels. Cette attente traduit notamment une forte volonté de faire de l'entretien professionnel un véritable acte managérial, permettant la légitimation du manager de proximité par un nouveau levier permettant d'agir sur la reconnaissance, la valorisation et la motivation de l'agent, mais également sur l'accompagnement de son développement et de son parcours professionnel.

Il m'a donc semblé intéressant d'interroger la plus-value réelle, sur le plan managérial, du remplacement de la notation administrative par l'entretien professionnel, mais aussi sur les limites prévisibles du dispositif au regard des expériences similaires menées dans les autres versants de la fonction publique mais aussi dans les entreprises du secteur privé.

## **Méthode de réalisation du mémoire**

### **Recherches bibliographiques**

Pour réaliser ce mémoire, j'ai mobilisé plusieurs sources bibliographiques :

- Des sources juridiques sur les procédures de notation et d'évaluation professionnelle dans les différents versants de la fonction publique et dans le secteur privé.
- Des articles de recherche en management et en sciences sociales sur les systèmes d'évaluation du personnel, et les articles de périodiques sur la démarche dans la FPH.
- Ma propre documentation professionnelle, notamment dans le cadre de la construction des supports mis en place au sein de mon établissement de stage (guide de l'évaluateur, note de service, info RH) mais aussi les lignes directrices de gestion.

## **Étude qualitative en milieu professionnel**

### ***Observation participante***

L'étude étant qualitative, j'ai décidé de recourir à la méthode de l'observation, visant à recueillir des données verbales et à analyser des comportements et des données non verbales. Au regard de mon positionnement de pilote de projet, je me suis trouvé en situation d'observation participante, c'est-à-dire à **faire partie du contexte dans lequel le sujet est étudié**, et en ayant des interactions avec les acteurs. Il est à noter que les acteurs ignoraient alors que le projet était également objet de mon étude dans le cadre du mémoire. Certains en ont été informés ensuite au cours d'entretiens ciblés. Ainsi, ne connaissant pas mon rôle d'observateur, le comportement des acteurs n'était pas orienté outre mesure (bien que mon rôle de chef de projet soit en lui-même de nature à orienter le comportement des acteurs).

### ***Réalisation d'entretiens avec des acteurs de la procédure***

J'ai combiné cette méthode avec la réalisation de quelques entretiens semi-directifs avec des acteurs clés dans la mise en œuvre de la démarche (*Directeur et cadre RH, Cadres de santé, Cadres administratifs, Cadres techniques et logistiques*), et de nombreux entretiens non structurés au décours d'échanges en lien avec le projet (dont certains avec des DRH d'autres établissements dans le cadre du réseau ANFH).

La période de congés estivaux et la très forte activité institutionnelle notamment liée à l'arrivée rapide et massive dans mon établissement la 4<sup>e</sup> vague de l'épidémie de Covid-19 ne m'a pas permis d'organiser davantage d'entretiens semi-directifs que je l'aurais souhaité.

### ***Réalisation de plusieurs entretiens professionnels***

Dans le cadre de l'intérim fonctionnel du poste de Directeur adjoint des ressources humaines et de la formation, j'ai assuré l'encadrement des équipes des secteurs de la DRHF placés sous ma responsabilité. J'ai par conséquent réalisé en conditions réelles les entretiens professionnels de 3 Attachés d'administration hospitalière et d'une assistante de direction au cours des mois de juillet et août 2021. Dans le cadre de mon expérience professionnelle antérieure à la réussite du concours de Directeur d'hôpital, j'ai également exercé des fonctions managériales et réalisé à ce titre plusieurs campagnes de notation.

# **1 L'ambition de la réforme : faire de l'entretien professionnel l'acte managérial central d'une politique renouvelée de gestion des ressources humaines**

En actant la suppression de la procédure de notation administrative, critiquée de longue date pour sa rigidité et son efficacité relative et en la remplaçant par un dispositif d'entretien professionnel se voulant plus moderne et centré sur l'agent, son exercice et son parcours professionnel (1.1), le législateur a souhaité ritualiser un nouveau temps fort dans la relation managériale entre l'agent et son encadrant, tout en revisitant la notion de « valeur professionnelle » que ce dernier a la mission d'apprécier et retranscrire (1.2).

## **1.1 Mettre un terme définitif à « l'archaïsme bureaucratique » de la notation au profit d'une nouvelle procédure d'entretien professionnel**

Devenue un acte bureaucratique symbole d'un autre temps, la notation n'était résolument plus adaptée aux enjeux de la fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle (1.1.1). Tout en tentant de renouer avec l'esprit du statut et le sens donné à l'acte d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires, le législateur a souhaité faire de l'entretien professionnel un acte managérial, temps fort de la relation entre l'agent et l'encadrant (1.1.2).

### **1.1.1 La notation, un dispositif controversé voué de longue date à disparaître**

*« Moquée pour ses dérives inflationnistes, son caractère infantilisant, sa dimension bureaucratique, la notation paraît une survivance d'un temps passé » (Crozet P., 2017)*

Le dernier dispositif de notation applicable, issu de la combinaison de l'Arrêté du 6 mai 1959 et de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 impliquait qu'à chaque groupe d'emplois et chaque catégorie hiérarchique corresponde un modèle différent de fiche de notation. Chaque modèle comprenait cinq critères constitutifs de la note chiffrée. Chaque critère était noté entre 0 et 5, ce qui permettait de constituer une note chiffrée sur 25. Chaque critère était assorti d'une appréciation littérale, et la note globale était elle-même complétée d'une appréciation générale dont elle était indivisible (CE, 28 juillet 1994, Mme Litovski, n°89011). La note était attribuée par le Directeur en sa qualité d'autorité investie du pouvoir de nomination (AIPN), sur proposition du responsable hiérarchique de l'agent.

Cette note chiffrée était censée refléter l'appréciation de la « valeur professionnelle » de l'agent par l'agrégation des différents critères. Néanmoins en pratique, elle était davantage le reflet de l'ancienneté, son maintien étant globalement considéré comme un droit acquis.

Elle suivait à ce titre une logique de progression linéaire sauf « erreur de parcours » justifiant une sanction disciplinaire. La philosophie du dispositif était donc détournée, les établissements ayant tendance à mettre en œuvre des mécanismes de péréquation en fixant une note en valeur globale ensuite déclinée entre les différents critères.

En 2001 déjà, le Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics mettait en exergue les limites de la procédure de notation, en considérant notamment que la note chiffrée ne traduisait pas fidèlement la valeur professionnelle des fonctionnaires, et que l'appréciation globale avait progressivement perdu son utilité et sa sincérité, « au point d'être inexploitable pour orienter la carrière des intéressés ».

Les stratégies de contournement mis en place par les acteurs, les dérives inflationnistes, les effets de « saupoudrage » des bonifications d'avancement d'échelon et des réductions d'ancienneté étaient alors pointées du doigt pour dépeindre l'inefficacité globale d'un dispositif dont l'utilité était parfois réduite à l'achat de la « paix sociale » par les notateurs. La note n'étant plus discriminante et ne reflétant pas la valeur professionnelle des agents, les administrations avaient tendance à favoriser la prise en compte du critère de l'ancienneté dans les avancements et les promotions internes, au détriment de la reconnaissance des mérites individuels. On était donc bien loin de la lettre et de l'esprit du législateur.

Au CHU de Montpellier, la note minimale de 15 était attribuée à la nomination d'un agent dans la fonction publique. Chaque année, l'évaluateur disposait des options suivantes :

<b>Figure 1 : Modalités d'évolution de la notation au CHU de Montpellier</b>		
<b>Option</b>	<b>Cadre d'application</b>	<b>Conditions</b>
Progression de + 0,25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agent donnant satisfaction et ayant atteint les objectifs assignés</li> </ul>	Principe de droit commun
Progression de + 0,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs dépassés</li> <li>▪ Charge de travail exceptionnelle</li> <li>▪ Conduite d'un projet stratégique</li> <li>▪ Comportement exceptionnel</li> </ul>	À titre exceptionnel, de manière motivée et argumentée dans les appréciations littérales.
Maintien de note	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manière de servir insatisfaisante</li> <li>▪ Temps de présence insuffisant pour apprécier la manière de servir sur la période de référence</li> <li>▪ Agent en études promotionnelles</li> </ul>	À titre exceptionnel, de manière motivée et argumentée dans les appréciations littérales
Diminution de note	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manière de servir très significativement dégradée</li> </ul>	Sur la base d'un rapport circonstancié retraçant des faits précis non sanctionnés sur le plan disciplinaire

Plusieurs cadres interrogés m'ont confié que si les fonctionnaires les plus jeunes avaient encore tendance à considérer la bonification de leur note comme une reconnaissance symbolique du travail accompli, la plupart des agents expérimentés revendiquaient comme un droit acquis la progression annuelle de leur note de +0,25 points avec bonification de +0,5 points tous les trois ou quatre ans, et ce de manière totalement déconnectée du travail fourni au cours de l'année écoulée. Pour les agents comme pour les encadrants, il était par ailleurs acquis que le gel de note correspondait à une forme de recadrage ou de sanction du manque d'engagement et de la manière de servir. Il était néanmoins utilisé avec parcimonie en raison de la nécessité d'établir un rapport circonstancié, de l'assurance systématique d'un recours de l'agent devant la CAP et, *in fine*, d'une dégradation de la relation entre l'encadrant et l'agent au quotidien. Un autre regret exprimé par les cadres est lié au caractère « enfermant » de la procédure de notation mise en place au CHU, qui ne leur permettait pas de nuancer et départager symboliquement « les 75% d'agents bénéficiant de +0,25 points ».

Les cadres interrogés reconnaissaient néanmoins dans la notation un levier très modeste de valorisation d'un agent ayant accompli une année remarquable, sur le plan de la reconnaissance symbolique et financière à travers quelques dizaines d'euros sur la prime de service. Ce levier était néanmoins jugé insuffisant pour agir concrètement sur la motivation des agents. Pour apprécier la valeur professionnelle, ils accordaient unanimement plus de crédit aux expériences d'entretien d'évaluation menées jusqu'à lors dans l'établissement.

### **1.1.2 La nouvelle procédure d'entretien professionnel annuel : un exercice structuré se voulant beaucoup plus complet et circonstancié que la notation**

- Une timide expérimentation de l'entretien professionnel dans la FPH

Les insuffisances de la procédure de notation et le bilan relativement satisfaisant des expérimentations menées dans la Fonction publique d'État (Rapport au Parlement, 2009) et dans la Fonction publique territoriale (Rapport au Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, 2014) en faveur du remplacement de la notation chiffrée par un entretien professionnel comme procédure de droit commun ont achevé de convaincre le législateur d'acter sa généralisation dans la Fonction publique hospitalière.

L'expérimentation de l'entretien professionnel dans la FPH a été autorisée par la Loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique. En complément, le Décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 autorisait les établissements de santé à se fonder sur l'entretien professionnel pour apprécier la valeur

professionnelle des agents, par dérogation à la notation, dans des conditions expérimentales strictement définies au niveau local après avis du Comité social d'établissement (CSE).

Cette expérimentation conduite au titre des années 2011, 2012 et 2013 « *n'a pas permis de conduire des tests à une échelle suffisante, le versant hospitalier ayant conservé le mode d'évaluation historique des fonctionnaires, la notation* » (Rapport n°570 de la Commission des lois du Sénat en date du 12 juin 2019, p.131). En effet, le 26 septembre 2013 la sous-directrice des ressources humaines de la DGOS déclarait que si « *beaucoup d'établissements ont mis en œuvre l'entretien professionnel (...) ce qui fait partie des acquis de l'expérimentation sur lesquels on peut construire* », on pouvait regretter qu'ils ne soient pas allés au bout de l'expérimentation et qu'il n'y ait « *pas eu suspension de la notation pour l'avancement et la prime de service* ». L'expérimentation, restée sans suite, n'a jamais fait l'objet d'un bilan formalisé au Parlement. Toutefois, une enquête menée par la Fédération hospitalière de France (FHF) auprès de 400 établissements mettait en évidence le fait que 95% des établissements avaient déjà instauré un entretien d'évaluation, qui coexistait avec la procédure de notation. Ceux d'entre eux ayant opté pour une application numérique utilisaient principalement le logiciel Gesform, édité par l'ANFH (Roux A., 2020, p.16).

En dépit de la portée relative de l'expérimentation dans la FPH, les résultats relativement satisfaisants obtenus dans les autres versants ont encouragé la généralisation définitive de l'entretien professionnel comme instrument de droit commun d'appréciation de la valeur professionnelle dans le cadre de la Loi de transformation de la fonction publique.

- La nouvelle procédure d'entretien professionnel applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2021

### ***Les éléments clés de la procédure***

En vertu du Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 pris en application de l'article 12 de la Loi de transformation de la fonction publique, l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires hospitaliers est désormais fondée sur leur entretien professionnel annuel.

Cet entretien est conduit chaque année par le supérieur hiérarchique direct de la structure dont relève l'agent et au sein de laquelle il réalise la majorité de son temps de travail. La date de l'entretien doit être communiquée à l'agent au moins huit jours à l'avance, et la convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'agent ainsi que d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base à l'élaboration du compte-rendu. L'entretien doit être organisé dans des conditions permettant d'en garantir la confidentialité, et donne

obligatoirement lieu à un compte-rendu qui doit être établi et transmis à l'agent par le cadre évaluateur dans un délai maximum de trente jours suivant la date de l'entretien. Le cas échéant, l'agent dispose d'un délai de quinze jours pour compléter le compte-rendu par ses observations et le retourner au cadre évaluateur. Le compte-rendu est alors visé par le Directeur ou son représentant, qui peut formuler ses propres observations, puis notifié à l'agent et versé à son dossier administratif. La date de notification ouvre alors un droit de recours de l'agent, qui peut saisir la direction dans un délai de trente jours francs d'une demande de révision du compte-rendu, devant faire l'objet d'une réponse dans un délai de quinze jours francs. En seconde intention, l'agent peut saisir la Commission administrative paritaire dans un délai de trente jours francs suivant la réponse de la direction.

Il est à noter qu'un modèle indicatif de compte-rendu d'entretien est fixé par arrêté du 23 novembre 2020. Au sein de chaque établissement, le modèle utilisé est fixé par décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination après avis du Comité social d'établissement.

### ***Le contenu de l'entretien professionnel***

L'article 4 du Décret du 12 juin 2020 dispose que l'entretien professionnel « vise à analyser en commun le bilan des actions menées pendant l'année écoulée et à fixer les objectifs prioritaires pour l'année à venir. Il permet également à l'agent de s'exprimer sur l'exercice de ses fonctions et son environnement professionnel ainsi que, le cas échéant, d'exprimer ses souhaits d'évolution de carrière ». Pour cela, il porte notamment sur :

#### *Le bilan de l'année écoulée*

- Les résultats des objectifs fixés l'année précédente ;
- La manière de servir ;
- Les acquis de l'expérience professionnelle, c'est-à-dire les compétences métier ;

#### *Les attentes partagées pour l'année à venir*

- Les objectifs fixés pour l'année à venir ;
- Les besoins en formation pour l'année à venir ;

#### *Les perspectives d'évolution de carrière de l'agent*

- Les souhaits et perspectives d'évolution professionnelle et promotionnelle ;
- Le cas échéant, les capacités et l'intérêt pour des fonctions d'encadrement ;
- Pour certains agents éligibles, l'avis du cadre sur un potentiel avancement de grade.

### ***Les critères d'appréciation de la valeur professionnelle issus de l'entretien***

Les critères utilisés pour fonder l'appréciation de la valeur professionnelle des agents sont définis dans chaque établissement par la direction après avis du CSE. En vertu de l'article 5 du Décret, ils « sont fonction de la nature des tâches qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité assumé ». Ils portent notamment sur :

- 1° Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
- 2° Les compétences et les connaissances professionnelles et techniques ;
- 3° La manière de servir et les qualités relationnelles de l'agent ;
- 4° La capacité d'expertise et, le cas échéant, d'encadrement ou d'évolution professionnelle.

## **1.2 Faire de l'entretien professionnel un acte managérial, visant à apprécier, restituer voire valoriser la « valeur professionnelle » des agents**

Si nous verrons qu'il reste difficile de prétendre mesurer la « valeur professionnelle » à partir du compte-rendu d'un entretien (1.2.1), celui-ci présente l'intérêt de renforcer la relation managériale entre l'agent et son manager de proximité (1.2.2), et pourrait même, utilisé à bon escient, devenir un véritable levier de motivation redonnant du sens à l'engagement individuel et collectif (1.2.3).

### **1.2.1 La valeur professionnelle, une notion polysémique complexe à appréhender**

Depuis sa première version en 1946, la procédure de notation administrative portait déjà l'ambition d'apprécier la « valeur professionnelle » du fonctionnaire. Bien qu'il soit évident qu'une note chiffrée soit extrêmement réductrice pour répondre à l'ambition de mesurer une forme de « valeur humaine », on pouvait néanmoins reconnaître au dispositif, dans sa conception originelle dépourvue de toutes les altérations énoncées précédemment, le mérite d'offrir une échelle de valeur ayant *a minima* le mérite de son existence.

La nouvelle procédure d'entretien, plus complète et complexe, conserve cette vocation première d'évaluation de la valeur professionnelle. Il convient dès lors d'examiner les conditions dans lesquelles ce dispositif permet le respect du principe d'égalité de traitement des fonctionnaires, sous-tendu par une évaluation objectivée et explicitée.

Il est à noter que bien qu'il l'utilise de longue date, le législateur n'a jamais défini la notion de « valeur professionnelle ». Dans le cadre de l'expérimentation cadrée par la Circulaire DGOS/RH4 n° 2012-14 du 12 janvier 2012, la DGOS s'était essayée à l'exercice en définissant la valeur professionnelle comme « l'ensemble de compétences professionnelles permettant de reconnaître et d'exprimer l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs fixés

pour une année *n*, et d'aider au repérage de potentialités professionnelles à favoriser ». Une lecture déductive du format de la nouvelle procédure vient conforter cette définition en prévoyant l'appréciation de la valeur professionnelle à partir de l'agrégation de différents éléments : les résultats, les compétences, les savoir-être et le potentiel.

Schématiquement, la valeur professionnelle d'une personne serait donc matérialisée par la réponse à la série de questions suivantes : l'agent a-t-il atteint ses objectifs ? Où en est-il de l'acquisition des compétences requises pour l'exercice de son métier ? Se conforme-t-il au comportement attendu par l'institution ? Quel est son potentiel d'évolution ? Si les deux premiers éléments placent le manager dans une position classique d'évaluateur, censé mesurer la conformité des résultats à des normes ou des indicateurs prédéfinis (i), les deux autres sont intrinsèquement teintés de davantage de subjectivité (ii).

**(i) La mesure des compétences et des résultats professionnels**

▪ Les « savoir-faire », compétences et connaissances techniques

L'évaluation des savoir-faire est *a minima* basée sur le socle de compétences figurant dans les fiches métier du répertoire des métiers de la Fonction publique hospitalière. C'est le cas au CHU de Montpellier, qui utilise comme beaucoup d'autres établissements le logiciel Gesform Évolution, construit et structuré sur cette base par l'ANFH.

Pour chacun des critères évalués, une échelle de valeurs est appliquée. Pour guider l'évaluateur, harmoniser les pratiques et favoriser l'objectivité, la Circulaire DGOS/RH4 n° 2012-14 du 12 janvier 2012 qui cadrerait l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière avait défini dans un lexique le cadre d'usage de ces valeurs.

**Figure 2 : Échelle des valeurs pour la mesure des compétences (source DGOS)**

Valeur	Cas d'usage
À développer	Bases de savoir-faire non encore acquis. Indique que l'expérience en ce domaine est encore insuffisante et/ou qu'un apprentissage plus long ou un accompagnement pour l'application des savoirs en situation est nécessaire.
Pratique courante	Mise en œuvre de manière efficace d'un savoir-faire de base en situation ordinaire, habituelle, courante.
Maîtrisé	Mise en œuvre de manière efficace d'un savoir-faire en situation tant quotidienne qu'inhabituelle, voire exceptionnelle (faisant appel à un appui)
Expert	Mise en œuvre en situation de travail complexe de savoir-faire maîtrisé (sans faire appel à un appui), en capacité de former ses pairs.
Non requis	Savoir-faire qui, bien que requis dans le métier exercé, ne l'est pas dans le poste occupé et ne peut donc pas être évalué.

- Les « résultats professionnels » obtenus

En vertu de l'article 4 du Décret n°2020-719 du 12 juin 2020, les résultats professionnels correspondent à la mesure de « l'atteinte des objectifs qui ont été fixés à l'agent lors de l'entretien professionnel de l'année précédente ou à l'occasion de sa prise de fonction lorsque celle-ci est intervenue dans l'année, en lien avec les conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure dont il relève ».

Dans la pratique, ce versant de l'évaluation fait davantage débat, notamment dans le cadre des échanges avec les partenaires sociaux, certains d'entre eux y relevant le principal risque de rupture d'égalité entre les agents. D'abord, parce que le résultat ne peut dépendre que de la qualité et de la difficulté de l'objectif initialement fixé, et qu'il est prévisible que les pratiques soient hétérogènes et inégales en fonction des cadres et des agents. Ensuite parce que l'une des conditions de validité de la mesure d'un résultat est de reposer sur un indicateur de résultat fiable, précis, et peu discutable. Si cela peut aisément se concevoir d'un objectif quantitatif, c'est moins le cas d'un objectif qualitatif, qui seront pourtant les plus répandus dans la fonction publique hospitalière. Enfin, parce que la réalisation d'un objectif est très susceptible d'être perturbée par les aléas de l'environnement hospitalier sur lesquels l'agent n'a aucune maîtrise et qui rythment le quotidien de l'exercice professionnel au sein du service public hospitalier. En outre, parce que cette question relance le débat du management par les objectifs et la recherche de performance dans la fonction publique, qui constitue de longue date une ligne rouge idéologique pour certaines organisations syndicales.

En tout état de cause, les résultats professionnels constituent désormais un élément central dans l'appréciation de la valeur professionnelle d'un fonctionnaire. Pour apporter une réponse aux réserves ci-dessus énoncées, il convient donc d'accompagner les encadrants dans les techniques de définition et d'évaluation des objectifs. Ce facteur clé de succès fera l'objet d'un développement spécifique dans la partie 2.2 de la présente étude. Concernant la mesure des résultats, l'Arrêté du 23 novembre 2020 portant compte rendu type de l'entretien professionnel prévoit les échelles de valeur suivantes : « atteint », « partiellement atteint », « non atteint », « devenu sans objet ». Au CHU de Montpellier, le choix a été fait d'y ajouter la valeur « dépassé », pour saluer un résultat au-delà des attentes initiales.

(ii) **La mesure du savoir-être : « manière de servir et qualités relationnelles »**

Le « savoir-être » constitue une autre composante de la valeur professionnelle. Il s'attache à évaluer la « manière de servir et les qualités relationnelles » du fonctionnaire. Celles-ci ne sont pas définies par la réglementation, qui prévoit que chaque établissement décline dans cette partie de l'entretien ses propres critères, après avis du Comité social d'établissement. Il appartient donc à chaque établissement, en fonction de sa propre culture locale fondatrice de ses représentations et de son système de valeurs managériales, de déterminer les éléments structurant sa conception de la manière de servir de ses personnels.

La manière de servir peut s'entendre comme la « capacité à gérer des comportements ou situations professionnelles, de façon adaptée au contexte et aux éléments de la situation » (Circulaire DGOS/RH4 n° 2012-14 du 12 janvier 2012). Au CHU de Montpellier, son évaluation repose sur trois critères pour l'ensemble agents, complétée de cinq critères supplémentaires pour les professionnels en situation d'encadrement (voir figure 3).

<b>Figure 3 : Éléments de mesure de la manière de servir au CHU de Montpellier</b>	
<b>Public</b>	<b>Critère évalué</b>
Tous les agents	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacité d'adaptation</li><li>▪ Capacité à travailler en équipe</li><li>▪ Comportement adapté dans ses relations avec autrui</li></ul>
Encadrants	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacité à décider, négocier et anticiper</li><li>▪ Capacité à déléguer et à transmettre des savoirs</li><li>▪ Capacité à organiser et à piloter l'activité</li><li>▪ Capacité à animer, mobiliser, valoriser une équipe</li><li>▪ Capacité à gérer des conflits (prévention, arbitrage, négociation)</li></ul>

L'évaluateur est invité à se prononcer sur ces critères à partir de l'échelle de valeur suivante, complétée d'une appréciation littérale pour chacun des items.

<b>Figure 4 : Échelle des valeurs de mesure de la manière de servir au CHU de Montpellier</b>	
<b>Valeur</b>	<b>Cas d'usage</b>
Insatisfaisant	Le savoir-être attendu n'est pas souvent mis en œuvre dans le travail : l'agent ne sait pas ou ne veut pas faire.
À améliorer	L'agent ne met pas en œuvre le savoir-être de façon systématique. Il a besoin d'un appui ou d'un rappel à l'ordre pour l'adopter.
Satisfaisant	Le savoir-être est mis en œuvre spontanément par l'agent.
Très satisfaisant	Le savoir-être est spontané pour l'agent et il le facilite au sein de l'équipe.

### (iii) L'appréciation subjective de la valeur professionnelle et du potentiel

Dans sa dimension plus prospective, l'entretien professionnel vise à recueillir l'avis formalisé de l'évaluateur sur la valeur professionnelle et sur le potentiel de l'agent. Contrairement aux autres parties de l'évaluation qui proposent des échelles de valeur et qui s'attachent à mesurer factuellement des résultats, des compétences et des comportements, l'exercice n'est pas dirigé et appelle un commentaire d'ordre général. L'évaluateur est donc appelé à répondre aux deux interrogations suivantes concernant l'agent évalué.

- « Observations éventuelles sur les capacités d'expertise et, le cas échéant, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur »

Après avoir fait le bilan des résultats, des compétences et du positionnement professionnel, cette appréciation du potentiel de l'agent apparaît comme une transition susceptible de permettre d'engager avec lui un échange prospectif, ce d'autant plus qu'elle intervient chronologiquement avant la fixation des objectifs et le recueil des besoins de formation pour l'année à venir. Elle peut donc dessiner une trajectoire professionnelle, et guider la seconde partie de l'entretien centrée sur le « plan d'actions » pour la mettre en œuvre.

- « Appréciation littérale sur la valeur professionnelle de l'agent »

Cette appréciation générale vient conclure l'évaluation. Elle présente l'enjeu de synthétiser en quelques phrases l'avis de l'évaluateur sur la valeur professionnelle de l'agent. Cette appréciation doit être formulée de manière cohérente au regard de l'ensemble des critères évalués. Il n'est pas question de porter une appréciation arbitraire ou un jugement, mais bien d'explicitier de manière générale et synthétique les raisons objectives pour lesquelles l'évaluateur estime que l'agent a répondu – *ou non* – aux attentes placées en lui.

Pour favoriser l'objectivité, le guide de l'évaluateur du CHU de Montpellier formule un certain nombre de recommandations sur la formulation des appréciations littérales : « Sur tout le compte-rendu d'entretien, il est indispensable que les appréciations littérales soient formulées de manière neutre, factuelle et objective et qu'elles soient dénuées de toute forme d'avis personnel, de jugement ou de parti-pris. Elles doivent s'attacher à éclairer les points soulevés dans l'évaluation, se rattacher à des faits et le cas échéant être illustrées par des exemples concrets. Elles ne doivent pas laisser place à l'interprétation ou au doute. Pour vous assurer de leur pertinence, pensez qu'un tiers qui lirait le compte-rendu et qui ne connaît ni l'agent, ni le contexte doit être en mesure de comprendre vos appréciations ».

## 1.2.2 L'entretien, levier de renforcement de la relation entre l'agent et le manager

- Conforter le rôle managérial de l'encadrement de proximité

La réalisation de l'entretien relève de la compétence exclusive du responsable hiérarchique direct de l'agent, c'est-à-dire de son encadrant de proximité. Ce principe consacre la position du Conseil économique, social et environnemental, qui considère que « *L'encadrement de proximité constitue l'échelon opérationnel de la mise en œuvre des actions et le garant de la mobilisation des collectifs de travail autour de projets communs. Cette fonction de "relais" implique l'information préalable, et le cas échéant la formation des cadres qui doivent l'assumer. Elle nécessite aussi, à tous les niveaux d'encadrement, le maintien ou le développement des capacités techniques dans le domaine de compétence du service encadré. Elle nécessite enfin le développement et la reconnaissance des compétences en termes de gestion des ressources humaines, et notamment dans le dialogue social de proximité.* » (CESE, 2017-03, p.35).

En lui confiant le pouvoir d'évaluer les agents placés sous sa responsabilité sans prévoir le traditionnel « avis du N+2 » très répandu dans la fonction publique hospitalière, le législateur reconnaît donc toute la légitimité managériale de l'encadrant de proximité. Ayant la charge de l'organisation et du fonctionnement de son service, il apparaît logique que ce dernier soit le mieux placé pour évaluer les équipes avec lesquelles il se trouve en relation quotidienne.

En pratique, il est évident que cette disposition doit nécessairement s'accompagner d'une définition très précise des lignes managériales hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'établissement, et d'une démarche de formation et d'accompagnement massive des managers à l'exercice de l'entretien professionnel.

- Un temps d'échange centré sur l'agent, favorisant le lien de proximité et la prise de recul

L'article 4 du Décret du 12 juin 2020 dispose que « l'entretien professionnel vise à analyser en commun le bilan (...) », et qu'il permet également à l'agent « de s'exprimer sur l'exercice de ses fonctions et son environnement professionnel ainsi que le cas échéant d'exprimer ses souhaits d'évolution de carrière », étant précisé qu'au cours de cet entretien, « l'agent est invité à formuler ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement de la structure dont il relève ». L'entretien professionnel ne repose donc pas sur une évaluation à sens unique par le manager mais sur un échange entre les deux parties, centré sur l'exercice professionnel de l'agent dans l'environnement dans lequel il s'inscrit.

Une étude menée par Jocelyne Ientile-Yalenios, enseignante-chercheuse en sciences de gestion spécialiste des systèmes d'évaluation du personnel, conclut que cette opportunité d'un échange distancié du quotidien entre le manager et le collaborateur « permet de confronter l'évaluation hiérarchique au point de vue du subordonné », et d'explorer le « pouvoir d'agir » de l'agent dans son environnement, c'est-à-dire sa capacité d'action dans son activité professionnelle, « en dehors d'un rapport de prescription organisationnelle ». Un échange de cette nature peut avoir une influence concrète « sur l'engagement des individus vers davantage d'efficacité et de sens dans l'activité » (Ientile-Yalenios, 2018).

▪ Un processus dépendant étroitement de la qualité de la relation et de l'échange

De la qualité de l'entretien peut dépendre la qualité de la relation. De la qualité de la relation peut dépendre la qualité de l'entretien. Ces deux affirmations résument bien toute la dimension managériale de l'entretien professionnel. Bien mené et animé, il peut permettre de renouer du lien, de recréer une relation de dialogue ou de confiance que le quotidien avait entamée voire abimée. Interrogé sur les « ingrédients d'un entretien professionnel réussi », un cadre de santé me confiant avoir débuté sa campagne d'entretiens par « les agents qui lui posaient le plus de problèmes au quotidien ». En installant les conditions favorables à l'échange (lieu neutre, téléphone et ordinateurs éteints, écriteau « ne pas déranger », café) et en se mettant dans une « position basse » d'écoute active et d'empathie, il a été surpris de la dynamique offerte par ce nouveau format d'entretien, les questions posées et la trame en entonnoir ayant permis de nouer un dialogue avec ces agents, de poser les problèmes de manière objective et constructive, et surtout de dessiner ensemble des perspectives, des attentes partagées et des engagements mutuels. À l'inverse, dans le cadre d'une relation déjà positive, le lien de confiance existant *a priori* permet d'aller plus loin dans la projection dans le cadre de l'entretien, en dépassant rapidement le quotidien pour en faire un moment privilégié de prise de recul sur l'existant et de projection vers l'avenir manifestement très apprécié des encadrants et des agents.

Quelle que soit la nature de la relation originelle, la qualité de la relation et de l'échange « joue un rôle crucial dans les attitudes et les comportements individuels envers la performance au travail. La qualité de l'interaction fait l'objet de nombreux travaux portant sur la « quantité » d'écoute et de reconnaissance octroyées par la hiérarchie, répondant ainsi à des besoins psychologiques fondamentaux (Ientile-Yalenios J., 2018).

Pour accompagner les managers, le guide de l'évaluateur mis en place au CHU de Montpellier dispense quelques conseils utiles sur le format et la conduite de l'entretien.

### 1.2.3 L'entretien, levier de motivation porteur de sens pour les collaborateurs

La totalité des managers interrogés m'avaient répondu que la notation administrative n'avait selon eux aucune influence sur la motivation des collaborateurs. Cette unanimité se retrouve, à l'inverse, dans les attentes exprimées vis-à-vis de l'entretien professionnel, dont le contenu et le format peuvent offrir des leviers d'action plus concrets sur la motivation au travail, à la fois en facilitant la reconnaissance, la projection et l'accompagnement professionnel.

- Reconnaitre et valoriser l'engagement, le travail accompli et les résultats professionnels

L'une des vertus de l'entretien professionnel, en revenant point par point sur l'atteinte des objectifs, l'acquisition des compétences et l'analyse de la manière de servir, est de faire ensemble le bilan de l'année écoulée. Cet exercice permet nécessairement de mesurer avec recul le travail accompli, ce qui favorise un exercice de reconnaissance et de valorisation que la réalité du quotidien hospitalier ne permet pas toujours d'offrir très spontanément. Or, il est acquis que l'importance du lien entre reconnaissance et satisfaction au travail est une propriété essentielle de toute relation managériale.

- (Re)donner du sens à l'activité professionnelle et au collectif

L'exercice de l'entretien professionnel permet de faire le lien entre les compétences, aptitudes et aspirations de l'agent et les besoins du collectif. Nous l'avons vu, il permet de matérialiser son « pouvoir d'agir », et de lui donner à voir l'influence concrète et positive que peut avoir son action individuelle (acquisition d'une compétence, réalisation d'un objectif, adoption d'un comportement) sur les résultats collectifs, par exemple en termes d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins. Comme c'est le cas pour la fixation des objectifs, il est donc intéressant d'inscrire l'échange sur les résultats professionnels individuels dans le cadre de l'analyse des résultats collectifs, et ainsi de projeter l'agent dans son collectif de travail tout en établissant un lien concret avec le sens de l'action du collectif.

- Le management par les objectifs et la projection professionnelle

Le management par les objectifs est un volet à part entière des sciences de gestion et des théories du management et des organisations. L'objet de ce paragraphe n'est pas d'ouvrir la discussion, complexe et largement documentée, sur la relation entre performance individuelle et performance organisationnelle, ou encore sur les théories de l'alignement stratégique des organisations et sur leur matérialisation dans les établissements de santé. Il vise plus modestement à explorer l'influence d'un objectif sur la motivation individuelle.

De ce point de vue, il est admis que la fixation d'objectifs est susceptible de stimuler la motivation au travail et d'influer sur les comportements individuels, sous réserve que ceux-ci soient suffisamment clairs et précis, simples, engageants et acceptés (Locke E., Latham G., 1991). C'est sans doute la raison pour laquelle le monde de l'entreprise a largement développé cette culture du management par la performance à partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Un objectif peut en effet présenter une dimension responsabilisante et motivante pour la personne chargée de le mettre en œuvre. Le management par les objectifs permet de stimuler l'engagement et l'esprit d'initiative, en donnant un cap et du sens à l'action de l'individu.

Néanmoins, une attention très particulière doit être portée sur la qualité des objectifs définis, sans laquelle l'effet peut être contreproductif voire source de mise en difficulté du collaborateur (stress, épuisement, découragement, baisse d'estime de soi). C'est la raison pour laquelle les managers sont invités et formés à définir les objectifs selon la méthode « SMART », qui prévoit qu'un objectif doit être « Spécifique », « Mesurable », « Atteignable », « Réaliste » et « Temporel ». Au-delà d'être bien déterminé, un objectif doit être suivi et managé tout au long de l'année. Il est important d'accompagner l'agent dans sa réalisation, en se rendant disponible pour réaliser des points d'étape réguliers.

Si l'intérêt du management par les objectifs se conçoit aisément pour les cadres et les experts qui réalisent des tâches à haute valeur ajoutée et dont le quotidien consiste à participer à la conception ou à la mise en œuvre de projets, l'enjeu du nouveau dispositif d'entretien professionnel est de permettre son appropriation pour l'ensemble des fonctionnaires hospitaliers. Le guide de l'évaluateur mis en place au CHU de Montpellier dispense des consignes et des conseils pour accompagner les managers dans la fixation des objectifs SMART. Une formation spécifique est également proposée, en complément de la formation générale sur l'entretien professionnel. Globalement, une première lecture d'un échantillon de l'extraction des près de 5 000 objectifs déjà fixés dans le cadre des entretiens déjà menés depuis l'ouverture de la campagne au CHU fait apparaître une appropriation inégale de cette pratique. Un groupe de travail spécifique sera mis en place à l'issue de la campagne pour analyser cette extraction, et proposer un retour d'expérience et des bonnes pratiques à l'ensemble de la communauté managériale dans la perspective de la prochaine campagne.

▪ D'une logique d'évaluation à une logique d'accompagnement professionnel

Dans certains systèmes étudiés par Jocelyne Ientile-Yalenios, il arrive que les évalués voient dans l'entretien un moyen de redéfinir le périmètre de leur activité. Il arrive également que le responsable apparaisse davantage comme un « facilitateur des initiatives proposées » que

comme un « prescripteur d'objectifs » (Ientile-Yalenios J., 2018). Dans l'esprit du dispositif, l'atténuation de l'asymétrie relationnelle entre manager et collaborateur est propice à la projection professionnelle de l'agent à court ou à moyen terme. L'entretien permet également parfois de détecter un souhait ou un besoin qui ne se serait pas spontanément exprimé, que ce soit en termes de formation ou d'évolution professionnelle.

### **1.3 Traduire un acte managérial individuel dans une politique collective de gestion des ressources humaines : les effets de l'entretien professionnel**

Nous l'avons vu, l'entretien professionnel revêt donc une forte dimension managériale dans la relation individuelle entre l'agent et son encadrant de proximité. Cette dimension managériale se retrouve également au niveau institutionnel, l'entretien ayant vocation à structurer une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (1.3.1), mais aussi et surtout à éclairer l'autorité investie du pouvoir de nomination dans la prise de décisions de gestion concernant la carrière de l'agent (1.3.2) ou sa rémunération (1.3.3). Sur ces deux derniers points, il s'agit notamment de reconnaître et récompenser concrètement les résultats professionnels au-delà du caractère symbolique de l'entretien professionnel.

#### **1.3.1 L'entretien professionnel, un instrument central dans la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC)**

- Le passage d'une logique statutaire à une logique métier : la GPMC

Historiquement, la fonction publique hospitalière s'est exclusivement structurée autour d'une logique statutaire, selon laquelle chaque fonctionnaire appartient à un corps et à un grade auxquels correspondent des statuts particuliers qui déterminent son déroulé de carrière. Les parcours professionnels étaient alors linéarisés selon cette logique statutaire, l'individu progressant dans une carrière à la gestion très « administrative », relativement déconnectée de la réalité de son activité professionnelle en dehors de quelques modulations minimales davantage liées à sa « manière de servir » qu'à ses compétences professionnelles (cf. 1.1.1).

Dans les années 2000, la notion de « compétence », faisant particulièrement sens dans le monde de la santé, a émergé pour dépasser cette logique statutaire et orienter la gestion des ressources humaines hospitalières vers une culture « métier ». La création du répertoire national des métiers de la fonction publique hospitalière en 2005 a largement contribué à la diffusion de cette dynamique, en décrivant les activités pratiques associées à chaque métier et le socle de compétences requises pour les réaliser. À l'échelle locale, les établissements ont été encouragés à formaliser des fiches de poste, déclinant les éléments génériques des fiches métiers aux activités et compétences attendues pour occuper un poste de travail.

Ainsi, au métier d'infirmier peuvent par exemple correspondre des dizaines de fiches de poste différentes en fonction des organisations locales (*infirmier en unité de soins intensifs cardiologiques, infirmier en hémodialyse, infirmier en gériatrie, infirmier en psychiatrie...*).

La conception quantitative des ressources humaines induite par la logique statutaire (« *Dans l'unité 1, j'ai besoin de X infirmiers pour soigner X malades* ») s'est donc progressivement complétée d'une conception qualitative (« *Dans l'unité 1, j'ai besoin de l'association des compétences X, Y et Z pour prodiguer des soins de qualité aux X malades* »). En 2015, une étude menée par la Haute autorité de santé (HAS) a d'ailleurs clairement établi le lien entre compétence individuelle et qualité et sécurité des soins. C'est cette recherche d'amélioration de la qualité qui a favorisé, ces dix dernières années, le développement d'une nouvelle stratégie de management des ressources humaines orientée vers la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).

La GPMC peut être définie comme « la gestion dynamique, anticipative et préventive des RH. Elle consiste à piloter un dispositif de veille des métiers et compétences afin d'assurer la présence continue des professionnels reposant sur le principe suivant : le bon métier avec les compétences spécifiques au bon endroit » (Louazel M., Mourier A., Ollivier E. et al., 2018). Il s'agit d'une démarche prospective et stratégique qui vise, à partir de l'analyse de l'existant, à anticiper les écarts entre les futurs besoins en compétences et les ressources disponibles, puis déterminer et planifier des ajustements (ANFH, 2011).

#### ▪ L'entretien professionnel, outil structurant de la GPMC

Puisque la GPMC vise à « ajuster les ressources aux besoins afin d'améliorer la qualité de service » (ANFH, 2011), la conduite d'une telle démarche repose nécessairement sur un état des lieux de la situation de l'établissement, à la fois sur le plan quantitatif (panorama chiffré des effectifs par métier) et qualitatif (compétences disponibles et à renforcer). L'entretien professionnel est contributeur de ce second objectif, en permettant de cartographier les compétences présentes au sein de l'établissement et en les comparant aux niveaux requis. Au plan collectif, l'intérêt de cette démarche est de structurer une politique de développement des compétences mettant l'action sur les compétences à renforcer, dans le cadre de l'anticipation des besoins de l'établissement (variations d'activité, évolution des modes de prises en charge, anticipation des vagues de départs en retraite, etc.).

La formation professionnelle continue devient alors un instrument fondamental de mise en œuvre de la GPMC, qui vient éclairer la construction du plan de formation en favorisant les axes identifiés à partir des besoins identifiés au plan collectif et individuel.

L'intérêt du recueil des besoins en formation dans le cadre de l'entretien professionnel s'en trouve alors conforté, dans la mesure où il permet d'inscrire l'accompagnement des besoins et des projets individuels (professionnalisation, évolution professionnelle, mobilité) dans une logique collective (développement de compétences prioritaires à l'échelle d'un service, d'un pôle ou de l'établissement).

L'entretien professionnel n'est donc pas uniquement un acte managérial individuel. Il vient à la fois nourrir, éclairer et orienter la stratégie collective de pilotage des ressources humaines à travers la démarche de GPMC. Dans une logique de cercle vertueux, cette stratégie peut elle-même venir orienter les entretiens professionnels des années suivantes, en donnant de la lisibilité aux managers sur les axes de développement des compétences.

### **1.3.2 Les effets de l'entretien professionnel sur l'organisation des parcours professionnels sont définis par les lignes directrices de gestion**

L'entretien professionnel sert également à préparer des décisions de gestion, sur la base d'une politique RH désormais plus largement définie au niveau de l'établissement. En effet, l'article 30 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 a instauré l'obligation pour chaque établissement de définir ses propres lignes directrices de gestion (LDG). Ce nouveau document de référence de la politique sociale de l'établissement a pour objet de définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, et de fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Sur ce second volet, les lignes directrices de gestion (LDG) visent avant tout à maintenir une forme de transparence sur les règles régissant la gestion individuelle des carrières au sein de l'établissement, désormais prises en autonomie par l'administration sans avis préalable des Commissions administratives paritaires (CAP). Ainsi, en dépit de la réduction de leur pouvoir d'influence historique sur les décisions individuelles, les organisations syndicales ont vocation à rester à travers le Comité social d'établissement (CSE) des partenaires essentiels dans la définition des règles institutionnelles qui trouveront à s'appliquer au niveau collectif, et qui sous-tendront *in fine* les décisions individuelles prises concernant la gestion de la carrière des agents.

Dans ce second volet des lignes directrices de gestion, l'établissement formalise donc « *les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions de corps et de grade réalisées par la voie du choix ; ainsi que « les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures ».*

- L'impact de l'entretien professionnel sur l'avancement de grade

L'avancement de grade désigne l'accès d'un agent à un grade supérieur au sein d'un même corps. En principe, il permet l'accès à des fonctions supérieures et à une rémunération plus élevée. Contrairement à l'avancement d'échelon, l'avancement de grade n'est pas de droit ; il répond à des conditions statutaires et son application relève du pouvoir d'appréciation et de décision de l'administration. Les modalités d'avancement peuvent varier selon les corps et les grades (*avancement au choix sur la base d'un tableau d'avancement, ou après réussite d'un examen ou d'un concours professionnel*).

Les LDG n'ont pas vocation à déterminer les conditions d'avancement des fonctionnaires (*modalité d'avancement et conditions d'éligibilité*) ni les taux de promotion (*ratios promus / promouvables*), qui restent réglementairement définis par les statuts particuliers de chaque corps. Elles ont en revanche pour objet de fixer les orientations et les critères généraux que l'administration prend en compte pour les « promotions de corps et de grade réalisées par la voie du choix », c'est-à-dire les critères pris en compte pour classer par ordre de mérite au tableau d'avancement les agents promouvables. Ces critères sont de deux ordres : les « acquis de l'expérience professionnelle » (*ancienneté, diversité du parcours et des fonctions exercées par l'agent, formations suivies, conditions particulières d'exercice, ...*) et la « valeur professionnelle », désormais mesurée par l'entretien professionnel. Ces critères peuvent être pondérés et/ou priorisés les uns par rapports aux autres (FHF, 2020).

Les LDG déterminent donc les conditions dans lesquelles la valeur professionnelle est prise en compte dans le cadre de la préparation des décisions d'avancement de grade. Elles fixent les critères du compte-rendu d'entretien pris en compte (atteinte des objectifs, compétences, manière de servir, appréciation littérale, ...), et déterminent la relation et le cas échéant la pondération entre ces différents critères.

- L'impact de l'entretien professionnel sur l'évolution professionnelle

Au-delà de la promotion statutaire, les lignes directrices de gestion visent également à formaliser les modalités d'évolution professionnelle et d'accès des agents à des responsabilités supérieures. On retrouve ici le lien avec la dimension prospective de l'entretien autour de la reconnaissance du potentiel de l'agent, et de ses souhaits et perspectives de mobilité, d'évolution de carrière et/ou d'accès à des responsabilités supérieures (fonctions d'encadrement ou d'expertise notamment). Ainsi, plus les règles institutionnelles seront formalisées et rendues lisibles, plus l'entretien professionnel permettra d'accompagner concrètement l'évolution professionnelle des agents.

### **1.3.3 La portée de l'entretien professionnel sur le régime indemnitaire des fonctionnaires hospitaliers : vers la PFR pour tous ?**

- Le rapport historique entre notation et prime de service

Historiquement, la prime de service des fonctionnaires hospitaliers instituée par l'arrêté du 24 mars 1967 et précisée par la Circulaire du 24 mai 1967 avait vocation à être directement connectée à la valeur professionnelle de ces derniers, en étant considérée comme « *un avantage sélectif dont la répartition doit tenir compte de la qualité des services rendus et de l'assiduité manifestée par l'agent. Dès lors, la prime peut varier d'une année sur l'autre et il va de soi qu'un agent dont la valeur s'amoinerait ne pourra pas se prévaloir au titre d'une année des primes qui lui auraient été précédemment versées* ».

L'assiette de calcul de la prime d'un établissement est composée de 7,5% du montant total des traitements de base indiciaires versés aux agents bénéficiaires (c'est-à-dire les personnels stagiaires et titulaires de l'année en cours). Ce montant global est réparti entre l'ensemble des bénéficiaires, sans montant plancher et dans la limite d'un plafond par agent de 17% du traitement indiciaire brut perçu au 31 décembre de l'année de versement.

Concrètement, le taux individuel de la prime de service d'un agent est calculé en prenant en considération sa valeur professionnelle, matérialisée par une note supérieure à 12,50. Pour le reste, il appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination de définir, après avis du CTE, les barèmes de variation du taux de prime en fonction des notes obtenues. Le cas échéant, un abattement lié à certaines absences peut être appliqué. Le produit total des abattements peut alors être redistribué (dans la limite du taux maximum de 17% par agent) « pour assurer un complément de prime aux agents les plus méritants soit parce qu'ils se trouvent en fonction dans des services où les sujétions sont particulièrement lourdes, soit parce que les absences de leurs collègues leur auront apporté un surcroît évident de travail ».

Dans la pratique, l'évolution de la notation était donc directement connectée au niveau de prime de service d'un agent, bien que les valeurs absolues soient assez peu significatives.

À titre d'exemple selon le barème appliqué au CHU de Montpellier en 2021, la progression de note d'un agent à l'indice majoré 404 sans aucune journée d'absence de 20 à 20,25 représentait +23,46€ de prime, contre + 46,91€ en cas de progression de note à 20,50.

- Les contours de la future réforme du régime indemnitaire

À l'instar du RIFSEEP créé par le décret n°2014-513 du 20 mai 2014 dans la Fonction publique d'État et la Fonction publique territoriale, l'accord du Ségur de la santé relatif aux personnels relevant de la Fonction publique hospitalière, signé le 13 juillet 2020, prévoit la refonte globale du régime indemnitaire des fonctionnaires hospitaliers en 2022.

Censé fusionner dans leur quasi-totalité la kyriade des primes et indemnités existantes (plus d'une centaine de primes), ce nouveau régime indemnitaire a vocation à intégrer la prime de service, et à intégrer une valorisation financière de l'engagement professionnel et de la manière de servir directement fondée sur l'entretien professionnel. À ce titre, il pourra être tenu compte de la valeur professionnelle de l'agent et des résultats professionnels individuels (atteinte des objectifs, manière de servir) et collectifs (prime d'engagement collectif) pour déterminer le niveau de prime de l'agent.

Les premières orientations du groupe de travail sur la déclinaison de la mesure n°4 du protocole d'accord relatif aux personnels non médicaux portant sur le régime indemnitaire, lancé début 2021 sous l'égide de la DGOS, laissent entrevoir la possibilité de généralisation à tous les fonctionnaires hospitaliers d'un régime indemnitaire qui, dans son esprit et sa logique, pourrait s'apparenter à la « Prime de fonctions et de résultats » (PFR) applicable aux personnels de direction de la Fonction publique hospitalière.

**Focus : axes de réflexion sur la refonte du régime indemnitaire**

Sous toutes réserves et par analogie avec le RIFSEEP, l'un des scénarii laisse entrevoir un régime indemnitaire composé de plusieurs blocs autour des fonctions et des résultats :

- Une « part fixe » liée aux fonctions exercées :
  - *Fonctions* : métier et/ou corps et grade en fonction de ses spécificités
  - *Affectation* : poste, fonctions, expertise requise, sujétions particulières...
- Une « part variable » liée aux résultats professionnels :
  - *Individuelle* : valeur professionnelle traduite par l'entretien professionnel
  - *Collective* : participation à un projet éligible à la prime d'engagement collectif

« La mise en place du nouveau dispositif se fera sans perte de rémunération indemnitaire pour les agents concernés ». Cet engagement d'une garantie individuelle de rémunération indemnitaire prévu dans l'accord du 13 juillet 2020 pose néanmoins la question du financement et de la soutenabilité d'un tel dispositif, si celui-ci venait à reposer sur une enveloppe fermée liée à l'assiette des primes et indemnités fusionnées.

### **Focus : la Prime d'engagement collectif**

Instaurée par la loi de transformation de la fonction publique, les modalités de versement d'une prime d'engagement collectif aux agents titulaires et contractuels de la fonction publique hospitalière ont été définies par le Décret n°2020-255 du 13 mars 2020 et précisées par le Décret n° 2021-964 du 20 juillet 2021, la crise sanitaire ayant freiné la mise en œuvre effective du dispositif initial.

Conçue dans l'objectif d'inciter et valoriser la mobilisation collective et pluridisciplinaire des équipes dans des projets contributeurs de l'amélioration de la qualité du service rendu, de la performance organisationnelle ou de tout autre objectif prioritaire décidé au niveau institutionnel par le biais d'orientations-cadre arrêtées par le chef d'établissement après avis du Comité social d'établissement (CSE) et de la Commission médicale d'établissement (CME), cette prime forfaitaire d'un montant compris entre 200 et 1 200 euros (*cf. Arrêté du 20 juillet 2021*) est versée de manière identique à tous les membres d'une équipe impliqués dans un même projet, et ce quel que soit leur statut ou leur rôle dans la participation au projet.

Financée par une enveloppe nationale, les conditions de versement de cette prime sont entièrement à la main des établissements, qui en déterminent l'éligibilité et en modulent les montants dans le cadre de la négociation locale, sans contrôle *a posteriori* des tutelles.

#### ▪ Connecter l'entretien professionnel au régime indemnitaire : est-ce souhaitable ?

On semble donc se diriger vers une valorisation financière de la « valeur professionnelle » et de la « performance individuelle » matérialisées par l'entretien professionnel, tandis que la valorisation de « l'engagement collectif » dans la mise en œuvre d'un projet stratégique est désormais acquise. Ce dispositif, séduisant sur le papier, peut poser l'enjeu de l'alignement des objectifs institutionnels, collectifs et individuels. En effet pour un même agent, l'atteinte des objectifs individuels, elle-même susceptible d'être valorisée financièrement, pourrait être contributive d'un résultat collectif lui-même valorisé sur le plan financier. Est-ce là la consécration de la « rémunération au mérite » dans la Fonction publique hospitalière ? C'est en tout cas le chemin qui semble se dessiner.

En outre, il pose différemment la question des relations entre les managers et les évalués, les premiers développant de fait une forme de « pouvoir » sur la rémunération des seconds. Cette asymétrie ne risque-t-elle pas d'être nuisible aux objectifs initiaux de la réforme ?

Interrogés sur le sujet de manière formelle dans le cadre d'entretiens semi-directifs ou de manière informelle individuellement ou collectivement, la position des cadres est contrastée et relativement ambivalente. D'un côté, ils se déclarent en majorité très favorables à un tel

dispositif, qui permettrait selon eux de « *redonner du sens et une légitimité managériale à l'évaluation* », de « *disposer enfin de leviers managériaux concrets pour valoriser les agents qui s'impliquent* » et ainsi « *favoriser la motivation par la reconnaissance du mérite* ». Néanmoins, certains ont eu tendance à nuancer ce qu'ils qualifient d'un point de vue personnel par une « *inquiétude de cadre sur l'instrumentalisation de la procédure* », craignant qu'une relation trop directe entre l'entretien professionnel et la rémunération « *vienne totalement biaiser l'esprit du dispositif en plaçant le manager de proximité dans un rôle de payeur* », auprès duquel les agents « *viendraient chercher une part de leur prime lors de leur entretien* » ce qui rendrait l'exercice difficile à gérer et ce qui ne favoriserait pas les conditions d'un échange franc, sincère et distancié du quotidien sur l'exercice professionnel. Un cadre de santé de conclure : « *c'est bien sur le principe mais dans la pratique, on risque de passer beaucoup trop de temps à débattre et à négocier sur les objectifs et les indicateurs de résultat, au détriment des autres parties de l'entretien* ».

Sur le plan institutionnel et sans présager le régime qui sera *in fine* mis en place, la question de « l'utilisabilité » de l'entretien se pose à nouveau. En effet, le barème de modulation de la prime de service en fonction d'une note chiffrée était facilement appréhendable et purement mathématique au regard de son caractère quantitatif. L'exercice d'extraction des données qualitatives d'un entretien professionnel s'annonce naturellement moins aisé. Ainsi, sur quels éléments du compte-rendu d'entretien une direction des ressources humaines pourra fonder l'attribution d'une prime individuelle ? Comme c'est le cas pour l'avancement de grade, tout l'enjeu sera de définir une politique lisible et portant peu de risque d'arbitraire, en concertation étroite avec les partenaires sociaux.

*La notation, dispositif dépassé et déconnecté de ses objectifs initiaux (1.1.1), a donc laissé place à un entretien professionnel dont la philosophie, le format et le contenu (1.1.2) semblent offrir un faisceau d'indices plus cohérent pour se faire une idée de la « valeur professionnelle » des fonctionnaires hospitaliers (1.2.1). S'il semble davantage porteur de sens et de motivation pour les collaborateurs (1.2.3), la réussite du dispositif repose en grande partie sur le positionnement managérial de l'encadrement de proximité (1.2.2). Au plan institutionnel, l'entretien professionnel constitue également un acte managérial en ce qu'il vise à éclairer la stratégie RH (1.3.1) ainsi que certaines décisions individuelles portant sur la gestion de la carrière (1.3.2) et la rémunération des agents (1.3.3). Dans la pratique, la récente mise en œuvre du dispositif permet d'ores et déjà d'en anticiper certaines limites et, d'identifier quelques leviers permettant de réellement consacrer l'ambition managériale de l'exercice (2).*

## **2 La mise en œuvre de la réforme permet d'identifier les principales limites et les facteurs clés de succès du nouveau dispositif d'entretien professionnel**

La mise en place de l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière constitue donc une réforme structurelle importante, portant une ambition profondément managériale tant sur le plan individuel que collectif (1). L'observation attentive des premières expériences de mise en œuvre laisse néanmoins entrevoir certaines des limites intrinsèques de l'exercice (2.1), qui méritent d'être prises en compte et qui pour certaines peuvent être dépassées en actionnant certains leviers sur le plan institutionnel (2.2). Parmi les facteurs clés de succès, l'analyse de certaines initiatives et expérimentations conduites au CHU de Montpellier est porteuse d'espoirs quant à la concrétisation de l'ambition managériale de l'entretien professionnel dans les années à venir (2.3).

*Rappel méthodologique : les développements qui vont suivre sont à la fois issus de ma propre expérience personnelle dans le cadre du pilotage du projet dans mon établissement de stage (observation participante sur le terrain, échange et prise de recul avec les acteurs dans le cadre d'entretiens semi-directifs ou informels), et de l'analyse des retours d'expérience dans les autres versants de la fonction publique (revue de la littérature).*

### **2.1 Les limites managériales de l'entretien professionnel**

Si les encadrants reconnaissent globalement l'intérêt de l'exercice et sa plus-value sur le plan managérial, sa mise en œuvre nécessitera nécessairement un temps d'appropriation et d'acculturation à ne pas négliger. Les principales limites observées à ce stade portent sur le caractère chronophage de la procédure (2.1.1), sur un degré de formalisme ne répondant pas à la diversité des attentes des encadrants (2.1.2), et sur l'écueil difficilement évitable de la subjectivité et l'influence des relations interpersonnelles dans la procédure (2.1.3).

#### **2.1.1 Une procédure consommatrice de temps pour les managers**

- L'entretien professionnel face au défi des réalités du management hospitalier

La réalité du fonctionnement hospitalier contemporain, souvent frénétique et effervescent, fait largement reposer la bonne marche des organisations sur des managers de terrain dont le quotidien est particulièrement marqué par une forme de course après le temps. Il est donc tout à fait naturel que l'une des principales craintes exprimées par ces derniers concerne le temps à dégager pour mettre en œuvre la nouvelle procédure d'entretien professionnel.

Nous l'avons vu, la qualité d'un entretien professionnel dépend étroitement de ses conditions de réalisation, et notamment de la qualité et de la quantité d'écoute que le manager a la capacité de mettre à la disposition de l'agent. Au-delà du temps consacré à l'entretien en lui-même, « le système requiert, en amont et en aval de l'entretien, une disponibilité suffisante du responsable, mais aussi du collaborateur évalué : la phase de préparation de l'entretien et de collecte de données peut être plus ou moins aisée (*outil de suivi de l'activité, connaissance du travail...*) ; ensuite la phase aval prévoit la synthèse et le traitement des données recueillies et un retour sur les décisions effectivement prises » (Ientile-Yalenios J. et Roger A., 2010).

Un autre aspect à prendre en compte est le dimensionnement des équipes, qui sont souvent très étendues à l'hôpital public pour tenir compte de l'enjeu de continuité des soins 24h/24, 7j/7 et 365 jours par an. En effet, il semble acquis que « si la déconcentration de l'exercice est insuffisante, le cadre est contraint de réaliser un grand nombre d'entretiens et ce, au détriment de la qualité du dialogue. À titre indicatif, au-delà de dix entretiens à conduire, l'exercice devient une formalité à accomplir. La conduite de l'entretien suppose d'être capable d'établir une relation de communication » (Crozet P., 2017). Dégager du temps n'est pas suffisant : il faut pouvoir dégager du temps sans aucune interruption extérieure, ce qui est loin d'être évident dans le quotidien d'un manager hospitalier, *a fortiori* dans un service de soin où les aléas en tous genres rendent cette ambition complexe à réaliser.

À titre d'exemple au CHU de Montpellier, un évaluateur réalise en moyenne 13 entretiens, et plus de 80 évaluateurs ont plus de 30 agents à évaluer. Depuis le lancement de la campagne, les cadres déclarent des durées moyennes d'entretien comprises entre 45 minutes et 2 heures. Des statistiques plus précises seront établies dans le cadre du bilan de la campagne. Les expériences rapportées par d'autres établissements font état d'une durée moyenne d'1h30. En partant de l'hypothèse d'un temps moyen de 2 heures consacré à l'entretien de chaque agent (temps de préparation, de réalisation, de formalisation et de suivi compris), évaluer 30 agents implique donc de dégager 60 heures de travail pour le manager, soit près de deux semaines sur une période de campagne concentrée sur quelques mois.

- La dimension artificielle de l'annualité de l'exercice dans une relation du quotidien

Les établissements de santé sont des organisations en constante évolution, particulièrement soumises aux aléas naturellement induits par l'exercice d'une mission de service public hospitalier assurée de manière continue (*les 18 derniers mois de gestion de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 en représentant une illustration paroxystique*), et par une

accélération exponentielle de l'environnement technologique, technique et réglementaire. Dans ce contexte, le management s'apparente à un exercice de gestion pragmatique du quotidien, qui survit généralement à la variabilité des grandes orientations stratégiques et de l'exercice de planification. Ainsi, la fixation d'objectifs à fréquence annuelle résiste parfois peu à l'épreuve du quotidien, indépendamment de la volonté de l'agent censé les atteindre.

En outre, la fiabilité de l'exercice d'évaluation implique que les managers soient en capacité de fonder leur appréciation sur la base d'une observation construite tout au long de l'année. En effet « la capacité de feed-back fourni au quotidien par le responsable est devenue un axe de développement important d'un accompagnement visant à renforcer l'efficacité des managers dans leur fonction d'appréciation. Les entretiens individuels menés à partir d'éléments partagés tout au long de l'année peuvent être analysés avec du recul et synthétisés en vue de décisions. Développer la qualité de l'échange entre les responsables et le collaborateur devient un moyen de construire la confiance réciproque, celle qui pourra faciliter l'acceptation des propositions de changement, l'intériorisation des règles, une expression constructive des critiques. » (Ientile-Yalenios J. et Roger A., 2010). En définitive, l'intérêt et la qualité de l'entretien annuel formel sont renforcés par une continuité de présence du responsable aux côtés de son équipe tout au long de l'année, afin que l'entretien ne soit pas un « rite bureaucratique », mais un réel outil d'accompagnement.

### **2.1.2 Une « figure imposée » pas toujours connectée aux attentes des managers**

Le format de la nouvelle procédure d'entretien professionnel est en lui-même porteur de certaines déceptions et frustrations, pouvant porter sur le contenu ou sur l'outil.

- Les limites du référentiel de compétences du répertoire des métiers de la FPH

Globalement, les managers interrogés se déclarent plutôt satisfaits du déroulé de l'entretien, dont la logique de « double entonnoir » permet de guider et structurer l'échange et favorise le dialogue. En revanche, certains sont plus réservés sur le volet de l'évaluation des compétences, qui repose sur les compétences socles issues des fiches métier du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière. La notion de « compétence » ayant pris une place centrale dans le management hospitalier et particulièrement dans un univers du soin très protocolisé aux métiers réglementés, les attentes des managers quant à l'évaluation des compétences de leurs équipes sont parfois assez élevées.

L'ANFH définit la notion de compétence comme « la maîtrise de savoir-faire opérationnels requérant des connaissances (savoirs) et des comportements professionnels (savoir-être)

associés. Inséparable de l'action, la compétence s'exprime dans des situations de travail déterminées à travers des activités dont elle permet la réalisation. Elle est évaluable, progressive (différents degrés de maîtrise) et peut être reconnue (par un diplôme ou par la VAE). Une compétence peut être spécifique à un métier ou transverse à plusieurs métiers. »

Le répertoire national des métiers recense et décrit les métiers identifiés dans la Fonction publique hospitalière. Les métiers y sont ordonnés selon une nomenclature composée de grandes familles professionnelles (par exemple, « Soin ») elles-mêmes déclinées en sous-familles (ex : « soins infirmiers ») qui regroupent plusieurs métiers (ex : infirmier en soins généraux, infirmier puériculteur, infirmier anesthésiste, infirmier de bloc opératoire). Chaque métier fait l'objet d'une fiche métier synthétique qui présente les activités, savoir-faire et connaissances qui lui sont propres. On peut donc considérer que ces fiches traduisent les « compétences socle » à l'exercice d'un métier, et ce quelle que soit l'affectation.

Toutefois, la diversité des réalités opérationnelles des métiers dans les établissements dépasse largement la nomenclature des métiers de la fonction publique hospitalière. Certains métiers émergents ne font l'objet d'aucune fiche métier spécifique (*exemple : data manager, community manager, chargé de mission ou chef de projet, infirmier de coordination de parcours...*). Dans de nombreux cas, les métiers existent mais la réalité des organisations mises en place requiert un niveau de spécialisation et de technicité très spécifique, ce d'autant plus dans un CHU qui est par nature au diapason de l'innovation en santé. Les compétences socles des fiches métier paraissent alors parfois très insuffisantes au regard des compétences techniques très spécifiques requises pour occuper un poste. En outre, avant la généralisation de l'entretien professionnel de nombreux services avaient déjà mis en place leurs propres référentiels d'évaluation des compétences, beaucoup plus détaillés que les compétences génériques des fiches métier et plus adaptés à leurs réalités opérationnelles.

Dans le cadre de la conduite du projet, les cadres ont donc formulé de manière récurrente la demande de bénéficier de référentiels plus précis d'évaluation des compétences, adaptés à chaque cas particulier. Si l'intention semble légitime, il faut toutefois veiller à la cohérence d'ensemble, à la fois pour ne pas créer de rupture d'égalité entre les agents dans le cadre des décisions de gestion individuelle découlant de l'entretien, mais aussi pour ne pas dévoyer l'approche métier de l'entretien professionnel. En effet, « si l'on veut prendre en compte tous les cas particuliers, les supports mis à disposition seront totalement indigestes. L'évaluateur serait alors – si ce n'était pas déjà le cas – enfermé dans une procédure complexe sans marge de manœuvre sur la conduite du processus et encore moins sur les

suites à donner en termes de gestion de carrière » (Crozet P., 2017). Le risque serait alors de tomber dans l'écueil de la procédure bureaucratique, qui retirerait à l'outil ce qui fait son attrait, à savoir sa simplicité (Ientile-Yalenios J. et Roger A., 2010).

Le compromis envisageable, sans entrer dans un niveau de granularité infini basé sur chaque situation spécifique traitée dans les fiches de poste, pourrait être de travailler en concertation avec les cadres sur une adaptation aux réalités de terrain des référentiels génériques de compétences à évaluer. Il s'agirait alors de compléter le répertoire de nouvelles fiches génériques au niveau local, et de préciser les socles de compétences par métier. L'approche métier en serait *in fine* confortée, ce qui aurait du sens pour nourrir la démarche de GPMC.

- La barrière de l'outil informatique

Dans un établissement de grande taille, disposer d'une application informatique pour la réalisation des entretiens semble indispensable pour permettre à la Direction des ressources humaines d'extraire et exploiter des données utiles au pilotage RH (GPMC), aux décisions individuelles (avancement de grade, prime, formation, évolution professionnelle, ...) et au pilotage de la campagne (suivi de la procédure, statistiques, amélioration du dispositif...).

Le CHU de Montpellier est par ailleurs engagé dans une démarche de dématérialisation du dossier agent et des démarches administratives, matérialisé par la mise en place en 2021 d'un « portail de services RH » qui permet à chaque agent de consulter des éléments de son dossier (bulletins de paie, décisions, contrat et avenants, ...) et d'effectuer des démarches en ligne (candidature à la mobilité interne, demande de changement de quotité de temps de travail, etc.). Dès lors, il apparaît essentiel que le compte-rendu d'entretien soit versé au dossier numérique de l'agent, et consultable par ce dernier ainsi que par son encadrement et par les équipes de la direction des ressources humaines qui interviennent sur sa carrière.

Pour autant, bien qu'ils reconnaissent l'intérêt de l'outil numérique pour l'établissement et pour eux-mêmes (préparation, traçabilité, suivi d'année en année, accès à l'historique en cas de mobilité), les cadres qui se sont exprimés au CHU ont tendance à considérer qu'il n'apporte pas grand-chose à leur pratique de l'entretien, voire qu'il en alourdit la mise en œuvre. En effet, les supports informatisés d'entretien sont figés dans l'interface numérique, ce qui ne permet aucune adaptation aux pratiques du manager et renforce le sentiment d'une « figure imposée », avec des champs obligatoires à remplir sans aucune marge d'adaptation. En outre, la critique de la désincarnation de la relation managériale par la « barrière de l'ordinateur » a souvent été exprimée par les évaluateurs, qui considèrent que l'exercice ne

permet pas d'instaurer des conditions propices au dialogue et à l'écoute. Pour contourner cette limite, certains (dont je fais partie) ont décidé de préparer l'entretien en amont, de recevoir l'agent sans ordinateur, et de retranscrire *a posteriori* leur prise de note manuscrite dans le logiciel. Une telle démarche est bien moins chronophage qu'elle n'y paraît, et elle permet d'optimiser le temps passé en présence de l'agent.

Enfin, il convient de ne pas sous-estimer l'effet d'une forme de fracture numérique existant à l'hôpital, à la fois intergénérationnelle et interprofessionnelle, qui ne place pas tous les encadrants dans le même niveau d'aisance face à l'outil informatique. Cette fracture est particulièrement accentuée au CHU de Montpellier par certaines expériences douloureuses de dématérialisation des processus, de nature à générer une forme de méfiance et de réticence *a priori* vis-à-vis des outils numériques. Les cadres de santé se montrent critiques quant à la multiplication des logiciels dont l'utilité, l'ergonomie et l'accessibilité sont contestées, et dont les utilisateurs se sentent insuffisamment formés et accompagnés à l'utilisation.

### **2.1.3 Le biais de la dimension relationnelle et la difficile recherche d'objectivité**

- L'objectivité, une quête illusoire ?

La qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué constitue une dimension essentielle de la procédure d'entretien professionnel. De cette relation et de la dimension émotionnelle voire psychoaffective non négligeable que peut revêtir l'exercice peut naître un certain degré de subjectivité dans l'évaluation, qui doit être considéré comme un biais suffisamment important pour être pris en compte par les établissements. « Rien n'est plus difficile, en effet, que de trouver le bon positionnement et l'objectivité indispensables pour évaluer des agents qui sont aussi des collègues que l'on côtoie régulièrement, parfois tous les jours... » (Barbot JM., Clément C., Vaissière-Bonnet MG., 2020, p.26).

En dépit d'un processus rigoureusement instrumenté par une trame d'évaluation définie au niveau institutionnel et applicable pour l'ensemble des agents, l'ambition de l'égalité de traitement peut donc se trouver biaisée par un processus d'entretien professionnel sous-tendu par des biais cognitifs non négligeables. Parmi ceux-ci, une analyse très approfondie et documentée des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance menée récemment par des enseignants-chercheurs en sciences de gestion (Gilbert P., Ientile-Yalenios J., 2020) a notamment mis en évidence les « effets de halo, de contraste, de tendance centrale et d'indulgence » pour illustrer le manque d'objectivité et de précision souvent constatés dans l'exercice de la mesure de la performance individuelle.

Dans la pratique, l'effet de tendance centrale est un véritable risque de la dimension relationnelle de l'entretien professionnel, les managers pouvant être tentés, de manière consciente ou non, de « délaissier l'exactitude de l'évaluation au profit d'un objectif de motivation et de récompense de leurs subordonnés », ou dans le souci de « préserver l'intérêt de leurs employés, de leur service ou de leur organisation » et ainsi « d'éviter le conflit, y compris juridique, de protéger les personnes de valeur qui ont des difficultés passagères, de maintenir une bonne image d'eux-mêmes ou de leurs équipes, de masquer leur méconnaissance du métier, ou encore de se fondre dans le mouvement général » (Gilbert P., Ientile-Yalenios J., 2020). Corollaire de l'impact direct que pourrait revêtir l'entretien professionnel sur la carrière et la rémunération de l'agent (voir 1.3.3), l'effet de tendance centrale peut conduire dans certains cas à un lissage rédactionnel par les managers souhaitant se prémunir d'une dégradation de leurs relations avec les agents, ou à l'inverse à une survalorisation de la réalité dans l'objectif de leur permettre d'obtenir un avantage.

Le processus d'évaluation aura beau avoir été conçu et instrumenté dans une quête d'objectivité absolue visant à atténuer le risque arbitraire et favoriser l'égalité de traitement, d'aucuns continueront de considérer « qu'il est illusoire, de penser éliminer tout préjugé affectif du jugement porté par un individu sur un autre » (Galambaud B., 1983). Les échanges peuvent donc se trouver en partie biaisés par les enjeux des relations interpersonnelles.

- La difficile mesure de la « performance » individuelle

La plupart des critères d'appréciation de la valeur professionnelle définis par la nouvelle réglementation (résultats, compétences, savoir-être) ont en commun de s'attacher à mesurer, de manière explicite ou implicite, la « performance » individuelle de l'agent évalué. Pour autant, la performance peut-elle réellement s'apprécier à l'aune de la mesure de l'atteinte d'un objectif, que l'on sait particulièrement soumise aux conditions de mise en œuvre, aux aléas et aux externalités à l'hôpital public ? Cette interrogation pose également celle de l'équité dans le contenu et la qualité des objectifs fixés. De ce point de vue, les cadres ont tendance à se déclarer en difficulté dans la détermination des objectifs et surtout des indicateurs de résultats. C'est notamment le cas en ce qui concerne les agents d'exécution, ce d'autant plus lorsque ces derniers n'ont plus que peu de marge de progression dans l'acquisition des compétences.

Par ailleurs, peut-on réalistement considérer à l'hôpital qu'un objectif de performance collective, traditionnellement matérialisé par un processus d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, peut efficacement être découpé en une somme d'objectifs individuels ? Pour les promoteurs du principe de la qualité totale, « la détermination d'objectifs individuels peut apparaître contradictoire avec l'objectif du travail en équipe », tend à rigidifier des organisations qui ont besoin de souplesse, et « la réflexion des managers devrait éviter de considérer la responsabilité des individus indépendamment de l'analyse des process » (Dumond JP., 2006).

- La subjectivité des notions de « savoir-être » et de « valeur professionnelle »

Nous l'avons vu en 1.2.1, la valeur professionnelle au sens que lui a donné le législateur est une notion composite. Néanmoins, au-delà de l'exercice de mesure objective des résultats et des compétences, certaines parties de l'entretien appellent un avis subjectif de l'évaluateur, amené à s'exprimer dans le cadre d'appréciations littérales.

Il suffit d'interroger plusieurs cadres sur leur propre conception des notions de « savoir-être » et de « valeur professionnelle » pour en saisir toute la subjectivité. C'est bien simple : aucun n'en a donné la même définition, tant celle-ci est dépendante de la sensibilité et du système de valeurs propre à chaque individu. Certains m'ont ainsi confié attacher d'avantage d'importance à la compétence technique, d'autres aux compétences relationnelles et au travail en équipe. Certains s'attachent aux résultats concrets tandis que d'autres portent davantage d'intérêt à la motivation et aux efforts fournis. Enfin, d'aucuns témoigneront d'une conception de la notion de « savoir être » très centrée sur le respect d'autrui, la ponctualité, la loyauté et la discipline. Ce phénomène corrobore l'idée selon laquelle « l'évaluation des savoir-être s'appuie essentiellement sur une représentation implicite du salarié idéal » (Valéau et al.2019). Dès lors, en dépit de l'esprit de la réforme et des consignes passées pour favoriser l'objectivité, il est difficile de considérer que les appréciations soient dénuées de toute forme de jugement.

Ce biais de la subjectivité a notamment été mis en exergue une étude de Jocelyne Ientile-Yalenios et Alain Roger, qui relatent que « les entretiens peuvent se dérouler de façon différentes selon la situation, les personnalités en présence, la formation que les individus ont (ou qu'ils n'ont pas) reçue ou les enjeux qu'ils perçoivent en termes de rémunération ou d'évolution professionnelle » (Ientile-Yalenios J. et Roger A., 2010).

## **2.2 La mise en œuvre permet d'identifier certains leviers incontournables pour répondre aux ambitions et aux objectifs du dispositif**

Considérant l'étendue des ambitions de la réforme et les limites qu'une courte expérience de la pratique permettent d'ores-et-déjà d'observer, la réussite du dispositif semble reposer en grande partie sur la qualité donnée à son cadrage à l'échelle institutionnelle. Ainsi, la détermination de lignes directrices de gestion visant à structurer une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines axée sur la GPMC (2.2.1) et à organisation des parcours professionnels au sein de l'établissement (2.2.2) semble indispensable à la bonne marche du dispositif. En outre, il ne sera possible de dépasser les limites managériales précitées qu'en favorisant l'appropriation du dispositif par les managers eux-mêmes (2.2.3).

### **2.2.1 Structurer l'approche métier - compétences : le déploiement de la GPMC**

L'entretien professionnel a vocation à devenir la pierre angulaire de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Pour mener à bien cet objectif, certaines actions préalables sont nécessaires et constituent en elles-mêmes les fondations d'une démarche de GPMC. Leur mise en œuvre au CHU de Montpellier a permis de faciliter le déploiement de l'entretien professionnel.

- Actualiser le répertoire des métiers de l'établissement, sur la base du répertoire national et en tenant compte notamment des métiers émergents et des évolutions.
- Classer les effectifs par métier, en affectant à chaque agent la bonne fiche métier en fonction de son affectation opérationnelle. Cette étape, fondamentale quoique chronophage, est fondatrice d'une démarche de transition de la logique RH statutaire vers une logique RH métier. Elle peut néanmoins avoir pour effet de révéler des écarts significatifs entre les grades et les métiers.
- Clarifier les lignes managériales hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'établissement, pour déterminer précisément le portefeuille d'entretiens à réaliser par chaque manager. Cette étape peut faire apparaître des écarts significatifs de taux d'encadrement entre les différents services.
- Réaliser la cartographie des métiers de l'établissement, panorama statistique indispensable sur lequel sera ensuite basée l'étape prévisionnelle et stratégique de la démarche de GPMC : effectifs par métier, pyramide des âges, niveau de qualification, genre, aires de mobilité, répartition par pôle et par discipline, ...

- Adapter les référentiels de compétences, pour adapter le contenu des fiches métier du répertoire national aux réalités opérationnelles de l'établissement. Cette étape est sans doute la plus longue et complexe à mettre en œuvre. Elle suppose d'être conduite en mode projet, en lien étroit avec l'encadrement et la direction des soins. Elle vise à travailler avec les cadres sur des référentiels d'activités et de compétences par métier qui font sens, ainsi que sur les échelles de valeurs associées à la mesure du degré de maîtrise des compétences. L'enjeu est de définir des standards consensuels qui puissent rester génériques, afin d'éviter l'écueil de la tentative d'individualisation à l'extrême des entretiens (2.1.2).
- Élaborer ou actualiser les fiches de poste, en s'assurant de leur cohérence avec le nouveau référentiel métier et compétences institutionnel. Idéalement, un outil de gestion électronique des documents (GED) peut être mis en place pour harmoniser la forme et la rédaction et centraliser les fiches de poste en vigueur.

### **2.2.2 Une politique sociale d'établissement lisible et partagée, condition *sine qua non* pour donner corps à la démarche d'entretien professionnel**

- Rendre lisible la portée de l'entretien dans le cadre des lignes directrices de gestion

L'entretien professionnel permet de disposer d'un faisceau d'indices plus complet, précis, objectif et circonstancié pour apprécier la réalité de l'exercice professionnel d'un agent et fonder les décisions de l'autorité investie du pouvoir de nomination en matière de promotion sociale et, demain peut-être, d'attribution indemnitaire. Ce faisant, dans une logique de transparence et d'équité, il est important que la portée de l'entretien professionnel soit connue des agents et des encadrants. Non pas dans le but d'orienter leurs comportements, mais dans celui de leur donner connaissance des attendus institutionnels qui sous-tendent les décisions qui seront prises ultérieurement concernant la promotion et la valorisation des parcours professionnels des individus. Ce n'est qu'à cette condition que l'entretien professionnel pourra devenir un acte managérial individuel s'inscrivant dans une politique sociale et managériale formalisée, affirmée et assumée à l'échelle collective.

En effet, pour pouvoir utiliser l'entretien comme un moment clé de construction du parcours professionnel, les agents comme les encadrants ont besoin de connaître les orientations de l'établissement en la matière et les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents. Ainsi, il semble fondamental de définir dans les LDG les critères d'avancement de grade, les critères d'accès aux postes à responsabilité, aux études promotionnelles, ou encore les règles de mobilité interne.

Une telle démarche ne peut que faciliter l'exercice de projection attendu de l'agent et du manager dans le cadre de l'entretien professionnel, et orienter le cadrage institutionnel de la procédure, notamment par la définition d'une trame d'entretien adaptée aux critères dont l'autorité investie du pouvoir de nomination recherchera la mesure pour fonder ses décisions.

Dans cet exercice, l'enjeu est de trouver la juste place du curseur dans les critères constitutifs de la « valeur professionnelle », et la manière de les articuler et les pondérer pour maintenir une forme d'équité collective. En effet, « *si nous allons trop loin dans les critères, si nous ne respectons pas les points forts et les points faibles de chacun (...), ne risquons-nous pas de passer plus de temps à fixer, classer, évaluer qu'à considérer ceux avec qui nous travaillons ? De la réponse à cette question découlera la politique de gestion des ressources humaines pour les années à venir* ». « *La question n'est pas de choisir, à terme, entre Kévin et Martine, mais de savoir comment valoriser et reconnaître les deux* » (Copin J-Y., 2020).

- Définir de manière concertée les « savoir être » à évaluer

Nous l'avons vu, la définition d'un « bon professionnel » est très subjective et variable d'un individu à un autre. Parmi les dirigeants, les encadrants, les représentants du personnel ou les agents eux-mêmes, aucun n'en donnera spontanément une définition identique qui convienne à tous, le lien avec les représentations et systèmes de valeurs propres à chaque individu étant trop tenu pour en concrétiser une conception objective et universelle.

Cette subjectivité naturelle rend d'autant plus nécessaire la formalisation des attentes institutionnelles en matière d'évaluation des savoir-être, pour guider les évaluateurs dans leur exercice d'appréciation. Sans tomber dans le paradoxe de la recherche d'une définition explicite ou implicite du « salarié idéal » (Valéau et al.2019), une bonne connaissance de la culture locale et un travail de fond mené avec la communauté des cadres sur les « valeurs managériales » pourrait par exemple permettre d'éclairer les attentes institutionnelles quant aux savoir-être et à la manière de servir.

En outre, « l'appréciation littérale émanant de nombreux chefs de service affectés dans des organisations et dans des structures diverses ne peut être étalonnée à l'instar d'un chiffre résultant d'une notation » (Crozet P., 2017, p.44), ce qui rend nécessaire la détermination d'échelles de valeur institutionnelles. À ce stade au CHU de Montpellier, ce chantier n'a pas été ouvert pour la première année de déploiement, la trame d'évaluation des savoir-être reprenant les propositions génériques de l'ANFH. Il sera néanmoins mené avec le recul nécessaire dans les années à venir et de manière collaborative avec les managers.

- Définir et diffuser les objectifs institutionnels pour favoriser l'alignement stratégique

La réussite d'un système de management de la performance dépend en grande partie de l'alignement stratégique des acteurs. C'est en tout cas l'un des postulats mis en lumière depuis les années 1960 sous l'influence de l'école dite « néo-classique » de la théorie des organisations, portée notamment par Peter Drucker, Octave Gélinier et Alfred Pritchard-Sloan à travers les théories complémentaires de la direction par les objectifs, de la direction participative par les objectifs ou encore de la décentralisation coordonnée.

Les managers intermédiaires sont la clef de voûte de tout système de management par les objectifs, dans la mesure où ils sont les artisans de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie générale de l'établissement, en fixant les objectifs et les priorités à leurs équipes et en assurant le suivi de leur mise en œuvre. Ce faisant, pour éclairer la fixation des objectifs de leur service et *in fine* les objectifs individuels de nature à les atteindre dans une logique d'alignement sur la stratégie institutionnelle, l'équipe de direction doit mettre en œuvre une politique de communication active sur la stratégie et les objectifs institutionnels définis par la gouvernance, afin de donner corps à la culture du management par les objectifs.

L'agenda managérial annuel pourrait utilement intégrer un temps de préparation des managers à travers, par exemple, un séminaire sur l'actualisation de la stratégie et des priorités institutionnelles organisé avant le lancement de la campagne des entretiens.

En tout état de cause, conduire une telle démarche ne doit pas faire perdre de vue que le succès du management par les objectifs reste conditionné par un contexte de stabilité faisant cruellement défaut aux établissements de santé ces dernières années, et qui met à mal la capacité des organisations à définir et conduire une stratégie réellement durable et instrumentée par un système de management par les objectifs. Cette réserve amène à davantage valoriser les comportements relevant de la performance adaptative (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016), en mesurant la performance au travail non pas par l'atteinte des objectifs mais au travers « d'indicateurs de performance plus proches de ce qui peut affecter les attitudes et les comportements individuels » (Ientile-Yalenios, 2018).

- Communiquer activement auprès des évalués

Si nous avons vu qu'elle doit naturellement être orientée vers les managers, la communication institutionnelle ne doit pas pour autant oublier les agents, concernés au premier chef par le dispositif d'entretien professionnel. Dans la fonction publique, ces derniers sont culturellement attachés au principe d'égalité de traitement. Il est donc fondamental d'en garantir le respect, notamment en communiquant sur les principes de

« justice procédurale » qui régissent la procédure : information préalable, délais, nature de l'exercice, légitimité de l'évaluateur, possibilité de dialogue lors de l'entretien, compte-rendu contradictoire, droit de recours, cohérence des référentiels et indicateurs utilisés (Gilbert P. et Ientile-Yalenios J., 2020). Les agents doivent également être incités à mener l'exercice de l'autoévaluation qui, bien que non opposable, permet de structurer et objectiver l'échange par la comparaison des points de vue de l'évaluateur et de l'évalué. Il est également utile de les inciter à consulter le catalogue de formation de l'établissement. Enfin, nous l'avons vu, ils doivent être informés des impacts potentiels de l'entretien professionnel sur leur parcours professionnel, défini dans le cadre des lignes directrices de gestion.

À titre d'exemple, le CHU de Montpellier a diffusé une note d'information RH lors de l'ouverture de la campagne, et a produit un guide de l'évalué et une foire aux questions à destination des agents, disponibles sur le site intranet. L'ANFH propose également des formations à la destination des agents sur la préparation de leur entretien professionnel.

### **2.2.3 Rendre les managers acteurs de la démarche au niveau institutionnel**

Pour faire de l'entretien professionnel un acte véritablement managérial, encore faut-il en rendre la propriété aux managers eux-mêmes. Bien que la procédure réponde à des objectifs institutionnels, le cadrage peut en être partagé avec les managers qui la mettront en œuvre, pour en éviter une approche descendante peu adaptée aux réalités de terrain.

Une démarche de projet s'attachant à la régulation des pratiques managériales ne peut en effet se concevoir sans la participation active des managers à sa définition. L'enjeu est donc de permettre aux évaluateurs de co-construire et de s'approprier la procédure, tout en tenant compte des impératifs institutionnels. Le cadrage porte à la fois sur le calendrier, le contenu du support d'évaluation, et les outils d'aide à la mise en œuvre.

Au CHU de Montpellier, bien que les cadres aient été associés à la conduite du projet dans le cadre de groupes de travail spécifiques, les contraintes liées aux délais de déploiement et les réalités de l'actualité institutionnelle et sanitaire du premier semestre 2021 n'ont pas permis d'installer une démarche aussi participative qu'elle aurait pu ou dû l'être. Pour renforcer cette dimension participative, le comité de pilotage a vocation être pérennisé et reconfiguré pour travailler sur les différents axes du cadrage des prochaines campagnes.

- Le calendrier de la campagne répond à des impératifs de GRH. En effet, il doit être organisé de manière à permettre l'annualité de l'exercice et des actes de gestion qui en découlent (examen et traitement des recours, construction du plan

de formation, élaboration des tableaux d'avancement, décisions de nomination au choix sur liste d'aptitude, fixation du taux de la prime de service). Au CHU de Montpellier, la campagne d'évaluation s'étend traditionnellement du 1<sup>er</sup> juin au 30 septembre, soit au cours d'une période estivale souvent perturbée par l'effet de saisonnalité lié à l'implantation de l'établissement en zone touristique, et alors que les mois de juin et septembre sont souvent caractérisés par l'intensité de l'activité institutionnelle. Les cadres se déclarent plutôt favorables à la réalisation des campagnes d'évaluation au premier semestre, ce d'autant plus dans ce nouveau format qui nécessite de dégager du temps. Le comité de pilotage aura donc vocation à travailler sur la mise en adéquation progressive du calendrier de la campagne avec cet objectif, en tenant compte des différents impacts.

- Le contenu des supports d'évaluation pourra être retravaillé sur la base du bilan et du retour d'expérience de la première campagne qui sera mené auprès des encadrants sous l'égide du comité de pilotage, ainsi que des travaux à conduire sur l'adéquation métier / poste / compétences dans le référentiel de compétences ou encore sur la caractérisation institutionnelle de la notion de savoir-être. Les sujets de paramétrage et d'ergonomie du logiciel seront également étudiés.
- La « boîte à outils » de l'évaluateur (*guide pratique de l'évaluateur, fiches thématiques, didacticiels, supports de formation, foire aux questions*) aura également vocation à évoluer pour en renforcer l'utilité et l'adaptation aux enjeux identifiés par les managers dans le cadre de la campagne 2021. Elle pourra notamment intégrer des éléments issus des expériences d'innovation managériale qui seront décrites dans la partie 2.3, et être approfondie et illustrée sur le thème de la fixation des objectifs et des indicateurs de résultat sur la base d'une étude qualitative menée dans le cadre du retour d'expérience de la campagne 2021.
- Le plan de formation des managers sera renforcé, et reposera en partie sur un réseau d'ambassadeurs internes identifiés dans les pôles et les directions pour favoriser l'appropriation de la démarche par leurs collègues à travers une démarche de formation, de co-développement et de compagnonnage entre pairs.

*La participation active des cadres à la conception de la procédure s'impose d'autant plus naturellement que ces derniers sont à l'initiative, au CHU de Montpellier, de nombreuses expérimentations d'innovation managériale autour de l'entretien professionnel (2.3), preuve s'il en fallait que l'exercice est avant tout un exercice de management.*

## **2.3 L'exemple du CHU de Montpellier : l'entretien professionnel comme catalyseur des expériences d'innovation managériale**

Dans le cadre de son projet managérial, le CHU de Montpellier a très largement investi l'axe du renouveau du travail en équipe, en osant le choix d'expérimenter l'intelligence collective et l'innovation collaborative. C'est dans ce cadre qu'est née du « Lab AI » (communauté d'une trentaine de praticiens de l'*appreciative inquiry*) l'idée d'explorer les apports de la méthode « *appreciative inquiry* » sur la qualité des entretiens professionnels dans leur nouvelle formule déployée en 2021 (2.3.1). Dans cette même logique, le GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron dont le CHU est l'établissement support s'est engagé activement depuis 2018 dans le réseau Hospitalents, initié et outillé par la DGOS, l'ANAP et l'EHESP. Deux projets prometteurs menés dans ce cadre seront susceptibles de nourrir ou de compléter la pratique de l'entretien professionnel : la méthode « Feedback 360° » (2.3.2) qui consiste en l'évaluation du manager par son équipe, et le dispositif « Top Talents » (2.3.3) qui porte l'ambition d'offrir la possibilité aux professionnels d'exploiter et mettre au profit de la collectivité leurs « talents » en dépassant leurs attributions d'origine.

### **2.3.1 L'entretien apprécitif : les apports de l'*appreciative inquiry* pour dépasser l'évaluation et donner corps à la dimension prospective de l'entretien professionnel**

- L'*appreciative inquiry*

L'*appreciative inquiry* (AI) ou « exploration appréciative » est à la fois un courant conceptuel et une méthode de conduite du changement. À la croisée des chemins entre la théorie des organisations et la psychologie sociale, elle propose une conception positive du management en s'intéressant au travail en équipe et aux déterminants de la conduite du changement sous le prisme de l'intelligence collective.

L'approche est entièrement basée sur le postulat que « les organisations et les personnes qui les composent évoluent dans le sens des questions qu'on leur pose. Ils vont vers ce sur quoi ils portent leur attention, ce qu'ils étudient, ce dont ils parlent régulièrement ». (May N, Becker D., Frankel R. et al., 2019). Partant de ce principe, l'AI se concentre sur « ce qui donne vie aux organisations, aux équipes et aux personnes quand elles sont au meilleur d'elles-mêmes ». En d'autres termes, elle s'attache à porter l'attention des individus sur « leurs forces, les schémas de réussite et sur ce qui les anime quand ils sont au meilleur d'eux-mêmes » (Ibid.). Son essence est l'étude de « ce qui donne vie aux organisations ».

Elle s'appuie sur une méthode de questionnement positif, en portant l'attention d'un groupe et des individus qui le composent sur ce qui fait leur force, pour les aider à construire une vision attractive, une représentation partagée des valeurs du collectif, de ses atouts et des ingrédients de réussite tirés des expériences individuelles et collectives. Plutôt que de s'attacher à la résolution de problèmes, la méthode AI permet de faire reposer l'exercice de conduite du changement sur les expériences de réussite et sur les acquis des organisations.

La méthode AI est entièrement basée sur la facilitation par l'exercice narratif, pouvant revêtir différentes formes. Puisqu'elle se fonde sur « la conviction que nos réalités sociales et les sujets de nos conversations sont créés à partir des questions que nous nous posons » (Ibid.), elle amène les individus à se questionner individuellement et collectivement pour « déceler les forces de vie de l'organisation » et « découvrir la vision que les personnes ont de leur futur ». La méthode œuvre également en faveur de l'atteinte d'un idéal de « haute qualité relationnelle » (HQR), en favorisant les conditions de l'échange et du dialogue entre les individus dans un cadre de neutralité, d'écoute active et de bienveillance. Par conséquent, une démarche d'exploration appréciative mobilise de nombreuses méthodes et techniques d'animation ludiques basées sur l'intelligence collective (co-développement, « world café », « théâtre-forum », « conversations appréciatives » ...) et la facilitation graphique.

- L'appréciative inquiry au CHU de Montpellier

Le CHU de Montpellier, accompagné et soutenu par l'ANFH dans le cadre du programme I. Care (Intelligence Collective et Accompagnement des Responsables et des Équipes), est engagé dans une démarche appréciative depuis 2017. Avec l'appui de « facilitateurs » extérieurs, la méthode a permis d'accompagner plusieurs équipes du CHU, dont certaines se trouvaient en difficulté voire en crise profonde, et de recréer des dynamiques collectives. Fort de ces expériences réussies, le CHU a constitué et formé en interne une communauté d'une trentaine de « praticiens AI », composée de cadres et de quelques médecins. Regroupée sous forme d'un « Lab », cette communauté peut être mobilisée dans l'accompagnement d'équipes, en appui de projets de transformation, et elle contribue aux réflexions structurelles sur le management au sein de l'établissement. C'est dans ce contexte qu'elle a fait de l'entretien professionnel un terrain d'étude et d'expérimentation.

- L'expérimentation de l'entretien apprécitatif

L'idée de « l'entretien apprécitatif » est de profiter du cadre de l'entretien professionnel pour extraire de l'échange l'essence des réussites et leurs ingrédients, ainsi que d'identifier les éléments déterminants de la motivation et la satisfaction professionnelle de l'agent.

Dans le cadre de mes attributions, j'ai eu l'occasion d'échanger largement et à plusieurs reprises avec les membres du « Lab AI » sur ce projet. Dans le courant de l'été 2021, j'ai également mené des entretiens semi-directifs avec deux des cadres initiateurs et promoteurs du projet. Sur la base de leur premier retour d'expérience (quelques dizaines d'entretiens) et sans préfigurer le bilan qui sera réalisé au dernier trimestre à l'issue de l'expérimentation, ces entretiens permettent de réaliser une première synthèse des éléments clés du dispositif.

### **Objectifs de la démarche**

- Valoriser l'agent par le récit positif d'une expérience de l'année écoulée
- Créer une dynamique d'échange centrée sur l'agent et sur son vécu
- Amener l'agent à identifier ses forces, ses sources de motivation, de satisfaction et de bien-être au travail. Lui faire verbaliser le sens qu'il donne à son travail.
- Capitaliser sur les forces de l'agent dans la dimension prospective de l'entretien

### **Méthode de la séquence appréciative**

- La séquence appréciative intervient en introduction de l'entretien professionnel, immédiatement après la phase d'expression de l'agent sur les faits marquants de l'année écoulée. L'intérêt est de lui laisser la parole, en facilitant la prise de recul.
- La séquence appréciative est articulée autour d'une question centrale :  
*« Racontez-moi une situation professionnelle dans laquelle vous avez éprouvé un sentiment de grande satisfaction, au choix parce que cette situation :*
  - a. *illustre vraiment ce que vous aimez dans votre travail*
  - b. *vous a permis de vous sentir en pleine possession de vos capacités*
  - c. *vous a procuré un sentiment d'utilité, d'avoir fait du bon travail ».*
- L'évaluateur laisse ensuite libre cours à l'expression de l'agent et se place dans une position d'écoute active. Il mène l'exploration en menant l'échange sous forme de relances ayant pour objectif d'amener l'agent à verbaliser lui-même les ingrédients de réussite et de satisfaction qu'il retire de ce récit (*Ex : « Quelles ressources, forces, qualités, compétences, traits de caractère avez-vous mobilisé ? Quelle satisfaction en avez-vous personnellement retiré, et pourquoi ? À quoi ressemble une journée de travail idéale ? Quels sont vos souhaits pour l'année qui vient : pour vous, pour les patients, pour l'équipe ? »...*).

### **Outils mis à disposition des managers**

- Guide d'entretien appréciatif : propositions de questions et de relances
- Questionnaire d'évaluation de la démarche à remettre à l'agent en fin d'entretien

### **Cadre de l'expérimentation :**

Les 6 cadres initiateurs et promoteurs de la démarche se sont engagés à réaliser l'ensemble de leurs entretiens dans ce format en 2021, ce qui représente un échantillon d'environ 160 agents. Les autres membres du Lab AI ont accès au kit d'entretien, qu'ils expérimenteront avec certains de leurs agents. Au total, l'ambition est de mener l'expérimentation sur un échantillon de 200 entretiens professionnels.

### **Les premiers constats :**

Globalement, le retour d'expérience des entretiens menés sous cette forme est positif. S'il est à première vue déstabilisant pour les agents, peu habitués à ce type de format d'expression libre sur la base de questions très ouvertes, l'exercice a tendance à établir un climat de confiance utile à la suite de l'échange. Il donne une tonalité positive et stimulante à l'entretien, qui facilite la projection notamment au moment de la définition des objectifs. L'effet vertueux de la prise de recul sur les déterminants personnels de la motivation et de la satisfaction au travail favorise la co-construction des objectifs en tenant compte des forces et des aspirations de l'agent.

### **Les points d'attention :**

Si l'exercice semble présenter de nombreux atouts, la principale réserve porte sur sa capacité à susciter l'adhésion des encadrants et des agents.

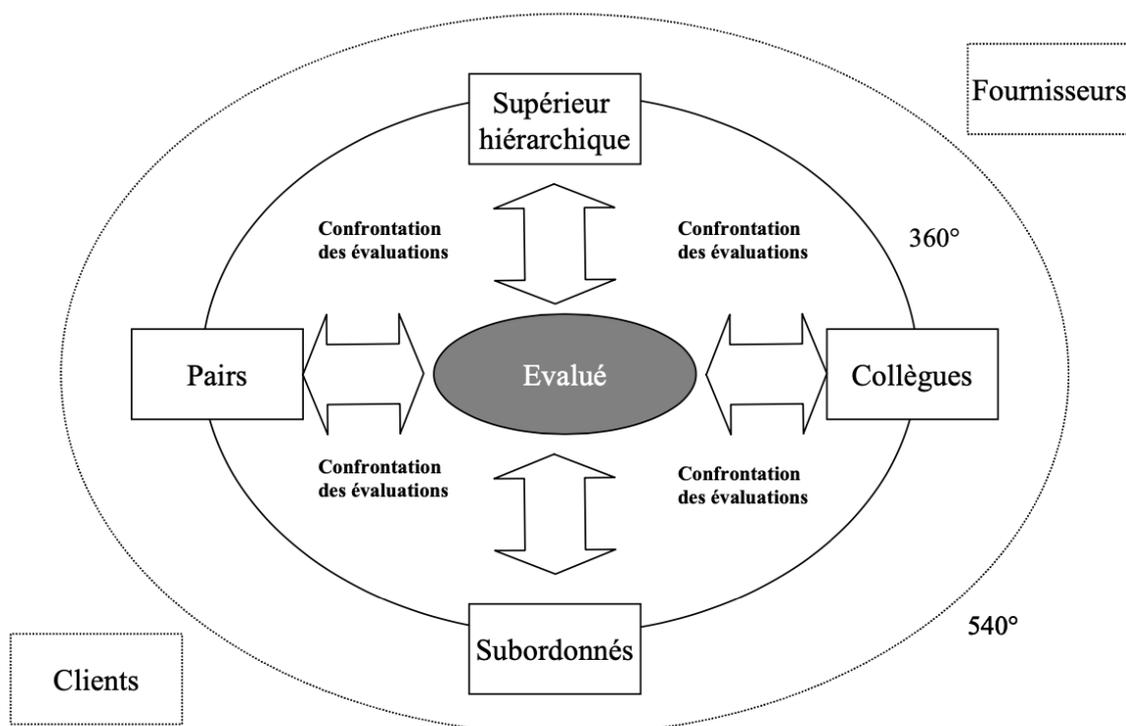
- Le temps. On imagine le dispositif consommateur de temps. Sur ce point, les expérimentateurs déclarent que dans la pratique, il n'allonge pourtant pas la durée de l'entretien. Généralement comprise entre 10 et 15 minutes, l'effet vertueux de la séquence appréciative sur la tonalité de l'entretien permet de gagner du temps sur d'autres séquences, notamment sur le bilan de l'année écoulée.
- La posture du manager. L'exercice nécessite que le manager adopte une posture réellement horizontale avec l'agent, effaçant un temps la relation managériale. Il mobilise la capacité du manager à se mettre en position d'écoute active, et à adopter une posture de « facilitateur » qui n'est pas forcément naturelle.
- La posture de l'agent. Le risque est qu'un agent en difficulté ne trouve rien à dire, ce qui pourrait renforcer une spirale psychologique négative. A ce titre, une attention particulière sera portée à la faisabilité et à l'impact d'une telle démarche sur des agents en grande difficulté, ou qui se trouvent dans une relation très dégradée avec leur manager.

En complément de cette première expérience encourageante dont les résultats seront évalués au cours du dernier trimestre 2021 en vue d'une éventuelle réflexion sur son élargissement en 2022, une expérience à l'approche connexe est menée de manière concomitante. Elle vise à profiter de l'entretien pour inverser un temps les rôles entre évalué et évaluateur (2.3.2).

### 2.3.2 La méthode « Feedback 360° », pour gommer l'asymétrie relationnelle et explorer dans leur ensemble les conditions de l'exercice professionnel

Les concepts de « 360° Feedback », « 540° Feedback » et « Upward Feedback » trouvent leur source outre-Atlantique, où leur pratique s'est massivement et durablement développée dans les grandes entreprises depuis les années 1990. Schématiquement, elles permettent aux managers de « recevoir un feedback sur leur performance, anonymement et de la part des principaux niveaux avec lesquels ils travaillent » (subordonnés, pairs, fournisseurs, clients), et pas uniquement de leur responsable hiérarchique lors de leur évaluation (Melkonian T., 2005). Elles permettent de confronter ces points de vue à l'autoévaluation du manager. En France, la démarche s'est timidement développée depuis le début des années 2000, et s'adresse principalement aux dirigeants et aux managers de haut niveau (Melkonian T., 2005)

Figure 5 : Le 360° Feedback (Source : Melkonian T., 2005, p.8)



- Le lien entre Feedback 360° et l'entretien professionnel au CHU de Montpellier

Dans le cadre d'un projet Hospitalents, un groupe de cadres s'est intéressé à l'implantation de la démarche 360° Feedback au CHU de Montpellier. De la même manière que pour l'entretien apprécitatif (2.3.1), j'ai pu échanger collectivement avec les participants au projet, puis individuellement avec certains d'entre eux dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Cela me permet de proposer une première synthèse du dispositif.

### **Le périmètre du projet**

Le projet porte l'objectif de « rendre visible le delta entre la perception qu'a le manager de lui-même et la manière dont l'équipe se le représente ». L'expérimentation est conduite par 6 cadres sur un échantillon de près de 200 agents. À ce stade, le périmètre retenu pour l'expérimentation mobilise principalement le principe de « *l'Upward Feedback* », c'est-à-dire de l'évaluation du manager par ses subordonnés, profitant pour cela de l'occasion et du cadre offert par l'entretien professionnel. Il prévoit aussi la possibilité d'une évaluation entre pairs.

### **Le dispositif mis en place : méthode et outils**

- Un support d'évaluation, imprimé sur papier calque, représente sous la forme d'un diagramme de Kiviat (« en radar ») une sélection de « *soft skills* » du manager, c'est-à-dire à des compétences humaines et comportementales. Celles-ci peuvent être personnalisées en fonction de la nature du feedback recherché. Elles doivent être évaluées sur une échelle de 1 à 5.
- Une notice explicative pose le cadre de l'exercice, et propose des définitions pour chacun des termes du référentiel ainsi qu'une échelle de mesure de la valeur.
- Le manager est invité à réaliser son autodiagnostic sur l'exemplaire papier. Il invite ensuite les membres de son équipe à réaliser le leur sur les calques. Il peut ainsi comparer les écarts entre son autoévaluation et celle de son équipe.
- Le manager peut décider de réaliser l'exercice de manière anonyme (remise des calques et explication de l'exercice en fin d'entretien, avec demande de retour anonyme dans un délai prédéfini), ou au contraire de remettre les calques en amont des entretiens et de réaliser un feedback oral à la fin de l'entretien professionnel. Les deux formules sont en cours de test par les expérimentateurs.

- Une seconde étape du dispositif consiste en la réalisation d'un « *Serious Game* » avec l'équipe, sous forme de jeu de société qui pourrait être utilisé dans un cadre collectif sous l'animation d'un facilitateur extérieur à l'équipe. Ce volet de l'expérimentation dépasse le cadre des entretiens professionnels.

### **Les objectifs de la démarche**

La méthode Feedback 360° poursuit plusieurs objectifs complémentaires.

Dans une dimension individuelle, elle peut permettre le développement professionnel du manager, placé en capacité d'évaluer sa pratique et sa posture managériale en la confrontant à la vision qu'en ont ses collaborateurs. Elle peut ainsi l'aider à identifier ses points forts et ses axes d'amélioration, sur la base de l'analyse des écarts entre son autoévaluation et l'évaluation de son équipe. Elle peut également aider le manager à mieux cerner les attentes et les besoins de son équipe, et ainsi de mettre en place des actions de nature à adapter son mode de management en fonction de la configuration de son équipe et des besoins exprimés.

Dans une dimension collective, une démarche institutionnelle et une mise en commun des résultats pourrait par exemple permettre de mieux cerner les principales attentes des agents, et de dessiner sur cette base les axes de développement du management et de la culture managériale de l'établissement. Dans le prolongement, une telle démarche pourrait orienter la construction du plan de formation des managers.

Dans une dimension managériale, elle vise à créer un climat de confiance et d'ouverture entre les managers et leurs équipes. Elle peut contribuer à l'évolution des représentations des équipes sur le management et la fonction de manager, en repositionnant ce dernier comme un membre à part entière de l'équipe au rôle singulier porteur de plus-value, et non comme une autorité supérieure qui n'existerait que par et pour l'organisation et le contrôle.

### **Les premiers constats**

Les testeurs relatent un effet de surprise induit par la nature de l'exercice, inédite et parfois déroutante pour les agents qui apprécient néanmoins l'initiative et l'esprit d'ouverture dont elle témoigne. Ils considèrent que l'exercice permet une réelle prise de recul grâce à la multiplicité des points de vue exprimés sans le poids du collectif. Ils notent d'ailleurs que l'exercice constitue une occasion bienvenue de recueillir l'avis de « la majorité silencieuse », et pas uniquement de la minorité d'agents qui

rythme le quotidien du service de ses « feedback spontanés ». Ils voient dans la fin de l'entretien professionnel un bon moyen d'amener la démarche en capitalisant sur la dynamique d'échange mise en place, ce d'autant plus si celui-ci a été conduit avec la méthode appréciative qui est très complémentaire. Dans certains cas, lorsque la démarche n'est pas anonyme et qu'elle est réalisée à la fin de l'entretien, ils observent qu'elle permet d'assainir les relations en revenant sur certaines situations génératrices d'incompréhensions. Lorsqu'elle n'est pas anonyme, la méthode permet également d'identifier les différents profils au sein de son équipe (ceux qui ont besoin de confiance, d'autonomie, de cadrage, de reconnaissance, de valorisation, ...).

### **Les points d'attention**

Le principal risque identifié à ce stade est celui de l'adhésion des managers à la démarche, qui nécessite une forte capacité de remise en question, tous les individus n'étant pas forcément à l'aise avec la critique, si constructive soit-elle. Ce d'autant que la démarche est intrinsèquement porteuse d'un risque de dérive vers une stigmatisation du manager par son équipe. Le cadrage et le format de la récolte est donc important, pour permettre d'organiser un retour objectif, bienveillant et constructif. En outre, les cadres redoutent le biais de l'approche émotionnelle, très présente à l'hôpital et qui a souvent tendance à l'emporter sur la rationalité. Enfin, la question de la pertinence du lien temporel entre le 360° Feedback et l'entretien professionnel des agents peut se poser : ne sort-on pas du cadre de l'échange essentiellement centré sur l'agent ? Quelle pertinence de l'exercice à l'issue d'un entretien qui se serait mal passé ? N'existe-t-il pas un risque de confusion ? Ces questions seront étudiées attentivement dans le cadre du bilan de l'expérimentation.

### **2.3.3 La gestion des « talents » : comment identifier et valoriser les « petits plus » que les collaborateurs peuvent utilement mettre au service du collectif ?**

Nous l'avons vu, l'entretien professionnel vise en partie à mesurer les compétences et aptitudes de l'agent au regard des attentes placées en lui du fait de son métier et de son affectation. Toutefois et fort heureusement, l'étendue des compétences des individus ne se résume pas toujours à celles strictement requises pour l'exercice de leurs fonctions.

Partant de ce constat et dans une logique d'attractivité et de fidélisation, un courant managérial est né autour du « *Talent management* », c'est-à-dire de la mise en place dans les entreprises de politiques de gestion des talents. Forme de version évoluée de la gestion

prévisionnelle des métiers et des compétences, ces politiques portent schématiquement sur la détection, le développement, la fidélisation et la reproduction des talents. Elles contribuent très largement à l'épanouissement professionnel et la reconnaissance institutionnelle.

Certaines entreprises ont particulièrement investi le champ de la gestion des talents. C'est par exemple le cas de la société *Déathlon*, qui a mis en place le dispositif « *Oui j'ai des talents* » visant à aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs talents puis à imaginer des projets permettant de les valoriser. Cette politique d'entreprise permet aux salariés de dépasser le cadre de leurs attributions initiales, et d'être à l'initiative ou de participer à des projets transversaux mettant au profit du collectif des compétences personnelles et professionnelles que leur fonction ne leur permet pas forcément de mobiliser. Lorsque l'opportunité stratégique d'un projet est validée, le collaborateur peut mobiliser jusqu'à 30% de son temps de travail pour le réaliser. Parfois même, certains peuvent être détachés à temps plein dans le cadre d'une mission temporaire. Le dispositif présente un effet vertueux, en étant à la fois créateur de valeur pour l'entreprise, et vecteur d'engagement, de satisfaction, de reconnaissance et de développement professionnel et personnel pour les collaborateurs.

Cette expérience particulièrement inspirante, comme d'autres, est en partie à l'origine du projet « Top talents » porté au CHU dans le cadre de la démarche Hospitalents. Ce dispositif, également en cours d'expérimentation, vise à organiser sur la base du volontariat la détection et le recensement des talents, et leur mise à la disposition du collectif. Encore en cours de construction, l'expérimentation porte sur des initiatives de terrain autogérées entre cadres, visant à faire la démonstration par l'exemple de l'efficacité du concept.

À titre d'exemple, un contrôleur de gestion a mobilisé, sur son temps de travail avec l'accord de son encadrement, sa passion et son talent avéré pour la photographie pour réaliser le livret d'accueil du bloc opératoire. Au-delà d'alléger le plan de charge du service communication, cette expérience lui a permis selon ses propres mots de « *sortir de ses tableaux Excel pour aller à la rencontre des collègues sur le terrain* », et mieux comprendre leur activité et leur quotidien. Il déclare que cette immersion a renforcé son sentiment d'appartenance à l'établissement. En outre, elle lui a permis de donner à voir aux personnels rencontrés au bloc opératoire, au décours d'échanges bienveillants, l'existence et l'utilité de son propre métier, très méconnu. Le résultat, de qualité professionnelle, a été très apprécié par les équipes du bloc opératoire et la direction de la communication. L'agent et son encadrement ont pour leur part proposé un retour d'expérience extrêmement positif.

Si elle venait à être développée davantage, cette initiative pose la question de son articulation avec l'entretien professionnel, qui pourrait constituer un vecteur précieux d'identification et de recensement des « talents » et des aspirations des professionnels. Un tel dispositif pourrait alors venir concrétiser et renforcer davantage la dimension managériale de l'entretien professionnel, du point de vue de l'accompagnement du collaborateur et de ses projets.

## Conclusion

Symbole controversé devenu emblématique des critiques que pouvait cristalliser la fonction publique, le « rite bureaucratique » de la notation administrative n'est plus. Voué de longue date à disparaître, il a longtemps perduré dans la fonction publique hospitalière, avant d'être définitivement abandonné au profit d'un entretien professionnel annuel s'attachant à apprécier, objectiver et retranscrire de manière plus aboutie la « valeur professionnelle » des fonctionnaires, pour fonder et éclairer les décisions relatives à la gestion de leur carrière mais aussi pour les accompagner dans leur parcours et leur évolution professionnelle.

Si elle est longtemps restée « cantonnée à l'administration du statut » (Crozet P., 2017), la gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière tend aujourd'hui à évoluer vers une gestion prospective et stratégique des compétences et des individualités, sous l'effet de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Faisant figure d'élément pivot de cette politique renouvelée de gestion des ressources humaines, l'entretien professionnel a désormais vocation à être pleinement connecté aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et d'orientation professionnelle (Ientile-Yalenios, 2018). En ce sens, il a à la fois pour objectif de nourrir la GPMC, et d'éclairer la prise de décision de l'administration concernant la gestion individuelle des carrières. Ces décisions sont désormais prises dans un cadre délimité par les lignes directrices de gestion définies au niveau institutionnel en concertation avec les représentants du personnel. Ces derniers, s'ils ont perdu leur pouvoir d'influence sur les situations individuelles du fait de la réduction des attributions des Commissions administratives paritaires (CAP), se trouvent en revanche confortés dans leur rôle de « partenaires sociaux », contributeurs de la politique institutionnelle.

À supposer qu'il soit mis en œuvre de manière conforme à l'esprit et aux objectifs du législateur, l'intérêt managérial de l'entretien professionnel semble peu discutable. Sur le plan collectif, il contribue à l'alimentation d'une politique RH plus prospective et stratégique, axée sur les métiers et l'adéquation des compétences aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Sur le plan individuel, il participe au renforcement de la légitimité de l'encadrement de proximité, à qui il assigne un double rôle d'évaluation potentiellement porteur de conséquences sur le plan statutaire et indemnitaire, et d'accompagnement du développement des compétences et du parcours professionnel de l'agent. « Un outil portant le même nom contribue à la fois à la gestion des parcours professionnels et à l'évaluation

individuelle » (Crozet P., 2017). Cette double vocation amène un degré de complexité qui nécessite de trouver le juste positionnement pour les managers, devant en ce sens être outillés, accompagnés et soutenus par leur établissement. Sous cette réserve, il peut être contributeur d'une forme de renouveau managérial de l'hôpital, par le renforcement de la qualité relationnelle en proximité et en étant vecteur de motivation et de sens au travail à travers une conception dynamique de la notion de performance.

Manié avec précaution et discernement dans un cadre institutionnel clairement défini et rendu lisible, l'entretien professionnel pourrait donc constituer un nouveau levier managérial porteur d'espoir quant à la capacité de modernisation de la fonction publique hospitalière, qui doit sans cesse s'adapter pour répondre aux nouveaux enjeux dans l'intérêt de la qualité d'exercice des missions de service public hospitalier et dans le respect des principes fondateurs du statut de la fonction publique. Les espoirs qu'il suscite pour les managers sont particulièrement perceptibles, et illustrés au CHU de Montpellier par leurs propres initiatives d'appropriation de ce nouveau dispositif menées dans un esprit d'innovation managériale qui laisse entrevoir des perspectives intéressantes et enthousiasmantes.

Nonobstant son caractère prometteur, il restera à évaluer ce nouvel outil face à l'épreuve de la réalité de son usage, afin de mesurer avec le recul nécessaire la réalité de sa portée par rapport aux ambitions qu'il véhicule. En définitive, seule l'épreuve du temps permettra de déterminer si *in fine*, un énième « rite bureaucratique » en aura remplacé un autre ou si au contraire, le management hospitalier sera sorti grandi de la réforme de la fonction publique.



---

## Bibliographie

---

### Articles de périodiques :

ANFH, « Relier l'entretien professionnel aux éléments d'une démarche GPMC », *Revue Hospitalière de France*, N°592, Janvier 2020, p.22

COPIN Jean-Yves, « Gestion des carrières et dialogue social : un changement de paradigme », *Gestions hospitalières*, 2019 n°589 « Dossier RH hospitalières (r)évolution ? »

COPIN Jean-Yves, « Loi de transformation de la fonction publique. Kévin, Martine, ou les deux ? », *Gestions hospitalières*, 2020 n°597

CROZET Paul, « Fonction publique : De la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2017/2 (N° 128), p. 34-47

DUMOND Jean-Paul, « L'appréciation des personnels. Évaluer n'est pas expliciter », *Revue française de gestion*, 2006/3 (n° 162), p. 21-34

FAURE Frédéric, CUCCHI Alain, « Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2020/2 (n° 39, vol. 9), p. 3-25

GILBERT Patrick, IENTILE-YALENIOS Jocelyne, « Pourquoi conserver un outil de gestion inapproprié ? Des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2020/4 (n° 41, vol. 9), p. 77-92

IENTILE-YALENIOS Jocelyne, « Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/3 (N° 109), p. 40-53

IENTILE-YALENIOS Jocelyne, ROGER Alain, « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? », *21<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Nov. 2010, Saint Malo, France

LOCKE Edwin, LATHAM Gary, « A theory of goal setting and task performance », in *The Academy of Management Review*, 1991

MELKONIAN Tessa, « Le 360° feedback : Historique, typologies d'utilisation et contributions », *EM Lyon Cahiers de Recherche*, 2005, (N°2005/13)

PROT Emmanuelle, COPIN Jean-Yves, « Les grands chantiers RH », *Gestions hospitalières*, 2019 n°589 « Dossier RH hospitalières (r)évolution ? »

RANGEON François, « La notation des fonctionnaires en question » in *Politiques et management public*, vol. 10, n° 2, 1992. pp. 193-211

ROUX Amélie, « Déploiement de l'entretien professionnel et refonte de la prime, des enjeux indissociables », *Revue Hospitalière de France*, N°592, Janvier 2020, p.16-18

VALÉAU Patrick, GANGLOFF Bernard, LOUART Pierre, « La dimension normative de l'évaluation des savoir-être : étude de la conformité perçue par rapport salarié-idéal », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/1 (n° 34, vol. 8)

### **Ouvrages :**

BARBOT Jean-Marie, CLÉMENT Cyril, VAISSIÈRE-BONNET Marie-Gabrielle, « Guide pratique de la nouvelle fonction publique hospitalière, les points clés de la loi du 6 août 2019 », 2020, Paris, *LEH Éditions*.

GALAMBAUD Bernard, « Des hommes à gérer : Direction du personnel et gestion des ressources humaines », 1983, Paris, *Éditions ESF*

LOUAZEL Michel, MOURIER Alain, OLLIVIER Erwann et al., « Le management en santé, Gestion et conduite des organisations de santé », *Presses de l'EHESP*, 2018

MAY Nathalie, BECKER Daniel, FRANKEL Richard et al., « Pratique de l'appréciative inquiry dans les établissements de santé », *Dunod InterEditions*, 2019

### **Rapports publics et documents officiels :**

COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LES COÛTS ET LES RENDEMENTS DES SERVICES PUBLICS, « *La notation et l'évaluation des agents dans l'administration* », La Documentation française, 2001

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE), « *L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent* », CESE, Avis n°2017-03 du 31 janvier 2017

RAPPORT du Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique au Parlement sur l'application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction publique de l'État. (2009) « *Expérimentation de la suppression de la notation et de la mise en œuvre de l'entretien professionnel dans la Fonction publique de l'État* »

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ, « *Évaluation des compétences des professionnels de santé et certification des établissements de santé* », HAS, Rapport d'étude, 2015

### **Travaux d'étudiants :**

FIORANCIO Julie, « Le système de notation des fonctionnaires hospitaliers, un dispositif en mutation ? », Mémoire AAH, Presses de l'EHESP, 2013

### **Sources législatives et réglementaires :**

LOI n°46-2294 du 19 octobre 1946 portant statut général des fonctionnaires

DÉCRET n°59-308 du 14 février 1959 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires.

ARRÊTÉ du 6 mai 1959 relatif à la notation du personnel des établissements d'hospitalisation, de soins et de cure publics

LOI n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires (article 17)

LOI n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière (article 65)

DÉCRET n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 portant application de l'article 65-1 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

Circulaire DGOS/RH4 n° 2012-14 du 12 janvier 2012 relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière

LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

DÉCRET n° 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière

NOTE D'INFORMATION N° DGOS/RH4/DGCS/2020/206 du 18 novembre 2020 relative à la mise en œuvre de l'entretien professionnel au sein de la fonction publique hospitalière

ARRÊTÉ du 23 novembre 2020 relatif au compte rendu type de l'entretien professionnel de certains agents relevant des corps et emplois de la fonction publique hospitalière

LOI n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

**Sites internet :**

- <http://www.vie-publique.fr>
- <http://www.fonction-publique.gouv.fr>
- <http://www.anfh.fr>
- <http://www.cairn.info>
- <http://www.carrieres-publiques.com>
- <https://www.editions-legislatives.fr/entretien-professionnel>
- <https://infosdroits.fr/la-notation-administrative-levaluation-la-revision-de-note-des-agents-de-la-fonction-publique-hospitaliere/>
- <https://infosdroits.fr/levaluation-par-entretien-annuel-professionnel-des-agents-de-la-fonction-publique-hospitaliere-principe-procedure-revision-bilan/>
- <https://www.weka.fr/actualite/management/article/quel-bilan-pour-l'experimentation-de-la-mise-en-oeuvre-de-l'entretien-professionnel-dans-la-fpt-17546/>
- <https://www.fhf.fr/Ressources-humaines/Outils-et-notes/Note-methodologique-FHF-et-trame-relatives-aux-lignes-directrices-de-gestion>
- « ANFH – I.Care, témoignage CHU Montpellier sur la pratique de l'Appreciative Inquiry » : <https://www.youtube.com/watch?v=RAxaIkGWdsQ>
- <https://www.innovationmanageriale.com/agilite/quand-l'entreprise-encourage-ses-collaborateurs-a-reveler-et-valoriser-leurs-talents-decathlon/>



---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Liste des personnes interrogées

Annexe 2 : Guides d'entretien semi-directifs

# Annexe 1 : Liste des personnes interrogées

## Rappel méthodologique (voir pages 5-7)

Dans le cadre de la conduite du projet, j'ai évolué en relation directe, pendant plusieurs mois, avec les différentes parties prenantes au projet, et notamment plusieurs centaines de cadres ainsi que les partenaires sociaux. Ces échanges ont eu lieu dans le cadre de plusieurs dizaines de réunions de travail, de concertation, d'information ou des instances. Ils ont également eu lieu de manière informelle à la faveur d'échanges du quotidien, riches et nombreux.

## Liste des personnes interrogées avec la trame d'entretien semi-directif

En complément et pour affiner ma vision du sujet, j'ai réalisé dans le courant de l'été 2021 des entretiens semi-directifs avec des interlocuteurs clés en utilisant les guides d'entretien en annexe 2.

N° entretien	Sexe	Âge	Fonction	Ancienneté dans la fonction	Nombre d'agents évalués
1	F	50 aine	Cadre supérieur de santé	9 ans	8
2	H	40 aine	Cadre de santé 1	11 ans	36
3	F	30 aine	Cadre de santé 2	5 ans	43
4	H	40 aine	Cadre de santé 3	3 ans	38
5	H	40 aine	Cadre logistique	6 ans	32
6	F	50 aine	Cadre administratif	14 ans	28
7	F	30 aine	Cadre RH	11 ans	12
8	F	40 aine	DRH	2 ans	8

## Annexe 2 : Guides d'entretien

### 1) Trame commune à tous les cadres

#### Votre parcours

- Quelles sont vos fonctions actuelles ?
- Combien d'agents encadrez-vous ? Combien d'agents évaluez-vous ?
- Depuis combien de temps exercez-vous des missions d'encadrement ?

#### La procédure de notation

- Réalisez-vous systématiquement un entretien préalablement à la notation ?
- Quels effets de la procédure de notation avez-vous observé sur la motivation des agents et sur votre relation avec ces derniers ?
- Selon vous le système de notation permettait-il d'apprécier la valeur professionnelle ?
- Quels étaient selon vous les avantages de la procédure de notation ?
- Quelles étaient selon vous les limites de la procédure de notation ?

#### L'entretien professionnel

- Quelle est votre expérience de l'entretien professionnel ? Combien en avez-vous déjà réalisé dans la nouvelle formule ?
- Selon-vous, quels sont les principaux apports de l'entretien professionnel par rapport à la notation ?
- Selon vous l'entretien professionnel permet-il d'apprécier la valeur professionnelle des agents ?
- Considérez-vous l'entretien professionnel comme un levier managérial ? Si oui, pourquoi ?
- Quels sont selon-vous les ingrédients d'un entretien professionnel réussi ?
- Pensez-vous qu'un logiciel soit nécessaire à la réalisation des entretiens professionnels ?
- A ce stade, quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans la mise en œuvre ?
- A ce stade, quelles sont les limites que vous percevez de l'entretien professionnel ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer le dispositif d'entretien professionnel ?

## Les conséquences de l'entretien professionnel

- Pensez-vous qu'il faille construire le plan de formation de manière automatisée, à partir des demandes de formation émises lors des entretiens de formation et priorisées par les cadres ?
- Êtes-vous favorable à un système de promotion de grade davantage lié à la « valeur professionnelle » qu'à l'ancienneté ? Si oui, pourquoi ?
- Êtes-vous favorable à la mise en place d'un régime indemnitaire directement connecté aux résultats de l'évaluation ? Si oui, pourquoi ?

## 2) Questions spécifiques aux porteurs de projet

### Les modalités innovantes : Feedback 360° et Entretien apprécitif

#### L'entretien apprécitif

- En quoi consiste concrètement l'entretien apprécitif ? Quels sont les objectifs ?
- Quels outils sont mis à la disposition des cadres évaluateurs ?
- Combien de cadres expérimentent ? Combien d'entretiens cela représente ?
- À ce stade de l'expérimentation, quel est votre ressenti / quels sont les retours que vous avez des cadres expérimentateurs ?
  - Comment réagissent les agents ?
  - Est-ce que cela facilite réellement l'échange ?
  - Est-ce que cela prend plus de temps qu'un entretien « classique » ?
  - Quels sont les principaux intérêts de la démarche ?
  - Quelles sont les limites de l'exercice ?

#### La démarche Feedback 360°

- En quoi consiste concrètement le Feedback 360° ? Quels sont les objectifs ?
- Quels outils sont mis à la disposition des cadres évaluateurs ?
- Combien de cadres expérimentent ? Combien d'entretiens cela représente-t-il ?
- À ce stade de l'expérimentation, quel est votre ressenti / quels sont les retours que vous avez des cadres expérimentateurs ?
  - Comment réagissent les agents ?
  - Comment réagissent les cadres ?
  - Quels sont les principaux intérêts de la démarche ?
  - Quelles sont les limites de l'exercice ?

### 3) Trame d'entretien Cadres et Directeurs RH

#### Votre parcours

- Quel est votre parcours ?
- Quelles sont vos fonctions actuelles ?
- Depuis combien de temps exercez-vous des fonctions RH ?

#### La procédure de notation

- Que pensez-vous de la procédure de notation ?
- Quelle en était l'utilité pour la DRH ?
- Permettait-elle à la DRH d'avoir une vision de la valeur professionnelle des agents ?
- Quels étaient selon vous les avantages de la procédure de notation ?
- Quelles étaient selon vous les limites de la procédure de notation ?

#### L'entretien professionnel

- Selon-vous, quels sont les apports de l'entretien par rapport à la notation ?
- Selon vous permet-il d'apprécier la valeur professionnelle des agents ?
- Considérez-vous l'entretien professionnel comme un levier managérial ?
- À quels objectifs institutionnels doit répondre la nouvelle procédure ?
- Quelles sont selon-vous les conditions de réussite du nouveau dispositif ?
- Quelles sont selon-vous les limites du nouveau dispositif ?

#### Les conséquences de l'entretien professionnel

- Quels sont ses impacts sur les processus de gestion des RH ?
- Quels sont selon-vous les critères les plus importants pour l'avancement de grade ?
- Êtes-vous favorable à la mise en place d'un régime indemnitaire directement connecté aux résultats de l'évaluation ? Si oui, pourquoi ?



DELATTRE

Lucas

Octobre 2021

**Filière Directeur d'Hôpital (DH)**  
Promotion Louis Lareng 2020-2021

**L'entretien professionnel annuel : nouveau levier  
managérial de la Fonction publique hospitalière ?**

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE :

**Résumé :**

Avec la Loi de transformation de la fonction publique, la notation, dispositif dépassé et déconnecté de ses objectifs initiaux, a laissé place à une procédure d'entretien professionnel dont le format semble offrir un faisceau d'indices plus cohérent pour se faire une idée de la « valeur professionnelle » des fonctionnaires hospitaliers. S'il semble davantage individualisé et porteur de sens et de motivation pour les collaborateurs, la réussite du dispositif repose en grande partie sur la qualité de la préparation et du cadrage institutionnel, et sur le positionnement managérial de l'encadrement de proximité.

Au niveau institutionnel, l'entretien professionnel vise à permettre une gestion plus prospective et stratégique des compétences et des individualités, sous l'effet de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Combiné aux lignes directrices de gestion, il porte également l'ambition d'éclairer les décisions des établissements portant sur la gestion individuelle des carrières et de la rémunération des fonctionnaires, sans que la pratique n'offre un recul suffisant sur ce point. La récente mise en œuvre du dispositif permet d'ores et déjà d'en anticiper certaines limites et d'identifier les leviers permettant de réellement consacrer l'ambition managériale de l'exercice.

En définitive, l'entretien professionnel pourrait-il être contributeur d'une forme de renouveau managérial de l'hôpital public, par le renforcement de la qualité relationnelle en proximité et en étant vecteur de motivation et de sens au travail à travers une conception dynamique de la notion de performance ? C'est ce que ce mémoire s'attache à étudier.

**Mots clés :**

Appreciative inquiry – Entretien professionnel – Évaluation – 360° Feedback – Formation – GPMC – Management – Motivation – Notation – Note – Objectifs – Valeur professionnelle

*L'École des Hautes Études en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*