

L'entretien (d'évolution) professionnel(le)

Entre la tentation du « hors sujet »
et l'esquive « des sujets sensibles ».

Djemela ABIDI

Spécialiste de l'Accompagnement des Transitions professionnelles

Conseil en Evolution Professionnelle

djemela.abidi@echomotive.fr

www.echomotive.fr

Une étude du CEREQ (Réf.) dresse un premier bilan de la mise en place de **l'entretien professionnel**. Son caractère obligatoire (c'est une obligation légale soumise à contrôle) a le mérite d'introduire le thème de l'évolution professionnelle du salarié, en le dé-corrélant très clairement de l'entretien d'évaluation annuel, autre instance (non obligatoire) où la question de la mobilité du salarié pouvait être abordée.

Si le législateur s'est voulu très clair sur l'objet de l'entretien, la perception par certains salariés de la pertinence de ce nouveau dispositif est variable. D'aucuns ont apprécié qu'une nouvelle instance leur permettent d'explicitier leur projet d'évolution professionnelle en y associant un plan de formation individuel, d'autres ont pu explorer des perspectives de mobilité interne jusque là ignorées. Enfin, certains se sont contentés de « passer cet entretien », sans réellement s'interroger sur l'intérêt de ce nouveau dispositif ou avec une forme de défiance quant à la prise en compte de leur besoin d'évolution. Ce *nouvel objet* qu'est l'entretien professionnel est un dispositif récent et il n'y a rien d'étonnant en soi qu'il n'ait pas encore livré toute sa dynamique vertueuse. Les retours d'expérience vont naturellement permettre d'améliorer ce dispositif, comme cela fut le cas dans la mise en place des entretiens d'évaluation. Néanmoins, s'intéresser à ce qui *entrave* ou *brouille* sa mise en place est utile pour permettre au salarié de s'en saisir et à l'entreprise de le valoriser.

Cet article explore certains aspects méthodologiques qui influent autant sur **le fond que sur la forme** sur le caractère vertueux de ces entretiens professionnels.

L'obligation n'empêche pas la confusion.

Nous conviendrons que l'intitulé même de **l'entretien professionnel** ne dit rien sur son contenu. Et pourtant, si on se réfère à la loi, il s'agit bien d'un entretien **d'évolution professionnelle**. De nombreux organismes et autres experts se sont empressés de clarifier le sujet en produisant des outils, le fameux « prêt à questionner » avec la bonne intention de circonscrire l'objet de cet entretien à sa thématique centrale et ainsi parer à toutes formes de confusion avec d'autres dispositifs déjà en place dans l'entreprise, notamment l'entretien d'évaluation.

Si on sait aujourd'hui caractériser un entretien d'évaluation annuel, qu'en est-il de l'entretien professionnel ? Le premier est avant tout un acte managérial dont le cadre de référence est la mesure de la performance annuelle du salarié. Certains affirment d'ailleurs

que le thème de l'évolution professionnelle s'inscrit déjà dans ce cadre d'évaluation. En clair, évaluer les performances annuelles d'un salarié est en lien avec ses capacités à évoluer professionnellement. Selon cette logique, l'entretien professionnel inauguré par la loi, produit de la redondance et l'obligation de « faire passer ces entretiens » est avant tout un acte de conformité à la loi. Cette interprétation laisse entendre que les compétences mobilisées pour conduire ces deux types d'entretiens sont similaires et la question de l'évolution professionnelle n'a rien de spécifique qui mobiliserait d'autres gestes professionnels.

Pour les professionnels RH qui ont renoncé à être « les couteaux suisses » de l'entretien et les praticiens du conseil en évolution professionnelle, la distinction est sans ambiguïté. La fonction de manager pose clairement *la question de la face*, c'est-à-dire les effets induits par sa position hiérarchique dans le contenu de l'entretien. Ce rôle induit un type d'interaction et d'échange qui limite l'exploration de tous les possibles pour le salarié en matière d'évolution professionnelle. Comment investir totalement cet espace de délibération qu'est l'entretien professionnel quand la relation de confiance et la loyauté qui relie un collaborateur à son manager ne l'autorise pas à échanger ouvertement sur son désir de mobilité externe, en clair de quitter l'entreprise.

C'est pourquoi il convient, tant que possible, de dispenser les managers de réaliser des entretiens sur ce thème de l'évolution professionnelle, question d'aisance et d'efficacité pour les deux parties, le salarié et le Manager. Certains responsables ont fait le choix, pour échapper à cette difficulté, de chercher la neutralité chez des prestataires en charge de conduire ces entretiens. Ce choix peut être pertinent, pour peu que l'entretien professionnel externalisé ne se limite pas à la passation d'un questionnaire type, dans une posture d'enquêteur chargé de renseigner les projets professionnels de salariés.

Certaines méthodes ou outils donnent à lire sur les stratégies d'évitement « des sujets sensibles » ou de prise de distance avec le sujet (le salarié) car, il faut bien le reconnaître, la question de l'évolution professionnelle convoque notre rapport plus ou moins apaisé au changement.

Le thème de l'évolution professionnelle surgit souvent dans la vie des personnes dans des phases de ruptures, de questionnement fort sur leur place dans l'entreprise ou le besoin légitime de sortir de leur zone de confort professionnel. Elle est donc associée, dans l'imaginaire collectif, à des périodes de fragilisation et de remaniement, plus ou moins longue. L'idée induite par la loi de faire de la question de l'évolution professionnelle un thème inscrit dans les pratiques de gestion des carrières tend à rompre avec cette représentation anxiogène. Reste la difficulté de faire de ce nouvel outil une instance féconde pour le salarié et pour l'entreprise. Les choix méthodologiques dans la manière de conduire ces entretiens sont, de ce point de vue, déterminants car la tentation du **hors sujet** et **l'esquive des sujets sensibles** peuvent sérieusement le décrédibiliser auprès des salariés.

La tentation du « hors sujet ».

Le *hors sujet* s'entend là de deux façons. Tout d'abord faire de cet entretien une variante de l'entretien d'évaluation est, de fait, un *hors sujet*. Un salarié est à même de percevoir s'il s'agit d'une autre forme d'évaluation de sa performance. Pour cela, il mettra en œuvre des habiletés et une négativité⁽¹⁾ à même de déjouer une forme d'évaluation qui sert celui qui évalue. Dans ce contexte, toutes prescriptions suggérées par l'interlocuteur qui conduit l'entretien, aussi pertinentes soient-elles, peuvent être vécues comme une injonction à se

former, se qualifier, sans que ce besoin fasse écho à une demande qui produit du sens pour la personne. Le *hors sujet* s'entend aussi quand le contenu de l'entretien ne s'appuie pas sur *la question* du salarié, telle qu'elle émerge quand il évoque son évolution professionnelle. L'alliance de travail qui se noue dans un entretien dépend de la place qui est laissée à la question de celui qui s'interroge et non pas à la question de celui qui interroge. Cela est d'autant plus vrai que l'évolution professionnelle est un thème complexe et que la singularité de chaque parcours professionnel ne permet pas de se référer à des projets professionnels-types, prêts à être prescrits.

(1) **Négartricité**, "capacité de tout être vivant, *a fortiori* humain, de vouloir et de pouvoir opposer ses propres contre-stratégies aux stratégies dont il se sent devenir l'objet de la part d'autrui". Cf. Jacques Ardoino, Collection Education et Formation, pédagogie théorique et critique, Les Avatars de l'éducation, PUF, Paris, 2000.

L'esquive « des sujets sensibles »

Un entretien professionnel doit permettre au salarié d'ouvrir toutes les options d'évolution possibles. Le projet de quitter l'entreprise est en soi un scénario d'évolution et ne pas introduire cette hypothèse au cours d'un entretien professionnel est *une esquive* parfois nécessaire pour celui qui craint d'être mis au banc des partants.

Dans un autre cadre d'entretien tel qu'un entretien de conseil en évolution professionnelle, ce projet de mobilité externe pourrait être mis en débat par le salarié, sans crainte d'interprétation hâtive sur son engagement vis à vis de son employeur. D'autres sujets sensibles, tels que des difficultés qui portent sur des questions de santé au travail, de conflits non résolus, au cœur de l'actualité professionnelle du salarié peuvent entraver fortement le salarié dans sa capacité à se projeter au cours de l'entretien professionnel. La difficulté pour celui qui conduit l'entretien est là aussi la tentation d'esquiver des questions sensibles et d'inviter le salarié à se centrer sur l'objet de l'entretien, à savoir l'évolution professionnelle. Dans ces cas de figure, il y a le risque que cet entretien qui évite le sujet sensible soit vécu comme un déni de la question vive qui mobilise psychologiquement, physiquement le salarié dans sa situation de travail.

Esquiver ne relève pas d'un acte délibéré d'exclure des sujets sensibles. Ce n'est pas non plus l'expression d'une forme de détachement de celui qui conduit l'entretien. C'est tout au mieux un confort méthodologique que l'on s'octroie quand le cadre d'entretien et le type de questionnement que l'on emprunte servent le recueil de demandes au détriment d'un dialogue sur les besoins de son interlocuteur. Si le législateur a défini avec précision l'objet de la loi, il est vrai qu'il a laissé à chaque entreprise la liberté de choisir son cadre méthodologique et ainsi de composer avec les contradictions que le thème de l'évolution professionnelle peut soulever.

En la matière, il y a lieu de s'émanciper du concept d'entretien tel que la plupart des professionnels se le représente, à savoir une instance d'échange rythmé par le balancier des questions/réponses (celui qui sait répond à celui qui ne sait pas).

Parce que l'objet de cet entretien est complexe, il est pertinent de réfléchir à d'autres modalités de mise en œuvre. D'autres approches, qui servent autant le besoin du salarié d'être l'auteur, l'acteur et l'agent de son projet d'évolution professionnelle.

Des pistes d'amélioration dans la mise en œuvre des entretiens

Plutôt que de parler d'entretien dans sa conception classique, circonscrite à un entretien de face à face, il est intéressant de penser l'entretien professionnel en terme de dispositif.

Cette notion de dispositif peut évoquer, au premier abord, une forme de complexité de mise en œuvre. Penser dispositif permet, bien au contraire, de séquencer des phases d'élaboration qu'un seul entretien de face à face ne permet pas de faire.

Explorer la question de son devenir professionnel ne relève pas d'une démarche de résolution de problème où il s'agirait d'apporter des réponses préétablies à des problèmes répertoriés. Parce que penser son devenir professionnel n'est pas *un problème à résoudre* mais *une question à élucider*, la pratique de l'entretien directif ou l'usage du questionnaire à renseigner seul sont inadaptés. Elucider implique non seulement une phase dédiée à ce temps d'élaboration mais aussi un cadre méthodologique qui permette à la personne de mettre à jour la question qui domine quand elle évoque son devenir professionnel. Ces *questions vives, ces questions sensibles, en clair ces questions d'actualité professionnelle* peuvent entraver tout travail de projection professionnelle tant elles mobilisent d'énergie, de frustration voire de peur dans le quotidien du salarié. Eluder cette question vive, c'est ne pas entendre l'autre à l'endroit où il se questionne dans sa relation au travail au quotidien et prendre le risque de contraindre l'autre à se définir un futur qui occulte ce qui fait conflit pour lui dans le présent.

Penser sa mobilité professionnelle, c'est déjà transformer la perception que l'on en a.

Enfin, la question de l'évolution professionnelle évoque nécessairement la question de la mobilité, à savoir l'idée de mouvement et de projection vers *un ailleurs, vers autre chose*. Se distancer de ce qui est certain, de ce qui semble acquis, de ce qui nous définit en termes d'identité professionnelle à travers le poste que l'on occupe actuellement est déjà un travail de mobilité (penser quelque chose, c'est déjà transformer son rapport à cette même chose). La mobilité *se pense* avant *de s'agir* et elle ne se définit pas en termes de *faire* sans un travail d'élaboration psychique qui s'ancre dans le réel. Peut-on raisonnablement se projeter dans une nouvelle fonction en faisant l'économie des insatisfactions que la fonction occupée nous révèle ? Vouloir changer de fonction est-il une forme de résignation, de fuite, dans un contexte où le salarié est soumis à de nombreuses activités empêchées ?

Certains diront que la vertu de la projection est précisément de *se détacher du réel* mais cette approche peut s'avérer stérile et faire de l'entretien professionnel un exercice *de rêve éveillé*. Il aura le mérite de *faire du bien* mais paradoxalement, celui aussi d'entretenir *une forme d'immobilité*. De la même façon, une prescription formation fortement recommandée à un salarié à qui l'on suggère de viser d'apprendre un autre métier peut venir s'échouer sur sa forte défiance à l'égard d'une proposition qui fait écho à sa peur d'être invité à préparer son employabilité à l'extérieur de l'entreprise. Cette même prescription trouverait un écho favorable si elle avait été en lien avec l'expression par le salarié de son désir de quitter l'entreprise. Et si sa question vive qui alimente sa défiance était plutôt celle d'acquérir des compétences ou de changer de poste **pour rester dans son entreprise** ? Le travail de projection professionnelle ne peut faire l'économie d'une première étape de réflexion sur ce qui entrave ou empêche l'émergence d'un projet professionnel.

Quand notre cabinet a été sollicité par des services RH pour réaliser les entretiens professionnels pour les salariés de l'entreprise, nous avons été saisis de toutes les « zones grises » auxquelles cet entretien professionnel pourrait nous confronter : questionnement éthique, choix méthodologique, modalité de restitution des entretiens, légitimité d'un tiers externe à prescrire des actions formation déconnectées des stratégies de mobilité dans l'entreprise.

Pour cette raison, nous avons fait le choix, en premier lieu d'œuvrer à la conception d'une méthodologie qui prend en compte toutes les dimensions que recouvre cette question de l'évolution professionnelle.

Dans ce contexte, **la question vive** qui ressurgit et qui prévalait dans la conception de la loi concerne les salariés les moins qualifiés et les plus exposés à la dissolution progressive de leurs postes par la digitalisation de leurs activités. L'entretien professionnel est, à ce titre, une opportunité pour ces salariés de se projeter, d'étoffer leur qualification, non pas uniquement au service d'une exigence de certification interne pour l'entreprise mais dans une logique de consolider leur employabilité future. Parce que ces mêmes salariés sont les moins enclins à solliciter des formations ou des accompagnements, l'entretien professionnel a une fonction de *régulation* et de *régularisation* pour assurer une égalité des chances dans la manière de sécuriser son avenir professionnel.

Djemela ABIDI

Spécialiste de l'Accompagnement des Transitions professionnelles

Conseil en Evolution Professionnelle



Contact :

ECHOMOTIVE

10, Avenue Georges V

75008 Paris

01 84 79 18 30

06 82 80 60 97

djemela.abidi@echomotive.fr

www.echomotive.fr

Bilan professionnel – Accompagnement de Carrières – Evaluation de Potentiel

Formation & Cycles de professionnalisation aux métiers du Conseil en Evolution Professionnelle

Séminaires thématiques sur le thème de la Mobilité professionnelle