

## ***Mise en place de l'ANI :***

*Comment donner à l'entretien professionnel un rôle majeur dans la construction du parcours professionnel du salarié*

## Le groupe « politiques RH »

- Réflexions sur les processus RH
- Production de documents mis en ligne sur le site

<http://www.cadres-plus.net>

- Apport de la recherche

Le groupe « politiques RH »

Présentation de l'outil et du processus  
« tels qu'ils devraient être »

L'entretien professionnel est un processus RH qui contribue à :

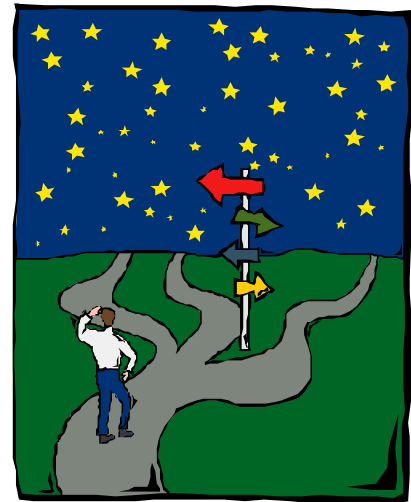
- Mettre à jour la situation contractuelle
- Élaborer le plan de formation



Comment faire évoluer cet outil pour qu'il tienne les promesses de l'ANI ?

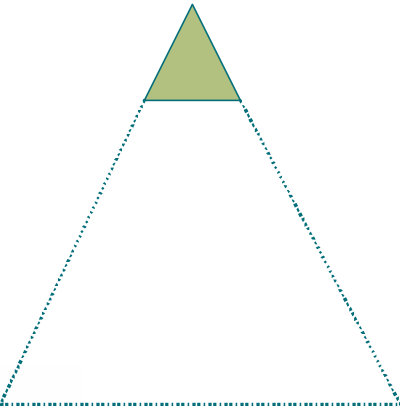
L'outil

## Un paradoxe à résoudre

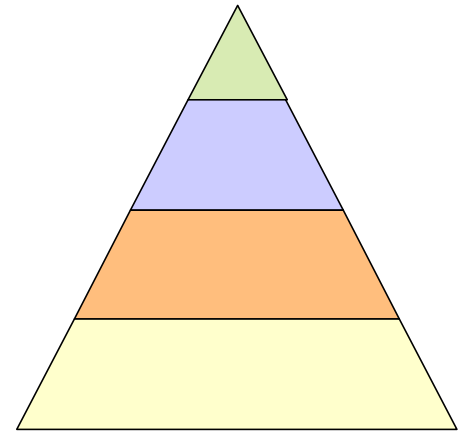


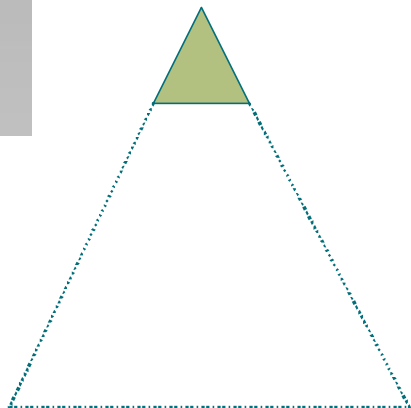
## 2 principales raisons expliquent ce paradoxe :

1. La conduite de l'entretien professionnel n'est pas suffisamment reconnu comme un **acte de management**

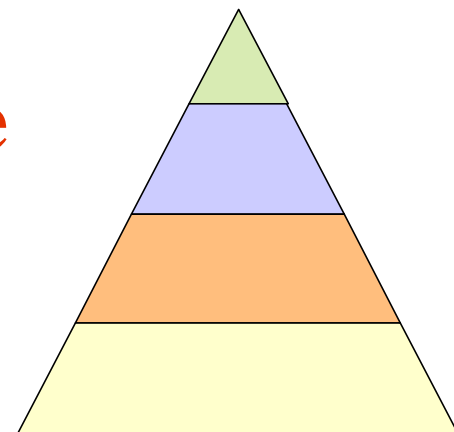


2. L'échange ne porte pas sur le **même objet**





**L'échange ne porte  
pas sur le même  
objet**



Une meilleure connaissance de :

- la **part visible** du travail,
- la **part invisible** du travail,
- la **part collective**.

→ **médiation de la parole**

→ **pratique de l' « écoute risquée »**



L'objet de l'échange

- « Parole risquée » du salarié
  - « Ecoute risquée » du hiérarchique
- Dialogue équitable

**Ce n'est qu'à cette seule condition que  
pourra émerger un sens partagé.**

## Utiliser la médiation de la parole pour :

Reconnaître les écarts entre  
procédures prescrites      réalité du terrain  
comme source d'informations

La conduite de l'entretien professionnel n'est pas suffisamment reconnue comme un **acte de management**

- *Ni enseignée*
- *Ni comptabilisée dans la charge de travail.*

Elle doit être :

- intégrée dans les missions du cadre,
- identifiée et comptabilisée dans sa charge de travail,
- Reconnue évaluée et maintenue comme expertise managériale

- Expertise managériale enseignée .....
- ..... suffisamment maîtrisée.

**L'ensemble des salariés doit être formé à la pratique de l'entretien professionnel.**

## L'entretien professionnel :

- lieu d'échanges
- lieu de **connaissance** du travail effectif
- lieu de **reconnaissance** du travail effectif

→ **définition partagée de la situation et du positionnement dans le parcours professionnel**

**Valoriser la contribution collective :**

**Un droit individuel garanti collectivement**

## Évaluation individuelle « bordée »

L'évaluation du travail doit être suffisamment « bordée » :

- Critères d'évaluation « chiffrés » ?
- Identifier la part du travail non visible ?
- Valoriser les résultats collectifs ?

Une perspective **dynamique** :  
l'apport essentiel de l'ANI.

Émergence de sens partagé  
=  
Indicateur de réussite de l'entretien

L'entretien professionnel est un processus RH qui contribue à :

- Mettre à jour la situation contractuelle
- Élaborer le plan de formation



## L'entretien professionnel au sens de l'ANI

L'entretien professionnel est la clef de voûte de l'ensemble des processus RH.

Il contribue à :

- Mettre à jour la situation contractuelle
- Élaborer le plan de formation
- Établir la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et la déclinaison qui en est faite jusqu'au niveau individuel.
- Une meilleure connaissance du travail pour parvenir à une reconnaissance partagée.
- Construire les parcours professionnels des salariés dans un intérêt partagé

