

# Se préparer à l'Entretien Professionnel

« Petit guide syndical à l'usage des membres du personnel »

Les Autorités de l'UCL mettent en œuvre l'Entretien Périodique Professionnel.

Que peut-on attendre de l'Entretien Périodique Professionnel ? Comment s'y comporter ? C'est une question que beaucoup d'entre vous se posent.

Il est difficile d'énoncer toutes les règles à suivre en la matière et nous nous limiterons à certains conseils.

Ce petit guide a été rédigé par la délégation syndicale CNE du personnel à l'usage des membres du personnel. Il fait suite à la consultation du personnel que nous avons organisée en avril 2002. Bien qu'il y a une bonne

part d'imprévu dans la relation hiérarchique, il est possible de baliser cet entretien et de fournir quelques clés pour le mener à bien. C'est l'objectif de ce petit guide. L'utilisation de l'entretien professionnel doit respecter un certain nombre de conditions. Certaines précautions sont nécessaires. Quelles attitudes ou quels comportements adopter face à l'EPP en fonction des objectifs assignés ? Quelles sont les règles pratiques de son fonctionnement ? Quelles sont les conditions préalables ? Quelles sont les précautions à prendre ? Comment s'y préparer ?

**« Le personnel adopte un point de vue délibérément critique, voire à certains égards sceptique, mais favorable dans l'ensemble, à certaines conditions toutefois ».**

La consultation du personnel réalisée par la délégation CNE en avril 2002, a fait apparaître que, si globalement le personnel était favorable à l'EPP, ce n'était pas sans formuler certaines réserves et précautions. Le personnel est donc très attentif aux finalités et aux conditions de mise en forme et d'application de cet outil. Le personnel n'ignore pas que la relation de travail est inégale et est par conséquent sous-tendue par différents enjeux psychologiques, hiérarchiques et sociaux. L'enjeu est de faire évoluer le style et les formes de management et de développer la participation au travail. Le personnel PATO a trop souvent été considéré avec mépris ou indifférence. Le personnel refuse que l'on continue à considérer sa fonction comme un travail subalterne. Il revendique une meilleure reconnaissance au et du travail et une plus forte implication dans la (re)définition du travail et de son organisation.

CNE-UCL, *L'entretien professionnel périodique arrive. Résultats de la Consultation du Personnel - avril 2002*



### Un ajustement réciproque

Préconiser une rencontre annuelle et un dialogue entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur au travers de l'Entretien Professionnel ne va pas de soi. Cette situation délicate n'est pas habituelle et ne s'inscrit pas d'emblée dans nos habitudes.

Selon Jacques Teboul<sup>1</sup>, l'entretien périodique d'évaluation consiste en « une rencontre et un dialogue entre le manager et son collaborateur. L'entretien doit permettre d'instaurer un ajustement réciproque entre les deux partenaires soucieux de trouver des solutions positives pour l'avenir ». Tels sont les objectifs annoncés.

1. Teboul, J, L'entretien périodique d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener ? Dunod, Bordas, Paris, 1991.

*C'est aussi le lieu par excellence où s'exerce la tâche d'intégration de deux catégories de besoins : ceux de l'individu et ceux de l'entreprise. Et cette intégration n'est pas toujours facile à réaliser (J. Piveteau p. 53)<sup>2</sup>. Mais comme le souligne J. Teboul, c'est un tableau très idyllique car dans de nombreux cas les principes de progrès, de développement, de jugement négociés, ne sont pas, ou peu, ou très difficilement appliqués.*

### **Nature et enjeux de l'entretien**

L'entretien professionnel est le plus délicat des entretiens en raison de la signification qu'il revêt dans les relations de travail. Il comporte pour les deux interlocuteurs, des enjeux à la fois psychologiques, culturels, fonctionnels et hiérarchiques.

Les difficultés existent. Il faut bien se préparer. Et il y a quelques règles à respecter.

La situation d'entretien mérite d'être abordée en toute lucidité car la dimension hiérarchique est bel et bien présente. *L'EPP est un entretien hiérarchique par excellence durant lequel s'actualise une relation de subordination, en face à face de surcroît, puisque l'issue en est le jugement sur le travail et ses implications. (J. Teboul, p. 3).*

Les entreprises recommandent qu'il soit l'occasion d'un « libre dialogue », « sans réserve ». Ce qui n'est pas sans paradoxe puisque les conséquences, immédiates ou à plus long terme, explicites ou implicites de ce « libre dialogue » peuvent être importantes pour le(s) membre(s) du personnel.

Ainsi, contrairement à ce qui se passe dans un entretien scientifique, le supérieur hiérarchique est impliqué dans la relation professionnelle. Il en est partie prenante. Au cours de l'entretien, celui-ci élabore, et se fait quoiqu'on en dise (si ce n'est pas déjà fait, voir les a priori ci-dessous), un jugement sur le travail et les aptitudes du travailleur « interviewé ». Il en résulte, une profonde ambiguïté. Cette situation influence le déroulement de l'entretien et il convient d'en tenir compte dans l'entretien. Il ne faut pas dire n'importe quoi, n'importe comment ! De ce fait, l'attitude réaliste consiste à ne pas l'oublier.

L'entretien comporte ainsi une dimension évaluative même si le mot déplaît. Même si on se refuse à utiliser le terme, les gens savent qu'en fait, ils sont toujours évalués ; l'entretien périodique, quelle que soit son

appellation, aborde des questions d'appréciation. C'est une des composantes de l'entretien même si ce n'est pas la seule. Il vaut mieux être clair et avoir clairement à l'esprit l'aspect d'appréciation indéniable et inéluctable.

### **Guide pratique de l'entretien**

#### **□ Choisir des modalités d'interaction**

Avec son supérieur hiérarchique, plusieurs modalités d'interaction sont possibles. Il vous appartient de choisir le mode qui vous convient le mieux en fonction du contexte qui est le vôtre et de vos objectifs.

#### **✓ La coopération**

C'est l'attitude de base. Celle aussi qui est la plus attendue. Elle consiste à faire son travail tout en étant en accord avec son supérieur. Elle n'empêche pas de s'y impliquer à différents degrés, mais les partenaires travaillent dans la même optique. La véritable collaboration est dans un travail d'équipe.

#### **✓ La confrontation**

Dans ce type d'interaction, on déclare ouvertement les désaccords que ceux-ci portent sur les objectifs ou sur les moyens d'y parvenir. La confrontation peut se faire dans une optique positive. Elle comporte aussi le risque de blocage. Elle est délicate et n'est pas toujours concevable. Elle est plus aisée lorsqu'elle repose sur une compétence reconnue. Elle peut apparaître comme déloyauté.

#### **✓ La négociation**

Cette modalité d'interaction tient à la fois de la confrontation et de la coopération. De la confrontation car négocier c'est tenir ferme sur certaines positions. De la coopération car négocier suppose de rechercher une solution qui soit acceptable par les deux parties. Ce mode d'interaction s'apparente à la participation critique ou à la coopération conflictuelle.

#### **□ Être au clair avec les finalités de l'entretien**

L'entretien périodique professionnel poursuit en général plusieurs objectifs. Il est bon de rappeler que l'entretien n'a pas pour but de blâmer, d'enfoncer quelqu'un, ... Il a pour but d'améliorer la qualité du travail et l'épanouissement que l'on peut y trouver. Il est utile de garder cet objectif toujours présent à l'esprit pour ne pas dévier.

#### **□ Cadrer et éviter tout dérapage à vos dépens**

De même, l'entretien professionnel doit respecter certaines règles.

2. Piveteau J, L'entretien d'appréciation du personnel, INSEP EDITIONS, Collection " Pratiques en question " Paris, 1985.

L'entretien professionnel pourrait devenir un dialogue de sourds voire dans le pire des cas un procès où le procureur cherche à condamner plus ou moins lourdement un coupable. L'entretien professionnel ne doit pas être l'occasion, pour certains chefs de service, de mettre l'employé sur la sellette et de le faire comparaître comme un accusé devant un tribunal. Ces situations sont peut-être exceptionnelles, elles n'entrent pas dans la logique qui préside à l'EPP mais mieux vaut prévenir que guérir !

L'entretien professionnel est une technique au service d'objectifs. Et comme toute technique, elle peut être utilisée à bon escient ou au contraire être un instrument

du pouvoir malveillant. Cela va dépendre étroitement des finalités réellement poursuivies et des attitudes profondes. Bien entendu dans cette situation, l'attitude du responsable selon qu'il est plus ou moins compétent en matière de relation va être déterminante. Selon J. Piveteau, « *l'entretien professionnel se fonde sur l'attitude de base de confiance de la part du chef dans les compétences et la bonne volonté de son collaborateur* ».

La mise en œuvre judicieuse de l'entretien périodique repose sur un certain nombre de convictions. Ces convictions sont utiles et nécessaires si on veut assurer le succès de l'entretien.

### **Convictions dont il est utile de se pénétrer pour assurer le succès de l'entretien**

- Les gens ont plus de capacités qu'on a tendance à le supposer.
- Les gens sont perfectibles et, secrètement, souhaitent progresser.
- Quand vous essayez vraiment de comprendre le point de vue d'une personne, celle-ci le plus souvent accepte d'essayer de comprendre le vôtre.
- L'être humain accepte, et même souhaite, toute communication qui lui apparaît comme susceptible de satisfaire ses besoins.
- Les collaborateurs se sentent plus solidaires de l'organisation quand ils prennent part à la définition des objectifs de leur action et aux moyens d'atteindre ces objectifs.
- Les subordonnés acceptent l'influence de l'autorité d'un chef quand ils voient que c'est quelqu'un qui travaille honnêtement à la satisfaction de leurs besoins.
- Il n'y a aucune raison de penser qu'un collaborateur est plus disposé à vous tromper que vous n'êtes disposé vous-même à le tromper.
- La meilleure manière pour qu'un collaborateur vous traite de la façon qui vous convienne est de le traiter vous-même de façon permanente de cette façon.
- Un des droits fondamentaux de l'être humain est de ne pas être conforme aux stéréotypes définissant les sous-ensembles humains auxquels ils appartiennent. Des phrases comme : « C'est une femme » ; « c'est un polytechnicien » ; ... n'ont aucun sens.
- Un autre droit de l'être humain est celui de pouvoir changer. Juger quelqu'un de telle façon, sous prétexte qu'il méritait ce jugement voici trois ans, est une injustice.

*J. Piveteau, op. cit. p 119*

#### **□ Faire respecter la procédure**

Les réunions de service doivent avoir lieu avant les entretiens individuels.

L'entretien professionnel périodique ne peut être réalisé qu'après la tenue d'une réunion – avec procès-verbal – de l'ensemble du personnel sur les objectifs de l'entité (unité ou service).

C'est pourquoi l'entretien ne doit pas porter que sur le travail personnel mais inclure une réflexion et une analyse sur l'entité et sur l'organisation.

#### **□ Envisager les différents aspects du travail et de l'organisation**

Il est préférable d'avoir une vue d'ensemble sur le service et de discuter des perspectives d'évolution. Privilégier l'argumentation-délibération qui prépare l'avenir plutôt que l'argumentation-justification qui porte sur le passé.

Il faut inclure dans la discussion les questions liées à l'organisation du travail. Vous pouvez donc inclure par exemple dans l'entretien les points suivants : l'environ-

nement de travail, l'ergonomie du poste de travail, l'organisation du travail, les procédures, la définition des fonctions. L'université doit fournir les moyens adéquats pour que le travail s'effectue dans les conditions les meilleures pour la santé et le bien-être au travail.

#### ❑ *Tenir compte de contraintes liées au contexte*

Dans le processus de l'entretien professionnel, il faut inclure la connaissance très fine des contraintes qui pèsent sur le travail et éviter de se focaliser sur les capacités personnelles indépendamment de l'environnement de travail. Il faut se souvenir que la ligne hiérarchique a tendance à imputer beaucoup plus souvent qu'on ne le croit au travailleur, ce qui relève bien souvent d'une gestion déficiente du service et/ou d'une mauvaise organisation (collective) du travail.

Des consignes peu claires, contradictoires ou paradoxales ; des procédures inadéquates ; le cloisonnement des fonctions, la rigidité bureaucratique de l'organisation ; une gestion chaotique, en sont quelques exemples. Or, ces différents aspects et anomalies liés au contexte sont généralement sous-estimés. La tendance est plutôt d'en attribuer l'unique responsabilité aux personnes. C'est ce qu'on appelle, en psychologie sociale, l'erreur d'attribution et celle-ci est beaucoup plus fréquente qu'on ne le pense.

#### ❑ *Connaître le contexte professionnel et relationnel*

Selon le type de relation qui s'est nouée, entre vous et le responsable, l'entretien va se dérouler différemment. La connaissance du contexte professionnel immédiat est également importante. La clarification des normes de fonctionnement, de ce qui est attendu, de ce qui est valorisé du point de vue des relations professionnelles se révèle indispensable. Cette clarification a le mérite de préciser les règles du jeu et offre une certaine protection. Mais ce qui est attendu est parfois aussi de l'ordre de l'implicite.

Le bon déroulement de l'entretien va aussi dépendre du contexte et du style de management. Ainsi un style inadéquat, autocratique ou dévalorisant peut hypothéquer grandement la qualité de l'entretien. Cela rend le face à face ni très facile ni très efficace.

#### ❑ *Préparer votre entretien*

Cela semble évident et pourtant il ne faut pas prendre le « face à face » à la légère.

L'entretien professionnel actualise entre les interlocuteurs une relation de pouvoir au cours de laquelle chacun cherche à influencer l'autre, mais aussi pendant laquelle se jouent les ambiguïtés, les craintes, les transactions cachées liées à la relation hiérarchique et à son

exercice. Il faut donc analyser le contexte et situer clairement les enjeux. Certaines règles au niveau de l'interaction ne sont pas « visibles » mais sont bel et bien présentes.

#### ❑ *Éviter d'improviser*

Éviter l'improvisation est la règle d'or en la matière. Bien lire les documents, préciser les objectifs, les siens et ceux de son interlocuteur.

L'entretien mérite d'être préparé tant en terme de « relation » qu'en terme de « contenu ».

#### ***Voici quelques questions utiles<sup>3</sup> avant l'entretien :***

Quel est mon objectif dans cet entretien ?

Qui est mon interlocuteur ? Quel est son style ?

Quelles sont ses manières de travailler, ses lubies, ses phobies ?

Quel est le contexte immédiat de l'entretien ?

Quel est l'objectif de mon interlocuteur ?

De quoi a-t-il besoin comme information ?

Quel langage sera le mieux adapté ?

Que veut-il savoir des différents sujets que je traite ?

Dans quelle disposition d'esprit est-il à l'égard du problème ? à mon égard ?

Quels sont les enjeux ? Les miens ? Les siens ?

#### ❑ *Se préparer aussi psychologiquement*

Il est tout aussi important de se préparer psychologiquement à l'entretien et de se mettre en bonnes conditions physiques et psychologiques.

#### ❑ *S'adapter à son interlocuteur*

Il vous faut connaître les caractéristiques de votre supérieur hiérarchique, sa personnalité, son style, ses manières de faire, ses qualités, ses défauts. Cela si possible sans idées préconçues ; en évitant de projeter vos propres sentiments ou idées. Il vous faudra vous y adapter et trouver la manière de vous y prendre avec lui. Trouvez en quelque sorte le bon mode d'emploi. Les informations obtenues auprès de vos collègues peuvent vous y aider.

#### ❑ *Éviter de dévaloriser votre interlocuteur*

Il est donc conseillé d'éviter toute agressivité, d'attaquer ou de dévaloriser votre interlocuteur. Vis-à-vis de quelqu'un qui possède le pouvoir statutaire, ce n'est

3. Adapté de Teboul J., idem, p 20.

pas judicieux. Si vous devez faire une critique à votre supérieur, faites-le à bon escient, mais vous ne devez jamais perdre de vue que beaucoup de responsables vivent leur statut hiérarchique avec une bonne dose de susceptibilité, et qu'il n'est jamais facile de se sentir remis en cause. Et souvenez-vous que c'est moins le contenu d'une remarque critique qui irrite que la manière dont celle-ci est formulée ou présentée.

Il faut garder en mémoire qu'en toutes circonstances, l'autre ne doit jamais « perdre la face ».

Une autre attitude lorsqu'elle est systématique comme la passivité ou l'acceptation de toute opinion est également mal vue. Il faut savoir s'affirmer.

#### ❑ *Adopter des positions claires*

Bref, adoptez des positions claires, autonomes, adaptées à la situation, tenant compte de l'objectif de l'entretien et du rapport de pouvoir qui le constitue.

#### ❑ *Adopter une attitude non défensive*

Durant l'entretien, le responsable aura un rôle déterminant. Il est clair que l'attitude que le responsable va adopter, son intégrité, sa capacité de mener un tel type d'entretien, son degré d'ouverture vont induire certaines réactions et comportements. Si l'entretien est mal conduit, s'il expose l'ignorance ou la manipulation du responsable, il est sûr que la considération que le personnel peut avoir pour lui s'en ressentira.

Mais il est tout aussi important de réfléchir à la manière dont vous allez vous y prendre.

Évitez de vous mettre sur la défensive pendant l'entretien soit en vous dévalorisant vous-même ou en vous culpabilisant. Ce n'est pas nécessaire. Adoptez une attitude réaliste ou de tranquillité vis-à-vis de soi-même.

Inutile donc de courir des risques en se dépréciant.

#### ❑ *Rester calme et éviter de couper la communication et le dialogue*

Si vous voulez qu'on vous écoute, le mieux est d'écouter votre interlocuteur. Il sera plus enclin à faire de même.

#### ❑ *Envisager lucidement les critiques*

Face à une critique, il vaut mieux éviter de se comparer à d'autres personnes car ce serait se mettre en situation d'infériorité. Il vaut mieux proscrire ce genre de défense qui ne peut que vous déforcer. Il est préférable de s'en tenir à des faits, sans interprétation, sans faire de procès d'intention. Il n'est pas nécessaire de s'identifier à une erreur commise. Reportez-vous toujours à des faits. De même, face à une critique fondée, ne cherchez pas absolument à vous justifier. Ce ne pourrait

être qu'une défense maladroite. Faites-le posément, poser des questions, explorer le problème. Considérez la critique comme une remarque pour améliorer et mettre en œuvre des changements positifs. Remplacez l'erreur dans son contexte et éclairez les circonstances. N'acceptez pas de généralisation. Face à une critique non fondée, utiliser au besoin la tactique du disque rayé en répétant que « ce n'est pas exact », « ce n'est pas vrai »...

#### ❑ *Parer à certaines éventualités*

Comme l'exercice du pouvoir hiérarchique n'est pas toujours très clair ni très net dans ses intentions et dans ses actes, il faut aussi parer à certaines éventualités.

Dans le cas de manipulation sourde, lorsque votre supérieur hiérarchique use de détours, essayez de clarifier la relation et au besoin fixez vos limites.

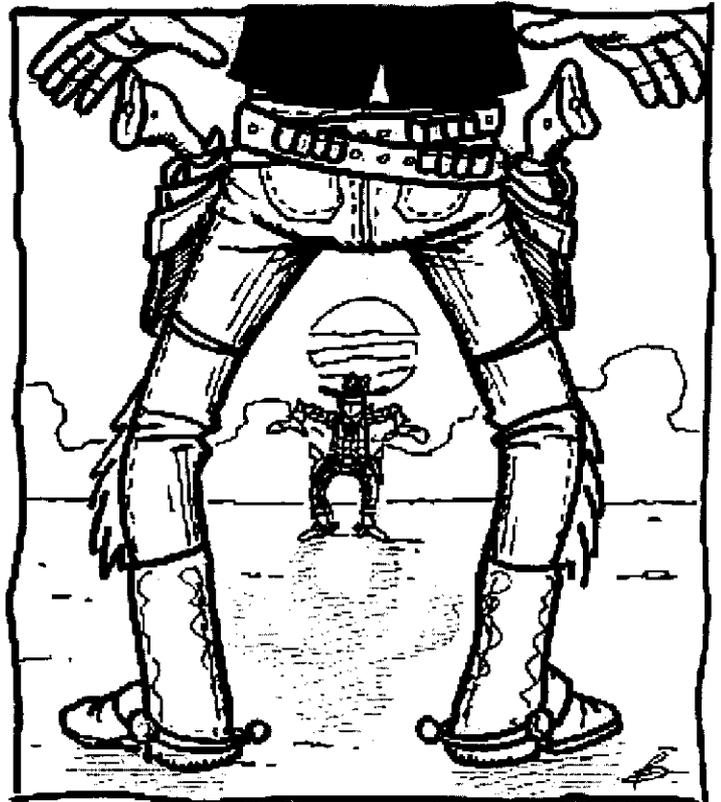
#### ❑ *Tenir compte des mécanismes psychologiques et sociaux*

En réalité, la situation d'entretien est faite de plusieurs éléments qui agissent sur notre comportement durant l'entretien et que nous devons connaître.

Il s'agit d'obstacles fréquents, de mécanismes bien connus en psychologie sociale, et qui, bien souvent, à l'insu des protagonistes, biaisent les perceptions et entravent ou altèrent la communication.

#### ✓ *Les a priori*

Chacun se représente l'entretien auquel il va participer. Et ces perceptions vont nous servir de code d'interprétation et de filtre des échanges qui vont se dérouler.



Nous avons tendance à interpréter le comportement des autres, à le déformer en fonction de nos propres filtres, voire à refuser certains comportements surtout lorsque ceux-ci sont très éloignés des nôtres.

Ces perceptions s'accompagnent d'a priori que nous cherchons inconsciemment à confirmer (c'est le biais de « confirmation ») en nous focalisant sur certains aspects plutôt que d'autres, en ignorant certains traits positifs. Il faut donc veiller dans la situation d'entretien à développer une perception plus juste et plus complète et, au besoin, veiller à compléter, corriger ou nuancer les vues de votre supérieur. Mais pas de manière excessive.

#### ✓ *Les stéréotypes*

Font figure de stéréotypes, les images figées et simplifiées, chargées d'affectivité, source de croyance et de comportements.

Ces mécanismes liés à la perception peuvent peser sur la communication et empêcher le supérieur hiérarchique d'écouter et de comprendre votre position.

Votre supérieur risque le plus souvent de chercher à confirmer ces stéréotypes.

L'existence de contextes professionnels différents entre le responsable et le collaborateur constitue une autre source de distorsion. Et le responsable peut avoir des difficultés réelles à percevoir et à comprendre son interlocuteur surtout lorsque ce responsable est trop éloigné du travail et de la fonction de ses subordonnés. Il faut se souvenir que la connaissance que le responsable a du travail et de ses collaborateurs est parfois très limitée.

#### ✓ *L'effet de halo*

L'entretien peut être influencé par un événement marquant (une erreur, un échec, ...) qui le précède. Il convient alors de ne pas se focaliser sur cet événement.

#### □ *Développez des transactions claires*

Tenez compte des normes et des objectifs et faites-les respecter sans arrogance.

Développez au contraire des comportements positifs fondés sur des transactions claires et riches, adoptez une attitude sans démagogie et sans culpabilité.

### **L'EPP, une volonté démocratique ?**

L'EPP n'est acceptable que s'il assure dans le jeu contractuel, le respect de normes démocratiques et limite l'arbitraire. L'entretien ne doit pas être la seule occasion où la participation des membres du personnel

est possible. Ainsi J. Piveteau<sup>4</sup> souligne à juste titre que « sans la concertation (au travail), l'introduction de l'entretien périodique dans un service serait aussi insolite qu'une invasion de Martiens sur la terre ». (J. Piveteau p. 67). L'entretien périodique sonnerait faux et le personnel ne serait pas dupe si par ailleurs l'EPP ne s'accompagnait pas également d'une concertation régulière dans la gestion plus quotidienne du service.

#### ***La démocratie au travail***

Le fait que les membres du personnel disposent d'un potentiel d'initiative trop souvent bloqué, nié ou contredit. C'était une des conclusions de notre consultation d'avril 2002.

La consultation sur l'EPP a aussi fait apparaître à la fois la forte demande de reconnaissance *du et au travail* ainsi qu'un profond désir de démocratie au travail. Cela se traduit, non pas par une demande naïve de « relations harmonieuses » mais bien par un souci plus profond d'implication au travail et de participation à sa définition et à sa transformation.

Les membres du personnel veulent, à juste titre, être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens sur la construction du travail à l'UCL.

CNE-UCL, *L'entretien professionnel périodique arrive. Résultats de la Consultation du Personnel, Avril 2002*

L'entretien constitue un moment où une certaine possibilité de dialogue est instaurée. Si cette attitude n'est possible qu'une fois par an, si le reste du temps les relations sont à sens unique, sans écoute de la hiérarchie, sans disponibilité effective, sans concertation au travail effective, l'entretien apparaît alors comme souverainement hypocrite.

L'entretien ne peut être une procédure isolée, sans lien avec la marche du service. C'est dire que l'entretien renvoie à la capacité de la hiérarchie de penser à moyen terme et à fixer en équipe des orientations.

Par ailleurs l'EPP doit s'inscrire dans un cadre collectif dûment négocié où l'ensemble des points sont évoqués : le référentiel des métiers, la politique de formation, l'évolution des qualifications, les modes d'organisation du travail, le système de reconnaissance des qualifications.

L'EPP ne sera un outil démocratique que s'il s'inscrit dans une gestion non démagogique, plus démocratique de l'université dans son ensemble.

4. Piveteau J, *L'entretien d'appréciation du personnel*, INSEP EDITIONS, Collection « Pratiques en question », Paris, 1985.