

ENTRETIENS MANAGÉRIAUX : DES PASSAGES OBLIGÉS, À NE PAS LOUPER

multiples, ils recouvrent des réalités bien distinctes et ne sont pas à négliger.

Mis en place en même temps que les méthodes “modernes” de gestion des ressources humaines, les différents entretiens auxquels nous participons régulièrement avec nos managers nous sont devenus si familiers qu’ils constituent désormais un de nos rituels professionnels.

L’entretien d’évaluation (EA)

Presque toujours annuel, il n’a aucun caractère obligatoire au regard de la loi. Il est fortement tributaire des relations entre l’agent et son manager. Lorsque ces relations ne sont pas au beau fixe, l’EA peut être très nocif pour l’agent et se muer parfois en un véritable rituel de domination au bout duquel ce dernier sort souvent fragilisé, voire en réel danger de Risques Psycho Sociaux (RPS).

L’UGICT a récemment diffusé un guide pratique sur l’entretien d’évaluation sur le site de l’Ugict CGT (<https://ugictcg.fr/guide-evaluation>).

L’entretien professionnel (EP)

Il est en revanche obligatoire depuis 2014, tous les deux ans, et sa finalité est totalement différente. Il ne vise pas à évaluer le travail de l’agent, mais au contraire à échanger sur ses perspectives d’évolution de carrière, à ébaucher un projet professionnel... Il doit être effectué au retour de toute absence prolongée, quelle qu’en soit la cause.

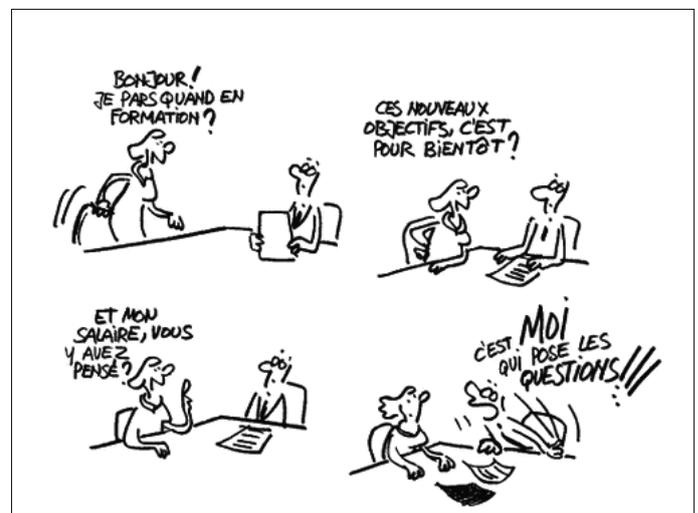
L’entretien bilan professionnel à 6 ans (EBP)

C’est une sorte d’EP “étendu”. Lui aussi est obligatoire depuis peu. Il acte le fait que les EP successifs ont bien été effectués, mais il fait aussi le point sur les formations dispensées à l’agent, sa progression salariale et professionnelle, les éventuelles VAE (Validations des Acquis par l’Expérience) et certifications.

En cas de non-réalisation d’EP et/ou d’EBP, l’employeur est sanctionné sous la forme d’un abondement correctif versé sur le Compte Personnel de Formation de l’agent.

Quelles pratiques dans nos entreprises

A EDF et Enedis, l’EA est intimement lié au Référentiel des Pratiques Professionnelles (RPP). Ce RPP est nourri par la PERS 946 (M3E) qui référence les descriptions des postes



et donc le positionnement dans la plage de classification des emplois (GF). Il doit être accessible au salarié lors de la préparation de l’entretien car c’est un guide, pour lui et son manager, pour se positionner dans la grille qui comporte 4 items : “Prend en charge”, “Maîtrise”, “Optimise”, “Fait référence”. Toute progression et élévation de compétences se traduit en principe par une reconnaissance de l’Appréciation Du Professionnalisme (ADP) en niveau de rémunération (NR) a minima, et en classification (GF) sur la plage décrite au préalable.

Ces entretiens doivent être préparés soigneusement

A Enedis, l’agent qui n’est pas satisfait du positionnement choisi par son manager lors de l’EA peut demander un entretien avec sa ou son N+2. Il pourra être accompagné d’un-e représentant-e du personnel. Sa ou son N+1, ainsi qu’un-e représentant-e des RH peuvent également assister à cet entretien. Il faut donc le préparer avec rigueur et identifier clairement les points de nature à imposer un autre positionnement dans la grille.

Aujourd'hui, EDF et Enedis ne remplissent pas leurs obligations quant à la tenue d'un registre local des descriptions de postes (disposition intégrée à la PERS 946), mais le vote d'une résolution en cas d'action conjointe de tous les CSE concernés peut y remédier. C'est ce qui s'est produit aux Fonctions Centrales d'Enedis, où, sur proposition de la CGT, une résolution (certes remaniée par l'OS majoritaire) sur « l'application de l'intégralité de la PERS 946 » a été votée à l'unanimité.

Au BRGM, l'EA se passe bien la plupart du temps, mais personne n'est dupe de son manque de son utilité très limitée, à tel point qu'en 2018, la nouvelle DRH fraîchement arrivée avait bien fait savoir que *“désormais, ils seraient lus”* ! De plus, il est effectué en même temps que l'EP. Mais, venant après l'EA, l'EP est du coup rapidement *“expédié”* : *« Tu finiras de remplir la fiche et tu me la renverras par mail. Je la signerai et te la mettrai dans ton casier »*. Le syndicat CGT de l'UES-BRGM s'insurge régulièrement contre cette pratique qui crée la confusion entre *“évaluation”* et *“évolution”*. Les deux entretiens devraient d'ailleurs pouvoir être faits par deux personnes différentes. La direction reconnaît volontiers le bien-fondé des arguments avancés, mais répond *« C'est quand même plus pratique comme ça : on gagne du temps ! »*.

S'agissant de l'EBP, la prise de conscience très récente de son caractère obligatoire par la DRH du BRGM a donné lieu à une pratique assez curieuse. Certains agents ont, un beau matin, trouvé dans leur casier un recto de feuille A4 portant le résumé (d'ailleurs parfois incomplet !) des formations effectuées, des augmentations salariales (souvent c'était court !), et des éventuels changements de classification depuis 6 ans. C'est tout ! *« Oui, maintenant c'est obligatoire, donc je t'ai mis la feuille dans ton casier. Si tu veux un vrai entretien, tu me le dis »*. Pour la direction, la case : *“EBP réalisé”* était ainsi cochée !

Quelques recommandations

Il est essentiel que tous ces entretiens se déroulent dans un climat apaisé, voire bienveillant (même si ce terme est trop souvent galvaudé). Le manager ne doit pas *“bâcler”* l'entretien. Entre deux EA et si l'agent le demande, le manager doit

s'entretenir avec lui afin de clarifier au plus vite les points de blocages éventuels mais, au-delà, d'autres questions restent en suspens.

La question du salaire doit-elle être évoquée lors d'un EA ? Si le manager est satisfait de son agent, ce point devrait pouvoir être formalisé sur le document. Au BRGM, par exemple, c'est le flou artistique et rien n'est prévu en la matière. Ainsi, cette question, qui reste à la discrétion du ou de la manager, est parfois abordée, parfois pas : *« ça n'est pas le sujet, mais j'ai bien entendu... on en reparlera en temps et en heure »*. Et lorsque rien ne tombe, l'agent se voit trop souvent répondre : *« Ah, oui, mais il fallait m'en parler avant ! »*

Il est indispensable de garder trace de tous les entretiens

Si l'activité syndicale ne peut être évaluée, la définition d'objectifs annuels calibrés pour un temps complet est souvent un frein à l'action militante et les militants n'utilisent pas toutes ses heures de délégation par *“manque de temps”*. Pire, il existe parfois une discrimination syndicale insidieuse de la part de certains managers tentés de *“faire du zèle”*, sous l'œil parfois indifférent de directions qui ne craignent pas pour autant de réaffirmer, la main sur le cœur, que l'action syndicale est *“sacrée”*.

Au final, même si ces *“figures imposées”* paraissent parfois peu utiles, elle ne sont pas pour autant à négliger. Ces entretiens doivent être préparés soigneusement, au besoin avec l'appui d'un-e collègue représentant-e du personnel qui sera à même de conseiller l'agent. Par ailleurs, il est indispensable de garder trace de tous les entretiens des années antérieures, et pas seulement de l'année précédente, car les écrits restent ! Que ce soit l'EA en cas de conflit du travail éventuel, ou même d'une demande d'augmentation, ou l'EP pour rappeler que les souhaits – non exaucés – d'évolution de carrière ont été clairement formulés... Cela évitera à la hiérarchie de se retrancher derrière le fameux : *« Oui, mais si tu ne demandes pas ... »*.

