

GUIDE DE PREPARATION DE L'ENTRETIEN DE PROGRES

DOCUMENT LABELLISÉ PAR LA CPHB



Madame, Monsieur,

Le présent document vise à vous donner quelques recommandations pour vous préparer au déroulement de l'entretien annuel dit de progrès. Elles s'adressent tant aux salariés concernés qu'aux pilotes de ces entretiens.

La CPHB propose une grille type pour le déroulement de cet entretien. Elle a été construite conjointement par des représentants d'entreprises et des organisations syndicales de salariés, présentes au sein de la CPHB. Elle est complémentaire et cohérente aux recommandations présentées, ci-dessous.

Ces documents n'ont aucun caractère légal.

Le guide est disponible sur le site de la CPHB : www.cphb.fr

PLAN DU DOCUMENT

Que dit la législation ?.....	2
Que recommande la CPHB ?.....	2
A quoi sert un entretien annuel de progrès ?.....	3
Les préconisations opérationnelles de la CPHB.....	4
Des précisions pour le renseignement de la grille.....	7



QUE DIT LA LÉGISLATION EN MATIÈRE D'ENTRETIENS AVEC LES SALARIÉS ?

Seul l'entretien dit professionnel à un caractère d'obligation avec une périodicité de 2 ans. Cette obligation passe à 5 ans pour les secondes parties de carrière.

L'entretien dit professionnel, vise, dans une optique de long terme, à répondre conjointement aux besoins du salarié (évolution dans l'entreprise, formations, projets) et de l'entreprise (stratégie, plans de formation, identification des talents) pour leurs évolutions respectives. Il n'a pas pour objet d'évaluer la performance du salarié, ni d'évoquer l'atteinte ou non des objectifs. On prête davantage attention à ses possibilités d'évolution, dans le cadre de la construction de son projet professionnel.

QUE RECOMMANDE LA CPHB ?

La CPHB (Commission Paritaire du Haut Bugey)* encourage vivement, auprès des entreprises, la conduite d'un entretien annuel de progrès pour chaque salarié employé dans le secteur de la Plasturgie du Haut Bugey. La loi ne l'oblige pas.

Progrès signifie tant les progrès de l'entreprise au regard de la stratégie qu'elle se dessine que les progrès des salariés dans la place qu'ils occupent dans l'organisation de l'entreprise.

.....

**la Commission Paritaire du Haut Bugey (CPHB) est une instance qui réunit des employeurs représentant Allizé Plasturgie Rhône Alpes et des représentants de syndicats de salariés du Haut Bugey : CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, UNSA. Elle a pour objectifs d'échanger entre partenaires sociaux et de produire des avis propres à la plasturgie dans la construction et le développement du dialogue social pour la performance des entreprises, le développement de l'emploi et de la formation et la qualité de vie au travail des salariés. Cette Commission Paritaire, unique en son genre, s'adresse directement aux employeurs, aux représentants du personnel et aux salariés pour aborder des questions concrètes du travail et promouvoir des bonnes pratiques.*



A QUOI SERT L'ENTRETIEN ANNUEL DE PROGRÈS ?

• Pour les pilotes qui conduisent les entretiens

- Mieux connaître les salariés, leurs idées, leurs satisfactions, leurs aspirations,
- Mieux prendre en compte leurs difficultés et les aider à mieux atteindre leurs objectifs*,
- Ecouter les salariés dans leurs propositions, souvent très opérationnelles,
- Préciser les attentes de l'entreprise et limiter les malentendus comme, par ex, les écarts observés entre ce qui est attendu et ce qui est fait,
- Stimuler les initiatives. Prendre des décisions devant les difficultés pointées,
- Adapter les potentiels aux besoins de l'entreprise,

* les objectifs doivent être spécifiques à chaque salarié, mesurables, accessibles, réalistes et présenter une date butoir,

• Pour les salariés

- A mieux maîtriser leur poste de travail et leur environnement immédiat,

...Autrement dit :

- A savoir ce que l'on pense de leur travail,
- A savoir ce que l'on attend d'eux,
- A mieux saisir l'actualité économique de leur entreprise et, dans ce cadre, à mieux comprendre leur place dans l'organisation,
- A exprimer comment ils se voient évoluer au sein de l'entreprise,
- A présenter leurs résultats, leurs difficultés, tout comme leurs propositions d'amélioration de leur environnement (*vie du service, maintenance ou fonctionnement des machines, vie collective, réunions internes, aménagement des locaux, levée d'un dysfonctionnement récurrent, pratique à renouveler, à abandonner, ...*)
- A négocier leurs objectifs dans le contexte de l'entreprise, tant économique, que technique et humain

• Pour l'entreprise

Elle analyse l'ensemble des entretiens annuels de progrès et :

- Construit son plan de formation pour l'année et prévoit le budget en conséquence,
- Examine les demandes auxquelles elle peut répondre à court terme : ex, demande d'outil supplémentaire,...
- Met en perspective, si possible, pour construire le parcours des salariés, à plus long terme (plus d'un an)

Elle :

- Recherche que chaque individu identifie complètement ce qu'il a à faire pour contribuer aux objectifs de l'entreprise,
- Vise à permettre que soit apprécié le travail de chacun,
- Vise à faciliter la communication ascendante et descendante,

Enfin, la programmation d'un entretien annuel de progrès, moment de dialogue entre le salarié et un responsable de son entreprise, n'exclut en rien la communication entre les 2 parties s'il y a besoin ou nécessité, entre ces rendez-vous privilégiés.

Les périodes de l'année recommandées pour la conduite de l'entretien annuel de progrès

Deux périodes sont préconisées. Il appartient à l'entreprise d'en faire le choix. Soit :

- à la date anniversaire d'entrée dans l'entreprise des salariés,
- avant l'élaboration finale du plan annuel de formation de l'entreprise,

Le premier choix permet d'échelonner les entretiens tout au long de l'année.

Le deuxième permet de l'articuler avec les éléments de stratégie arrêtés pour l'année n+1 et de faire cohérence avec le plan de formation.

Le cadre de l'entretien

Le responsable qui conduit l'entretien doit favoriser un climat de confiance et de convivialité qui, facilite l'échange. Pour ce faire, il s'assure de la réservation d'un espace calme, isolé pour la confidentialité et accueillant pour la durée de l'entretien. L'entretien est un moment privilégié de rencontre et d'engagement réciproque entre l'entreprise, représentée par le responsable et le salarié. Le responsable ne programme pas plus de 2 à 3 entretiens dans une journée de travail afin de s'assurer de la qualité de son écoute. **Le temps consacré à chaque salarié est environ une heure.**

Lors de cette rencontre, la parole est libre mais se doit d'être respectueuse pour favoriser l'échange. Le responsable ou pilote de l'entretien peut aider à formaliser les propos. En aucun cas, il ne peut les adapter. Enfin, **cet entretien n'est pas un lieu de la négociation d'une revalorisation salariale.** Chaque entreprise choisit l'espace et le temps de cette négociation. Il peut donc varier d'une entreprise à l'autre.

La préparation de l'entretien

Pour la direction

- La direction s'assure, durant la période ciblée pour la conduite des entretiens annuels de progrès, de la disponibilité des responsables qui vont les piloter et de celle des salariés.
- Le rendez-vous est fixé deux à quatre semaines au préalable afin de permettre au salarié de s'y préparer avec soin,
- La date de l'entretien annuel de progrès est proposée à chaque salarié, soit par la direction, le plus souvent par le responsable hiérarchique.

- A la prise de rendez-vous, le responsable s'assure qu'il est remis aux salariés, deux documents : la grille à renseigner lors de l'entretien et le présent document-guide. **Le salarié n'a rien à remettre au préalable** de l'entretien.

- Le responsable doit également, au préalable, collecter ou se remémorer des informations significatives qui lui seront utiles :

- o *date d'entrée du salarié dans l'entreprise et son évolution depuis,*
- o *objectifs présentés dans le contrat de travail pour les salariés nouvellement entrés,*

- o *évolutions de salaire,*

- o *résultats significatifs de l'année (les acquis du salarié) et/ou difficultés particulières repérées,*

- o *etc...*

- Le responsable recherchera comment il donne particulièrement de la reconnaissance au salarié : compliments, écoute et réponse aux propositions...

- Enfin, le responsable s'assure que la langue ne sera pas une barrière à la communication. S'il le craint, il propose une solution alternative. Le salarié peut, de son côté, demander à ce qu'une personne l'accompagne lors de cette rencontre. La demande est présentée au préalable. Les raisons doivent être argumentées.

Pour chaque salarié

- Le salarié prend connaissance des documents qui lui remis. Il n'a rien à remettre au préalable mais doit se préparer à répondre aux thématiques traitées. Ils listent les points et les questions qu'ils souhaitent, en sus, spécifiquement traiter.

- Les représentants du personnel sont à sa disposition pour l'aider à préparer cet entretien. Il peut également solliciter, si besoin, une personne avec qui il s'entend bien ou une personne du service Ressources Humaines de l'entreprise ou encore, toute autre personne qui lui sera bienveillante et à qui, il accorde sa confiance et sa discrétion et qui ne sera pas impliquée directement dans la conduite de l'entretien.

- Enfin, s'il souhaite qu'une personne l'accompagne lors de cette rencontre, il peut en faire la demande à son employeur. Les raisons doivent être argumentées : ex, crainte de ne pas bien comprendre ce qui lui sera présenté en français, ...

La conduite de l'entretien

- Tout d'abord, il pourra être important de s'assurer que les portables sont fermés sauf cause majeure, durant toute la durée de l'entretien,

- Le responsable doit favoriser un climat de confiance et de convivialité qui facilite l'échange. Il cherchera à positiver les propos sans réduire les difficultés soulevées. Il ne présentera pas de jugement sur autrui. Il ne renseignera pas la grille de manière informatique,

- Le responsable commencera par rappeler les objectifs de l'entretien et ses différentes étapes,

- Le responsable doit pouvoir présenter à chaque salarié, pour lequel il pilote l'entretien, le devenir connu de l'entreprise (nouveaux marchés,...) , l'évolution attendue du CA, ainsi que la place de son poste dans l'organisation et en quoi, elle est importante, voire stratégique pour le devenir de l'entreprise. Enfin, il doit pouvoir lui en présenter les perspectives connues, s'il y a lieu, c'est-à-dire, s'il y a des changements à venir (nouveau choix d'organisation, nouvel équipement, etc.)

- Devant les demandes du salarié, il est proposé au responsable de poser des questions pour obtenir des précisions mais de ne pas porter de jugement et d'annoncer au salarié que toutes feront l'objet d'une analyse. Le responsable présentera une échéance de réponse pour chacune d'elles, soit le temps d'en examiner la faisabilité et de la mettre en œuvre si elle est opportune. Ce délai ne pourra excéder trois mois. Pour les demandes de formation, le salarié sera averti par la communication du plan de formation aux IRP ou au Comité d'Entreprise.

- L'entretien se finalise par un remerciement au collaborateur pour sa participation,

Après l'entretien

- Le responsable transmet, dès que possible, la grille renseignée au service des Ressources Humaines pour un traitement de l'information. Il en conserve une copie qu'il garde dans un lieu sécurisé.

- Il informe le salarié des éventuelles décisions prises à la suite de l'entretien.



La grille de déroulement guide l'entretien. Si le salarié rencontre des difficultés de formalisation, il pourra lui être présenté plusieurs formules dont il pourra se saisir.

1- Retour sur l'année écoulée...

- Il est vivement recommandé **d'être très factuel**. Autrement dit, d'illustrer les propos de situations **précises** (« *qu'est-ce qui s'est passé, ce jour là, à un moment précis, qui vous permet d'apporter cette situation lors de cette rencontre ? – qu'est-ce qui a été satisfaisant ou bien en quoi cela ne l'est pas et pourquoi ?* »)
- Les salariés sont vivement invités à **mettre en valeur, lors de cette rencontre, des compétences acquises** (autre poste, autre entreprise, activité hors milieu professionnel,...) et pour lesquelles, il leur semble utile de le faire savoir, de les souligner ou de les proposer pour contribuer au meilleur fonctionnement de l'entreprise. Elles pourront s'inscrire dans un « passeport formation » dont la mise en place est recommandée par la CPHB.

2- Regard sur l'année n+1...

- Il est recommandé de formaliser les objectifs de l'année n+1 à partir de verbes à l'infinitif. Les objectifs doivent prendre, le plus possible en compte la déclinaison de la stratégie de l'entreprise (ex, la mise en place d'une certification).

Exemple formalisé: prendre des pauses avec ses collaborateurs afin de connaître ses subordonnés et de mieux faire équipe,

- Les **demandes de formation** présentées, lors de cette rencontre, seront en cohérence avec le poste occupé ou visé et la stratégie de l'entreprise. Le besoin en formation doit être défini et argumenté de la façon la plus exhaustive possible.

3- En synthèse

- Le document présente une case « commentaires du salarié ». Le salarié est libre d'y inscrire tout propos en lien avec l'entretien. Il peut y inscrire toute remarque qui lui est utile pour compléter ou souligner les propos échangés lors de l'entretien, voire même à manifester son désaccord. Si celui-ci avait des difficultés à écrire, le responsable pourra le faire à sa place, en respectant ses propos et en faisant une relecture finale. Cependant, le salarié peut choisir de décaler dans le temps le renseignement de cette case. Il aura, alors deux semaines pour la compléter et en remettre copie, **sans autre modification**, à son responsable.

- L'entretien se finalise par :

- o La signature de la grille renseignée par les 2 parties. Il est demandé de signer sur la dernière feuille du document. La CPHB le recommande, même en cas de désaccord. La signature valide la retranscription fidèle de ce qui a été échangé lors de la rencontre.
- o La remise d'une copie de la grille renseignée au salarié. L'original est conservé pour l'entreprise dans un lieu sécurisé,

Bonne rencontre !

