

Roanne le 28 janvier 2009

# L'entretien professionnel... Un acte fondamental de management !

Cette année, la Direction a engagé les EAD (entretiens individuels d'activité de développement) dès ce mois de janvier, avec l'ambition de les avoir traités d'ici fin février. Avec quelques jours de congés ici et là, il lui sera sans doute difficile de tenir l'objectif... C'est en tout cas un rendez-vous à ne pas manquer pour les salariés car, obligation légale, **l'entretien professionnel est un acte de management fondamental**. En aucun cas, il ne doit devenir (être ?) une corvée, un passage obligé dont on ferait (fait ?) aisément l'économie. C'est pourquoi **l'attention doit être portée sur la qualité du dialogue**. C'est par celle-ci qu'il devient lieu de connaissance et de reconnaissance du travail, de la contribution effective des salariés (part visible et invisible du travail). Il doit aussi stimuler la reconnaissance du travail collectif, trop souvent passée sous silence, toujours sous estimée et qui seule peut donner du sens, de la cohérence, à l'activité de chacun.

S'en tenir, par exemple, à mesurer le résultat, sans aborder la façon de l'atteindre, déresponsabilise chacun en sous-entendant que «la fin justifie les moyens». D'ailleurs, **le résultat n'est pas la seule mesure du travail accompli**. Les efforts fournis, le travail réel peuvent ne pas être pris en compte. Il en résulte une source de malentendus et de démotivation nuisible aux conditions de travail de chacun et à l'efficacité collective des équipes.

Moment de définition d'engagements réciproques entre le salarié et l'entreprise, **cet entretien constitue une actualisation de la situation contractuelle dans un contexte professionnel en évolution permanente** (marché, technologies, méthodes commerciales, organisations industrielles, etc...).

Cet entretien est aussi au centre de la sécurisation des parcours professionnels. **Il est au croisement des aspirations de chacun et des évolutions à moyen ou long terme du parcours professionnel**.

Enfin, et ce n'est pas un scoop, l'Entretien professionnel, pour favoriser la reconnaissance individuelle, doit s'inscrire dans le cadre de garanties collectives définies par l'action des représentants syndicaux.

## *Pour en savoir plus :*

- ◆ Site CFDT Nexter (<http://www.cfdt-nexter.com>) consulter accord GPEC du 8 février 2008 (rubrique bloc note)
- ◆ Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5/12/2003 (<http://www.cadres-plus.net>). Faire «recherche» sur 5 décembre 2003.
- ◆ Avenant n°1 du 20/07/2005 consultable sur le site du Journal Officiel (<http://www.journal-officiel.gouv.fr>). Rubrique BO convention collective / consulter les textes BOCC2006 puis n° 2006/0034, puis formation professionnelle.
- ◆ Site intranet des Ressources Humaines de Nexter

# L'Entretien d'Activité : Quelques conseils !

**Rappel** : Cet entretien comporte deux parties, le premier volet est **l'entretien d'activité** et le second est **l'entretien professionnel**. Ce deuxième volet permet d'examiner le plan de développement du salarié, en particulier son projet professionnel et les actions de développement de compétences. Un entretien de carrière peut être demandé par le salarié, la hiérarchie ou le RH. Dans ce cas, il est réalisé par un manager qui n'est pas le responsable hiérarchique direct du salarié ou un membre du réseau RH. Tout salarié doit bénéficier d'un entretien de carrière tous les cinq ans.

**Ce dispositif d'entretiens est un outil et son intérêt ainsi que son efficacité dépendent en grande partie de ceux qui s'en servent.** Parce qu'il concerne le domaine des relations et ressources humaines, c'est un outil sensible : utile s'il est bien employé, dangereux dans le cas contraire. La CFDT de Nexter vous apporte quelques précisions :

## 1 - L'Entretien professionnel : Savoir en tirer avantage !

Pour de trop nombreux salariés, ces entretiens sont des rendez-vous manqués. Les attentes, voire l'espérance, voisinent avec la déception. Les salariés ne peuvent s'engager pour eux-mêmes, ni les managers envers les salariés qu'ils évaluent !

La CFDT demande :

- ◆ Une information claire pour tous sur les limites de l'entretien et les conditions de son déroulement.
- ◆ Une mise en perspective de l'évolution de l'entreprise et du service (plan de formation pluriannuel/ anticipation des évolutions).
- ◆ Un accompagnement de l'entretien par une démarche professionnalisée pour tous, managers et managés. Cela passe donc par l'élaboration d'actions de formation.
- ◆ La prise en compte de cette activité dans les missions et la charge du cadre encadrant !

*L'entretien doit permettre de connaître les attentes réciproques du salarié et de l'entreprise.*

## 2 - Révéler toutes les réalités du travail !

*L'entretien doit prendre en compte le travail réel, au delà de ce qui est prescrit à travers les objectifs*

Aujourd'hui, l'entretien tente de mesurer les résultats sur la base d'objectifs qui souvent quantifient la seule part visible du travail. Mais, pour la CFDT, c'est aussi le non prescrit qu'il convient d'aborder, l'imprévu, les procédures de contournement, les stratégies individuelles, le temps consacré à la réflexion, à l'appropriation des projets ou des plans d'actions, **part souvent invisible de notre travail**, mais qui conditionne la réussite d'atteinte des objectifs. C'est enfin l'apport de chacun au travail collectif, à la mise en commun, à la capitalisation des expériences, parfois difficile à mesurer ou à exprimer qui n'est pas pris en compte dans l'approche trop individuelle de l'entretien.

## 3 - Exiger des engagements réciproques !

L'entretien d'activité doit permettre de formaliser :

- ◆ L'analyse des éléments de rémunération actuels, les critères objectifs d'attribution et les évolutions envisageables,
- ◆ Les objectifs de travail posés en adéquation avec la charge de travail et les moyens à mettre en oeuvre,
- ◆ Trop souvent, les encadrants ne sont pas en capacité de répondre aux questions touchant à la rémunération et ne sont que le porte parole obligé d'une instance de décision supérieure qui n'engage pas sa propre responsabilité,
- ◆ La reconnaissance des compétences mises en oeuvre par le salarié et celles à acquérir pour renforcer sa qualification notamment par la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), par les moyens offerts par le DIF (Droit individuel à la Formation) ou un bilan des compétences,
- ◆ Les voies de recours doivent être redéfinies et connues de tous.

*Maintenir un équilibre dans l'entretien en donnant des garanties au salarié*

## 3 - Ecouter et être entendu !

**Pour cela, il faut :**

- ◆ Rompre avec les pratiques du monologue : Un entretien est utile quand chacun des deux a fait évoluer ses positions.
- ◆ Prendre le parti de se parler : C'est par exemple, exprimer ses difficultés ou l'ingéniosité mise en oeuvre pour réaliser sa tâche.
- ◆ Prendre le parti de s'écouter : Pour le manager, c'est prendre le parti de remettre en cause ses certitudes et d'avoir le sentiment de renoncer à une partie de son pouvoir. De la qualité de l'écoute, dépend la connaissance du travail de chacun !
- ◆ Formaliser le résultat de l'entretien, ne pas se précipiter, prendre le temps de la réflexion pour rédiger ses commentaires. Identifier les points de désaccord. Identifier précisément aussi la réalisation des objectifs. **Bien fixer les termes d'un accord, c'est poser les fondations de l'avenir.**

*L'entretien doit favoriser la liberté d'expression et améliorer l'organisation du travail*

**Une vraie démarche de progrès :**

**La liberté de dire ce que l'on pense à tous les niveaux de l'entreprise... Vers une nouvelle VALEUR du Groupe ?**