

Réussir l'entretien professionnel dans la fonction publique territoriale Parcours sécurisé : préparation → échange → traçabilité → décision RH

1 Préparer l'entretien en amont

L'entretien professionnel ne doit jamais être improvisé. Il doit s'appuyer sur la fiche de poste, les objectifs précédents, les missions réellement exercées, les formations suivies et les éventuelles contraintes du service.

✓ **Conseil** : préparer une grille commune d'évaluation pour harmoniser les pratiques entre services.

✗ **Erreur fréquente** : découvrir le dossier de l'agent au moment de l'entretien.

2 Rester sur le terrain professionnel

L'entretien doit porter sur les compétences, les résultats, la manière de servir et les perspectives professionnelles. Il ne doit pas devenir un règlement de compte ou une procédure disciplinaire déguisée.

✓ **Conseil** : formuler les observations à partir de faits professionnels précis.

✗ **Erreur fréquente** : critiquer la personnalité de l'agent plutôt que son activité professionnelle.

3 Objectiver les appréciations

Les appréciations générales comme "manque d'implication" ou "posture insuffisante" sont fragiles si elles ne sont pas accompagnées d'exemples concrets et vérifiables.

✓ **Conseil** : relier chaque appréciation à une situation, un objectif ou un indicateur identifiable.

✗ **Erreur fréquente** : inscrire des reproches vagues, non datés et non démontrés.

4 Fixer des objectifs réalistes

Les objectifs doivent être atteignables, compréhensibles et compatibles avec les moyens réels du service. Un agent ne peut être évalué négativement sur des objectifs flous ou impossibles à atteindre.

✓ **Conseil** : définir des objectifs mesurables et adaptés au contexte de travail.

✗ **Erreur fréquente** : fixer des objectifs irréalistes dans un service déjà en tension.

5 Garantir un vrai échange contradictoire

L'entretien professionnel doit permettre à l'agent de s'exprimer, de faire valoir ses observations, d'évoquer ses difficultés et de discuter ses perspectives d'évolution.

✓ **Conseil** : laisser un temps réel d'expression à l'agent et tracer ses observations.

✗ **Erreur fréquente** : remettre un compte rendu déjà figé sans véritable dialogue.

6 Sécuriser le compte rendu

Le compte rendu constitue une pièce RH importante. Il peut être mobilisé pour l'avancement, la promotion interne, la mobilité, le régime indemnitaire ou un contentieux.

✓ **Conseil** : relire attentivement les formulations avant notification à l'agent.

✗ **Erreur fréquente** : utiliser des termes excessifs, humiliants ou juridiquement imprécis.

7 Prévenir les risques psychosociaux

Un entretien mené de manière agressive ou déstabilisante peut nourrir des accusations de harcèlement moral, de management inadapté ou de dégradation des conditions de travail.

✅ **Conseil** : adopter une posture factuelle, respectueuse et constructive.

❌ **Erreur fréquente** : transformer l'entretien en confrontation émotionnelle.

✚ À retenir

Dans la fonction publique territoriale, l'entretien professionnel est un acte RH à forte portée juridique. Il doit être préparé, objectivé, contradictoire et tracé. Bien conduit, il sécurise les décisions RH. Mal maîtrisé, il devient un point d'entrée du contentieux.

🧰 Récapitulatif des outils utilisés

Outil RH	Utilité principale	Point de vigilance
Fiche de poste	Identifier les missions réellement attendues	Elle doit être actualisée
Compte rendu précédent	Comparer les objectifs et les évolutions	Éviter les ruptures d'appréciation non expliquées
Grille d'évaluation	Objectiver les critères d'analyse	Ne pas utiliser de critères trop vagues
Objectifs annuels	Fixer un cap professionnel clair	Ils doivent être réalistes et mesurables
Observations de l'agent	Garantir le contradictoire	Elles doivent être réellement prises en compte
Compte rendu final	Tracer l'évaluation officielle	Les formulations doivent être juridiquement sécurisées