

Cadres, pratiquons l'entretien professionnel

1. L'ENTRETIEN N'EST NI FORMALISE NI PRATIQUE	3
↪ SITUATION 1 :	3
↪ SITUATION 2 :	4
2. L'ENTRETIEN N'EST NI NEGOCIE, NI FORMALISE, MAIS IL EST PRATIQUE	6
↪ SITUATION 3 :	6
(a) « Corvée ou exercice nécessaire pour avoir la paix ou un bon climat »	6
(b) « Prise en main des équipes »	6
(c) « Campagne électorale »	7
↪ SITUATION 4 :	8
3. L'ENTRETIEN EST FORMALISE	8
↪ SITUATION 5 :	9
↪ SITUATION 6 :	9
4. L'ENTRETIEN COMME ACTE DE MANAGEMENT	10
5. QUELQUES CONSEILS A PARTAGER	11

Ce texte s'adresse à tous les cadres qui éprouvent des difficultés à pratiquer l'entretien professionnel dans le sens développé dans les documents téléchargeables depuis le site cadres-plus.net : *Démarches compétences et Entretiens professionnels*.

Pour être acteur des stratégies des entreprises, il est nécessaire de les comprendre et pouvoir les expliciter. Pourtant, en tant que cadres, nous sommes rarement invités à communiquer nos doutes et questionnements. Trop fréquemment nous sommes interpellés par des injonctions paradoxales auxquelles nous sommes bien en peine de répondre, notamment lorsque nous sommes isolés. Lorsque l'injonction est trop forte ou notre idéologie trop compromise, la seule façon de nous en sortir est bien trop souvent la fuite loin du collectif qui est pourtant le lieu où peuvent s'élaborer les solutions.

A la CFDT Cadres, nous comprenons bien cette problématique et nous savons que c'est en nous regroupant que nous parvenons à trouver les réponses collectives qui permettent d'éradiquer le plus grand nombre de ces situations paradoxales et à défaut, de les maîtriser. Le souhait de développer au sein des équipes une pratique d'entretien professionnel, se heurte parfois à la dure réalité de l'environnement. De nombreuses entreprises et institutions sont encore très éloignées des conditions nécessaires au développement d'une démarche portant sur des processus destinés au développement des entreprises et s'appuyant sur l'épanouissement du potentiel des salariés. Il en résulte un paradoxe entre le constat d'une forme d'engouement pour l'entretien professionnel et une forte déception pour le plus grand nombre qui le subit plus qu'il n'y participe. Ce paradoxe s'explique essentiellement par le fait que la conduite de l'entretien n'est pas suffisamment considéré comme acte de management.

Pour vous aider à repérer votre situation, les plus fréquentes sont relatées en les replaçant dans trois grands types d'environnements possibles.

Un ensemble d'attitudes et de comportements professionnels à adopter est alors proposé à celles et ceux qui souhaitent avancer vers l'objectif de la mise en oeuvre de la démarche d'entretiens professionnels.

Nous vous invitons à lire ce texte et à nous contacter quelle que soit votre situation, repérée ou non dans ce texte, pour témoigner. Ce n'est qu'en unissant nos expériences, observations, commentaires, doutes, convictions que nous parviendrons à rédiger un guide le plus opérationnel, le plus utile possible et surtout à faire évoluer les pratiques.

Contact : webmestre@cfdt.cadres.fr

1. L'entretien n'est ni formalisé ni pratiqué

Vous pouvez mettre en œuvre la démarche dans votre propre équipe et agir auprès des autres responsables pour qu'elle se déploie en « tâche d'huile ».

↳ Situation 1 :

Vous disposez d'objectifs clairs et de moyens suffisamment définis

N'hésitez pas, vous êtes en mesure de mettre en œuvre une pratique d'entretiens professionnels destinée à prendre sens et s'améliorer d'un exercice à l'autre. Vous veillerez à préciser les sujets que vous aborderez lors de l'entretien, ceux sur lesquels vous pouvez prendre des décisions et ceux sur lesquels la décision ne dépend pas que de vous, mais que vous chercherez cependant à expliciter au mieux.

1. Dans un premier temps, organisez une réunion collective au cours de laquelle :
 - ✓ vous communiquerez votre projet de mise en place des entretiens professionnels et préciserez les sujets que vous souhaitez y aborder (en insistant sur les avantages qu'il y a à clarifier les situations professionnelles mais aussi sur la vigilance nécessaire pour assurer une mise en œuvre vertueuse de l'outil),
 - ✓ vous déclinerez les objectifs de l'équipe,
 - ✓ vous informerez votre équipe de la contribution collective que vous attendez d'elle et de la manière dont vous envisagez la contribution individuelle de chacun.
 - ✓ vous annoncerez votre décision de vous entretenir avec chaque membre de l'équipe pour :
 - initier un dialogue sur la contribution apportée par chacun,
 - écouter leur perception du travail accompli au regard des prescriptions,
 - solliciter de chacun une explication sur les écarts et les dysfonctionnements éventuels de l'organisation du travail,
 - connaître les attentes de chacun eu égard à sa trajectoire professionnelle à venir
2. Au cours des échanges, vous n'omettez pas d'affirmer votre volonté de prendre en compte la part difficilement formalisable du travail accompli :
 - ↳ sa part visible et observable, éventuellement accessible à la formalisation d'objectifs
 - ↳ sa part invisible, connue du salarié, difficilement partagée mais qui, pour être évaluée, doit pouvoir être exprimée dans un climat de confiance.Il conviendra aussi d'insister sur la volonté de prendre en compte la part collective du travail.

3. Vous organiserez une nouvelle réunion collective au cours de laquelle les enjeux collectifs seront réaffirmés ainsi que ceux liés à la mise en place de la procédure d'entretien professionnels, validée ou au moins acceptée par la direction.
4. Une fois ce premier exercice maîtrisé, s'il est reconnu et apprécié, le contenu des échanges pourra être amélioré par itérations successives pour se rapprocher des préconisations et faire l'objet de la formalisation nécessaire à la mise en œuvre de la démarche. C'est à la condition de satisfaire aux attentes du collectif concerné que cette démarche pourra éventuellement trouver sa place au sein de votre entreprise, faire l'objet d'une négociation avec la direction et être étendue aux autres services, par paliers successifs et en fonction du niveau de développement des autres processus RH au sein de l'entreprise.

↪ **Situation 2 :**

Vous ne disposez pas d'une visibilité suffisante pour formaliser les objectifs de votre équipe

La situation n'est pas des plus faciles et votre motivation doit être particulièrement forte pour mettre en œuvre votre projet. La priorité porte sur l'obtention de la visibilité nécessaire pour formaliser des objectifs clairs afin de **se reporter à la situation 1**.

1. Il s'agit là aussi d'initialiser et expliciter le processus au cours d'une réunion collective au cours de laquelle :
 - ✓ vous présenterez et explicitez votre intention de mettre en place un processus qui puisse assurer à chacun une meilleure connaissance de son positionnement professionnel et qui puisse re-dynamiser le collectif en lui transmettant des objectifs jusque là non formalisés,
 - ✓ vous décrierez les raisons qui vous conduisent à mettre en place des entretiens professionnels, en insistant sur la vigilance dont vous ferez preuve pour éviter les risques de dérive de cet outil, afin de développer une mise en œuvre consensuelle,
 - ✓ vous soulignerez la difficulté de cette mise en place, eu égard à l'absence d'objectifs énoncés formellement et à la méconnaissance mutuelle de l'activité des uns et des autres,
 - ✓ vous annoncerez alors votre décision de vous entretenir avec chaque membre de l'équipe pour initier un dialogue en vue de mieux connaître le travail accompli, les attentes et aspirations, et de se mettre d'accord sur les modalités de mise en place de l'initiative « entretien professionnel », afin d'établir un climat de confiance pérenne.
2. Vous recenserez les éléments qui vous permettront de structurer les actions de l'équipe. En effet, si les objectifs généraux de

Groupe de travail « politique RH »

l'entreprise ne sont pas identifiables, il vous faut tout de même établir ceux de l'équipe.

A partir des activités à réaliser pour obtenir la production souhaitée, il est toujours possible d'avoir des objectifs d'amélioration de l'organisation collective.

3. Après avoir défini ces objectifs, vous devrez les présenter au collectif de travail, assortis des réflexions suscitées par l'ensemble des rencontres individuelles.
4. Une fois les orientations collectives définies et présentées au collectif de travail, il est possible de retravailler avec chacun des membres de la structure, sur la déclinaison de ces orientations à son niveau.
5. Une fois ce premier travail sur la clarification des objectifs réalisés, reportez-vous à la **situation 1**.

Ainsi ce qui compte en premier lieu, c'est de pouvoir établir sur quel contenu concret, sur quelle **connaissance partagée du travail**, les échanges pourront s'établir lors des entretiens. Par approximations successives, il est toujours possible d'établir un plan d'action qui servira de référentiel pour analyser les évolutions obtenues.

Bien entendu, vous ne parviendrez pas à faire évoluer les pratiques si vous êtes seul à le souhaiter. Il vous faudra donc **vous appuyer sur un groupe de cadres** avec lequel échanger sur le sujet ; pourquoi pas à partir du document « Entretiens professionnels » ? Le développement réussi de cette pratique au sein de votre équipe peut y contribuer. C'est l'adhésion progressive du plus grand nombre à ces nouvelles pratiques qui permettra la généralisation du processus appliqué à l'ensemble de l'entreprise et sa formalisation.

2. L'entretien n'est ni négocié, ni formalisé, mais il est pratiqué

↳ Situation 3 :

Vous ne partagez pas la pratique de la majorité des encadrants

Le processus n'étant ni négocié, ni formalisé, les pratiques sont diverses et pour les plus nombreuses, éloignées de celle que vous souhaitez développer.

Les plus fréquemment rencontrées sont reprises ci-dessous et synthétisées dans les trois conduites suivantes :

(a) « Corvée ou exercice nécessaire pour avoir la paix ou un bon climat »

Vos collègues s'accordent à penser que c'est un sale moment, gaspilleur de temps, qui ne sert à rien puisqu'on se dit tout au fil du temps et qu'il n'y a rien de nouveau à apprendre. En réalité, votre entreprise est probablement un lieu où le non-dit est le langage le plus utilisé. Certains responsables s'évertuent certainement à rechercher les limites des non-dits, du "laisser faire" et "laisser dire" jusqu'à ce que la situation ne le permette plus. On se dit les choses quand on ne peut plus faire autrement, mais l'idéal pour les encadrants de cet environnement c'est d'en dire le moins possible, le plus souvent au prétexte que cela va de soi, que le collectif le sait bien, qu'on l'a déjà dit, que tout le monde partage ce qui pourrait être dit et que cela serait donc équivalent à une perte de temps. Il s'agit de faire comme si la compréhension des choses allait de soi mais en fait, il est surtout question d'imposer le point de vue "convenu" pour maintenir un équilibre qu'il n'est pas question de remettre en cause.

Vous aurez beaucoup de mal à faire émerger une nouvelle conception du partage des responsabilités et du savoir dans un tel environnement.

Essayez cependant de vous faire expliciter la définition que vos collègues attribuent à l'entretien professionnel. Il y a fort à parier que leur définition porte principalement sur un exercice dans lequel le responsable doit affirmer son rôle, évaluer son équipe, assigner des objectifs et pour les plus bienveillants, octroyer des moyens pour faire évoluer les collaborateurs méritants. Bien sûr, nous sommes loin de l'échange constructif entre deux personnes disposant d'un droit de parole équivalent. Nous sommes bien loin aussi du salarié acteur de son parcours. Mais nous sommes certainement dans la situation la plus fréquemment rencontrée, dans le plus grand nombre d'entreprises.

(b) « Prise en main des équipes »

Pour certains responsables l'entretien est la tribune leur permettant de vérifier leur leadership et de montrer qui est le chef. Ils affirment que l'entreprise n'est pas une démocratie et que s'ils sont chefs c'est bien parce que certains doivent décider et que les autres doivent alors obéir. Ils se flattent de réaliser les entretiens en un tour de main, et n'avoir que des collaborateurs convaincus ; d'ailleurs, sous-entendent-ils, pour les autres la porte est grande ouverte...

Il est vraisemblable que le climat social n'est pas au beau fixe, que les équipes ne sont pas motivées et qu'il ne fait pas bon vivre dans ce type d'entreprise.

Vous pouvez contribuer à changer ce cap et retrouver des synergies collectives.

(c) « Campagne électorale »

Dans certaines entreprises, le management de cour y est érigé en modèle. Le référentiel de reconnaissance porte moins sur le professionnalisme que sur la capacité à se faire « aimer » des autres.

Dur, dur... vous devez vous attaquer à une des cultures d'entreprise probablement les plus difficiles à combattre, mais ce n'est pas impossible. Il vous faudra accepter dans un premier temps, de constituer, avec votre équipe, un îlot de sens dans un océan de contradictions. Vous ne pouvez compter que sur la force de persuasion, la démonstration par la preuve, et les bonnes volontés qui ne sont pas toujours pléthoriques.

Vous n'avez pas le choix et devez mettre en place des entretiens qui porteront sur les éléments maîtrisés et connus de l'activité, que celle-ci soit objectivable et mesurable ou moins accessible à l'observation mais néanmoins accomplie et sujette à votre appréciation.

Dans chacun de ces environnements, chaque cadre peut faire évoluer les pratiques à condition de ne pas être isolé et seul à le souhaiter :

✓ Appuyez-vous sur un collectif de cadres partageant vos convictions, le cas échéant constituez-le patiemment à partir de contacts individuels.

✓ Etablissez une bonne communication avec les organisations syndicales, portant notamment sur les pratiques que vous souhaitez développer.

✓ Initiez cette pratique au niveau de votre équipe en vous référant aux suggestions relatives aux **situations 1 et 2** du présent texte et échangez avec les autres cadres. C'est l'adhésion progressive du plus grand nombre à de nouvelles pratiques qui permettra la formalisation d'un processus conforme à celui décrit dans le document.

✓ Appuyez-vous sur votre équipe pour construire un argumentaire à partir de l'écart constaté entre les attentes des salariés et les pratiques en cours dans votre entreprise.

Vous parviendrez ainsi à établir les éléments sur lesquels des améliorations seront envisageables. Vous ferez valider par votre équipe les améliorations progressives à réaliser à chaque exercice. Cette politique de mise en œuvre "par petits pas" est un des moyens possibles pour faire évoluer la pratique d'entretien, sans oublier l'objectif principal qui est de la négocier et la formaliser.

↪ **Situation 4 :**

Vous partagez la culture d'entreprise qui affiche clairement les enjeux, objectifs et processus

Le processus de l'entretien nécessite une formalisation qui s'améliore à chaque exercice. Ce n'est qu'au prix de ce questionnement systématique, que vous pourrez obtenir la dynamique nécessaire à l'accompagnement du parcours professionnel des membres de votre équipe ; dynamique également nécessaire au bon développement des activités de l'entreprise.

Dans votre entreprise, la pratique des entretiens porte sur des actions spécifiques sur lesquelles vous n'avez pas de réels désaccord.

Vous êtes dans une situation privilégiée et devez obtenir la formalisation de cette pratique.

✓ Restez vigilant et vérifiez la bonne adéquation entre les discours et les pratiques, les intentions et les réalisations. Vous aurez à veiller à la qualité de l'échange, de l'expression de l'un et de l'écoute de l'autre, et à vous assurer de la compréhension réciproque.

✓ Vérifiez que le processus mis en œuvre s'enrichit à chaque exercice. Il doit faire l'objet d'un document qui le présente qui s'enrichit à chaque exercice des améliorations pour l'exercice à venir. Ce document doit lui-même faire l'objet d'une discussion, respectivement avec les cadres et les représentants du personnel qui assurent la garantie collective de ce processus hautement individualisé.

Cette capacité à faire progresser le processus est indispensable à sa survie.

✓ Concentrez-vous également sur votre capacité à mener ces entretiens de manière professionnelle, cohérente avec les attentes de votre équipe et conforme aux préconisations du document.

✓ Pour cela, n'hésitez pas, lors des entretiens, à demander aux membres de votre équipe ce qu'ils pensent de votre capacité à conduire ces entretiens. Les réponses obtenues sont un bon indicateur de la qualité de l'échange de parole réellement pratiqué au cours des entretiens.

✓ Demandez à bénéficier d'une formation sur ces pratiques pour parvenir à un bilan le plus objectif possible. Toutefois, lors du choix de cette formation, méfiez-vous des experts "vendeurs d'outils" en la matière. N'écoutez pas ceux qui vous conseillent d'adopter des recettes pour obtenir des autres le comportement souhaité. Préférez les approches portant sur l'écoute des autres pour comprendre les problématiques auxquelles ils sont confrontés, les frustrations vécues en termes d'inadéquation entre rétribution obtenue et contribution fournie, les aspirations quant à la poursuite de leur trajectoire professionnelle.

3. L'entretien est formalisé

Groupe de travail « politique RH »

Si dans votre entreprise l'entretien est formalisé, il vous faudra être attentif au suivi de cette pratique.

L'entretien est-il pratiqué :

- ✓ régulièrement et suivant une périodicité pertinente correspondant au cycle de gestion de l'entreprise ?
- ✓ dans tous les services et pour toutes les catégories de personnel ?
- ✓ conformément aux principes énoncés ?

↪ Situation 5 :

Les pratiques sont conformes à la formalisation.

Vous êtes dans la situation idéale pour développer une démarche de qualité et assurer l'accompagnement du parcours professionnel de chaque membre de votre équipe.

C'est possible, notamment, en veillant constamment à la bonne adéquation aux principes et préconisations, notamment celles qui sont liées à :

- ✓ **l'écoute**
- ✓ **la prise en compte de l'ensemble des aspects du travail du cadre – y compris de sa participation individuelle à des enjeux collectifs**
- ✓ **l'importance de la dimension d'échange**
- ✓ **l'importance de la dimension constructive de la démarche, pour l'accompagnement du parcours professionnel de chacun des salariés de votre équipe.**

Vous devrez également éviter les risques de dérive présentés dans le document *Entretiens professionnels*.

N'hésitez pas à adopter un questionnement permanent du processus et reportez-vous à la situation 4.

En pratiquant ainsi, vous parviendrez, au niveau d'expertise souhaité.

↪ Situation 6 :

La formalisation n'est pas conforme à vos convictions

Il vous faut analyser les divergences entre la formalisation retenue dans votre entreprise et celle que vous souhaitez voir adopter.

Vous ne pouvez compter que sur votre force de persuasion et, pour cela, vous avez besoin de former un collectif d'opinions qui pourra alors développer les argumentations pour faire évoluer le processus vers celui souhaité.

Cette situation ne peut évoluer que si le collectif le souhaite.

Cherchez à vous repérer par rapport à la situation 3 et appliquer les conseils qui y sont proposés.

4. L'entretien comme acte de management

Après avoir explicité, au cours d'une réunion collective, le processus des entretiens professionnels que vous comptez déployer, vous planifierez suffisamment à l'avance les entretiens individuels, en précisant leur durée et les thématiques qui seront abordées.

Vous indiquerez qu'il s'agit d'un acte de management dans lequel la place de la parole et de l'écoute sont fondamentaux. Il conviendra d'échanger à égalité de parole sur la situation professionnelle pour faire évoluer, de part et d'autre, les évaluations et appréciations portées afin de converger vers un sens commun et partagé :

En qualité de conducteur de l'entretien, vous serez attentif à :

- ✓ **donner votre représentation de la situation professionnelle en veillant à rester sur le champ professionnel sans jamais dérapier sur l'aspect personnel,**
- ✓ **vous écouterez la représentation que se fait l'intéressé de sa situation professionnelle,**
- ✓ **vous chercherez à faire émerger les différences et à les formaliser clairement en veillant à ce que cette formalisation soit partagée.**

L'entretien professionnel doit ainsi aboutir à une création de sens qui pour être reconnue doit être formalisée. L'émergence du sens ainsi obtenu contribuera à améliorer la connaissance du travail réellement effectué par le salarié. Il s'agit de déterminer, d'une part la réalisation effective de ce qui lui est demandé, de l'autre, ce que cela lui demande ou lui a demandé de travail, sous ses différentes formes.

Cette meilleure connaissance réciproque du travail permettra de mieux le reconnaître. L'évaluation doit clairement porter sur les trois formes du travail :

- ✓ **la partie visible : les objectifs mesurables et quantifiables,**
- ✓ **la partie invisible : la préparation, la réflexion, la négociation, tout savoir-faire spécifique à la bonne réalisation mais difficilement descriptible,**
- ✓ **la partie collective : les objectifs, le savoir-faire et les réalisations de l'équipe.**

L'évaluation doit mesurer l'évolution entre deux situations professionnelles.

Vous aborderez l'entretien en communiquant les informations prospectives dont vous disposez concernant le métier du salarié pratiqué dans l'entreprise afin d'identifier au mieux les évolutions possibles de sa trajectoire professionnelle du salarié. Vous devrez veiller à ne pas la limiter à votre seule expérience et faire appel à un autre expert si cela se justifiait. Une écoute de qualité, éventuellement appuyée sur les outils tels que le bilan de compétences, le passeport formation, la VAE, permet d'approfondir les perspectives d'une meilleure trajectoire possible¹.

¹ Ces outils seront détaillés dans le prochain document intitulé *Accompagnement du parcours professionnel*.

5. Quelques conseils à partager

Il s'agit principalement de permettre à un homme responsable d'être en face d'un autre homme responsable.

① : *Veillons à ne jamais nous départir de nos convictions humanistes, et de notre enthousiasme solidaire. Cherchons à toujours aiguïser notre observation vigilante et attentive sur la dureté des échanges en milieu de travail.*

② : *Pensons à agir en cohérence avec le collectif de travail et avec l'organisation syndicale. Rappelons-nous, régulièrement, que les outils développés ne sont que ce qu'en font leurs utilisateurs. Ils doivent donc être précisément explicités pour supprimer toute ambiguïté sur leurs utilisations.*

③ : *Commençons par balayer devant notre porte. Rappelons-nous qu'il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées : pouvons-nous et savons-nous les mettre en œuvre ? Vérifions constamment l'écart existant entre notre propre discours et la réalité observée par le collectif légitime à en parler.*

④ : *Etablissons une bonne communication avec la section syndicale afin que les informations réciproques circulent suffisamment pour s'enrichir de part et d'autre.*

Si vous souhaitez compléter cette liste ou y réagir, contactez-nous :

webmestre@cfdt.cadres.fr