

Présentation synthétique du document Entretiens professionnels

La CFDT Cadres a engagé une réflexion sur l'ensemble des outils RH susceptibles de favoriser le développement des parcours professionnels et assurer une qualification tout au long de la vie. A ce titre, elle a déjà réalisé un document sur les démarches compétences. Le présent document porte sur l'entretien professionnel. Il s'adresse aux représentants syndicaux et aux cadres.

Qu'il s'agisse de mettre en place la procédure, de questionner des principes déjà établis ou de veiller à leur application, l'objectif de ce document est d'aider les représentants syndicaux et aussi les cadres à s'approprier les notions clés qui permettront de construire un argumentaire de négociation avec les directions et d'influencer la mise en œuvre de l'outil dans un sens vertueux.

Par leur double expérience de conducteur d'entretiens et de participants à leurs propres entretiens, les cadres hiérarchiques sont les acteurs privilégiés de la construction d'une démarche d' « entretiens professionnels ».

Le paradoxe entre l'engouement suscité et la déception éprouvée par de nombreux cadres au sujet de cet outil peut être résolu à la condition de l'identifier comme un acte professionnel de management permettant d'établir la reconnaissance du travail dans ses trois composantes visible, invisible et collective.

L'entretien professionnel est un **acte de management fondamental** : Une attention particulière doit donc être portée à la qualité de la conduite de l'entretien. Comme tout acte professionnel, la conduite d'entretien doit pouvoir être décrite avec précision, être repérable et évaluable et donc s'apprendre.

La préparation et la conduite proprement dite doivent être comprises dans les missions d'encadrement et intégrées dans la charge de travail du cadre. Il ne suffit pas de savoir parler et entendre pour savoir dire et savoir écouter ; cela nécessite un apprentissage. Le conducteur de l'entretien doit maîtriser l'écoute et posséder la capacité à dire les choses, y compris celles désagréables, il doit s'assurer que les objectifs mesurables définis au niveau individuel sont en cohérence tant avec les objectifs généraux de l'entreprise qu'avec ceux des autres services. Il doit également s'assurer de leur « réalisme » fondé sur l'analyse du travail. Dans le cas où le conducteur est amené à utiliser des supports de notations chiffrés, il doit exercer la plus grande précaution dans leur usage qui ne peut constituer qu'une aide à l'échange et non une fin en soi. Une formation du cadre « hiérarchique » à la conduite de l'entretien doit veiller à développer différentes aptitudes et capacités telles que savoir écouter, favoriser l'émergence de la parole, construire du sens nouveau dans les processus, procédures et définitions, s'engager sur les éléments contractuels (rémunération, formation à venir, moyens attendus, etc.).

L'importance de la **qualité du dialogue**, de l'expression et de l'écoute, doit distinguer l'entretien professionnel de toute réunion d'information descendante, de toute situation d'évaluation et de contrôle unilatéral.

C'est par la qualité de l'échange que l'entretien professionnel devient lieu **de connaissance et de reconnaissance du travail** car il constitue un lieu d'expression et d'écoute sur les difficultés rencontrées, les solutions apportées, pratiques professionnelles non formalisées. Cette connaissance constitue un véritable **apprentissage sur le travail lui-même**. Elle s'enrichit à chaque nouvel entretien et contribue à garantir une reconnaissance du travail **sur la contribution effective** du salarié à l'entreprise (objectifs réalisés et contributions moins visibles).

Une attention particulière est portée ici à la coexistence d'activités mesurables (pouvant faire l'objet d'objectifs quantifiables) et d'activités plus difficiles à décrire, dont les résultats ne peuvent être visibles qu'à plus long terme. Lors de la phase d'appréciation du travail fourni, **part visible** et **part invisible du travail** du salarié doivent être connues et reconnues, pour éviter tout risque de ressenti d'injustice : Cela doit permettre notamment d'éviter que la rétribution accordée ne paraisse déconnectée de l'ensemble de la contribution apportée. Cette nécessité de reconnaître l'existence d'une **part invisible de l'activité**, réclame des critères de jugement complémentaires permettant de l'évaluer.

L'entretien professionnel favorise la reconnaissance du **travail collectif** : bien qu'il s'agisse d'une pratique fortement centrée sur l'individu au travail, l'entretien professionnel doit aussi être l'occasion de réaffirmer **l'importance de la contribution collective** à la réalisation des objectifs et se révéler à tous comme un mécanisme porteur de relance du collectif. En reconnaissant le travail réalisé par le collectif, le conducteur pourra plus aisément identifier la part qui revient à l'individuel. L'individu pourra à son tour plus facilement se situer par rapport au travail collectif. Le sens commun s'en trouvera privilégié, la reconnaissance collective et individuelle également.

L'entretien professionnel favorise **la reconnaissance individuelle**, dans le cadre de garanties collectives définies par l'action des représentants syndicaux. Il inscrit le **parcours professionnel** du salarié en cohérence avec l'évolution de l'entreprise. Il convient pour cela de favoriser le **rôle constructeur** de la démarche (meilleure connaissance de la contribution effective du salarié et de ses écarts par rapport aux prescriptions initiales, apport à la définition d'actions correctives, d'objectifs réalistes et d'actions constructives d'accompagnement du parcours). Cette dimension distingue l'entretien professionnel de tous les autres entretiens (disciplinaires, « de crise » ou liés à l'activité quotidienne). En effet, l'entretien professionnel s'inscrit dans une perspective dynamique destinée à mesurer des évolutions et des écarts afin de construire une trajectoire, laquelle sera à son tour comparée, alors que les autres entretiens se placent dans une perspective statique destinée à apporter une solution à un problème ponctuel.

L'entretien professionnel nécessite une procédure qui gagnera à être finalisée au niveau de l'entreprise, dans le cadre d'une négociation. Les principaux thèmes de la procédure porteront principalement sur :

- **La périodicité de l'entretien**

L'entretien s'inscrit dans le cycle de gestion de l'entreprise (détermination des objectifs, budgets, plans d'action) et assure la cohérence entre les objectifs individuels et ceux de l'entreprise qu'il décline. Il requiert, de préférence, une **périodicité annuelle**, éventuellement ajustée lorsque la conjoncture le nécessite (mutation, réorganisation, fermeture de service, etc.). Lorsqu'il ne sera pas possible de privilégier une périodicité annuelle, il conviendra d'appliquer la périodicité minimale des deux ans, prévu par l'ANI du 5 décembre 2003.

- **La formalisation de l'entretien**

L'entretien doit prendre appui sur des référentiels concrets (fiches métiers, emplois type...) et des informations sur les parcours professionnels communiquées par les observatoires des métiers, qui devraient progressivement être créés (l'ANI les rend obligatoires au niveau des branches).

En ce qui concerne les conclusions de l'entretien, leur formalisation est indispensable. Un document écrit, formel et co-signé, rendant compte des éléments abordés, des jugements portés, des actions décidées, doit être remis au salarié. En effet, la formalisation du bilan des réalisations passées et celle relative à l'accompagnement du parcours à venir, comme la mise à jour des engagements

contractuels entre le cadre et son entreprise doit garantir l'engagement réciproque des parties.

- **La formation à l'entretien**

L'ensemble du personnel composé des managers et autres salariés, doit être sensibilisé et formé au processus de l'entretien. Les conducteurs doivent recevoir un enseignement leur permettant d'accomplir professionnellement cet acte de management, quels que soient la taille et l'organisation de leur entreprise. Les pratiques professionnelles de cet outil doivent être également enseignées à l'ensemble des salariés pour qu'ils y jouent pleinement leurs rôles. Il convient également de réfléchir aux adaptations nécessaires pour que les petites entreprises puissent, elles aussi, bénéficier d'une mise en œuvre vertueuse de l'outil (structures mutualisées d'accompagnement à la mise en place du processus, structures de formation à la conduite des entretiens, par exemple).