

COMMENT S'ORGANISER POUR METTRE EN ŒUVRE LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS ?

Objectifs

- Comment préparer l'entretien professionnel ?
- Comment structurer le déroulement de l'entretien ?

L'entretien professionnel est obligatoire pour tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans les entreprises qui entrent dans le champ d'application de l'Ani ou dans celui d'un accord de branche ou d'entreprise qui le mentionne.

«L'entretien professionnel consacré à la formation a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de cette dernière ». (Avenant n° 1 de l'Ani du 20 juillet 2005)

Quel est l'intérêt de l'entretien professionnel ?

Au-delà du caractère obligatoire, la mise en œuvre des entretiens professionnels présente de nombreux avantages pour l'entreprise, comme pour le salarié.

Pour l'entreprise, l'entretien professionnel lui permet de :

- gérer les compétences : identifier les potentiels existants dans l'entreprise, prévoir les évolutions des emplois, anticiper les départs en retraite ou les reconversions nécessaires...
- analyser les besoins de formation en vue de l'élaboration du plan de formation, et notamment gérer le DIF ;
- favoriser un climat social basé sur le dialogue ;
- optimiser son management et entretenir la motivation des salariés.

Pour le salarié, ce moment de dialogue est l'occasion de :

- s'interroger et s'exprimer sur son projet professionnel ;
- construire ce projet avec l'aide d'un tiers ;
- exposer ses désirs d'évolution professionnelle et recueillir des informations sur la faisabilité de son projet dans l'entreprise.

Avant : comment préparer l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien d'évaluation. Il s'agit d'un moment de dialogue entre le salarié et son responsable direct. Une fois le projet professionnel cerné, l'entretien permet de formuler des demandes de formation, notamment dans le cadre du DIF.

Il est donc impératif de prévoir la période des entretiens avant l'élaboration du plan de formation, afin que les conclusions formulées soient une des bases de l'analyse des besoins de formation de l'entreprise.

QUI VA CONDUIRE L'ENTRETIEN ?

En général, c'est le manager N + 1, éventuellement accompagné du N + 2 ou d'une personne des RH. Le concours d'un consultant extérieur est également possible. Une préparation à la conduite des entretiens professionnels peut être nécessaire aux managers pour :

- les informer sur les dispositifs de la formation continue (périodes de professionnalisation, bilan de compétences, DIF, CIF...);
- les sensibiliser aux enjeux de l'entretien professionnel ;
- leur apprendre les techniques de conduite d'entretien.

L'encadrement intermédiaire doit être informé des évolutions de l'entreprise, notamment des impacts sur l'activité et les métiers de leur service. Il est également important qu'il connaisse la politique formation de la structure.

QUELS SUPPORTS CONCEVOIR ?

Un **guide de l'entretien** à l'usage des salariés et des managers rappelle les objectifs, les étapes et le suivi de l'entretien professionnel. Il peut y avoir deux guides séparés :

- le guide à l'usage du salarié précise les éléments qui lui permettront d'envisager cette démarche avec confiance (confidentialité, usage des informations échangées, possibilité de recours ou d'exprimer un désaccord...);
- le guide à l'usage des responsables d'entretien décrit les attitudes-clés à adopter afin de favoriser un échange constructif.

Un **support de l'entretien** propose des questions ouvertes correspondant aux différentes étapes de l'entretien. Ce document permet d'amorcer la discussion, mais en aucun cas ne doit la brider par des questions trop nombreuses ou trop directives. Il est remis au salarié et au responsable pour préparation avant l'entretien.

Un **compte-rendu d'entretien** est essentiel pour retracer les points évoqués et les conclusions formulées. L'entretien, temps d'échange et de négociation, n'aboutit pas forcément à un accord. Une place doit donc être laissée pour les commentaires de chacun. Il sera signé par les deux parties à l'issue de l'échange. Ce peut être la dernière page du support d'entretien.

Un **dossier** est constitué. Selon les éléments disponibles dans l'entreprise, il comporte fiche de poste ou de fonction, référentiel d'emploi et de compétences, récapitulatif des formations suivies récemment, etc.

COMMENT COMMUNIQUER SUR LES ENTRETIENS ?

En premier lieu, il vous faudra informer les instances représentatives du personnel.

Pour sensibiliser les salariés à la démarche, il est fondamental de communiquer de manière adaptée sur les objectifs et le déroulement de l'entretien professionnel : courrier, une réunion, des témoignages dans le journal d'entreprise, etc. Indiquer l'ensemble de la procédure est essentiel : les étapes, les supports, la signature d'un compte-rendu d'entretien, l'exploitation et le suivi de ce dernier. Cette communication doit motiver le salarié à s'impliquer dans la démarche. Le support d'entretien lui sera d'ailleurs remis préalablement afin qu'il puisse préparer à l'avance ses réponses.

L'entreprise informera les salariés sur l'accès aux dispositifs de formation (périodes de professionnalisation, plan de formation, DIF, bilan de compétences, VAE...), sur les postes vacants, sur les filières-métiers... indispensable pour les aider à devenir « acteurs de leur évolution professionnelle ».

En cas de refus de participer à l'entretien, prévoir des dispositifs de recours à proposer au salarié : accompagnement par une tierce personne (délégué du personnel, délégué syndical...), ou réalisation de l'entretien avec une autre personne (le N + 2 plutôt que le N + 1, ou quelqu'un du service des ressources humaines). Cependant la démarche de l'entretien professionnel reposant avant tout sur l'implication du salarié, on ne peut obliger quelqu'un à avoir l'entretien s'il ne le souhaite pas.

Pendant : comment structurer le déroulement de l'entretien ?

L'entretien se déroule dans un lieu calme, où l'on ne sera pas dérangé. Sa durée, une heure en moyenne, peut varier d'une situation à l'autre.

1 L'ACCUEIL

Les premières minutes sont importantes pour créer un climat favorable au dialogue, en rappelant l'objectif de l'entretien professionnel et les différentes étapes de son déroulement. On pourra rappeler, par exemple, les règles de confidentialité des informations échangées.

Si cet entretien est réalisé en même temps que l'entretien d'évaluation, il faudra veiller à bien marquer le passage de l'un à l'autre pour construire cet entretien en deux temps.

2 L'AUTO-BILAN : UN CONSTAT SUR LA SITUATION ACTUELLE

Le salarié s'exprime sur sa situation dans l'entreprise : comment se sent-il dans son poste, son environnement de travail, dans l'entreprise ? Quel bilan dresse-t-il des actions de formation réalisées depuis le dernier entretien, ou d'autres actions mises en œuvre pour développer ses compétences (un nouveau projet, une mission de tutorat...) ? Souhaite-t-il en acquérir de nouvelles ?

Pour le responsable de l'entretien, c'est un temps d'écoute. Il laisse parler le salarié et ne donne pas son avis. Toutefois, il peut aider le salarié à approfondir son propos par des questions.

L'écoute active c'est :

- prêter toute son attention à ce qu'exprime son interlocuteur sans jugement et sans l'interrompre ;
- le questionner pour l'aider à approfondir le sujet ;
- reformuler ses propos afin de vérifier que l'on a bien compris.

3 L'IDENTIFICATION DU PROJET PROFESSIONNEL

Le salarié s'exprime sur son projet professionnel :

- ses souhaits d'évolution professionnelle (dans ou en dehors de l'entreprise) ;
- les compétences qu'il souhaite développer pour atteindre son objectif ;
- les actions qui pourraient être mises en œuvre dans l'immédiat.

Le responsable poursuit son écoute active. Dans ce premier temps d'entretien, il l'invite à s'exprimer et n'exprime pas ses réflexions, ni ses opinions personnelles. Il peut relever les évolutions par rapport au dernier entretien.

A la fin de cette étape, il reformule les principaux points évoqués, et s'assure ainsi de sa bonne compréhension du projet.

4 LE CADRAGE DU PROJET ET LES PROPOSITIONS

A cette étape, le responsable exprime ses opinions sur ce qui vient d'être dit par le salarié. Il cadre le projet dans le contexte de l'entreprise en évoquant les possibilités d'évolution que peut lui offrir l'entreprise actuellement et dans l'avenir, et le dialogue s'instaure autour de ce sujet.

L'opinion du responsable doit être argumentée par des faits significatifs.

Un fait significatif doit être : concret, précis, répété dans le temps, assorti de conséquences positives ou négatives.

Ensuite, le responsable et le salarié identifient les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs prioritaires et évaluent celles que le salarié doit acquérir. Ensemble, ils recherchent un plan d'action possible :

- actions de formation envisageables dans le cadre du plan de formation, d'une période de professionnalisation, du DIF, d'un CIF, d'une VAE, d'un bilan de compétences... C'est le moment d'évoquer l'initiative du salarié pour son DIF, sur lequel le responsable donnera son avis. Les conditions de départ en formation font l'objet d'une négociation, notamment sur la question du hors temps de travail ;
- autres opportunités de professionnalisation : participer à un groupe de travail, conduire un projet, assurer une fonction tutorale...

Chacun doit accepter le « jeu » de l'échange, voire la confrontation des points de vue si les projets de l'entreprise et du salarié divergent. Cette étape doit se conclure par des solutions partagées.

Le responsable doit faire attention à ne pas s'engager sur des actions ou des orientations qui ne pourraient pas être assumées par la suite.

5 CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

Responsable et salarié reformulent les points retenus qui sont portés sur le compte-rendu d'entretien professionnel, signé par les deux interlocuteurs. Les arbitrages finaux ne sont généralement pas décidés à la fin de l'entretien. Les éléments récapitulés (avis, commentaires, désaccords...) sur le support doivent permettre d'éclairer la prise de décision finale qui sera effectuée lors du suivi (Cf. partie « Après : le suivi de l'entretien professionnel »). Le responsable en informe le salarié et rappelle que le compte-rendu de l'entretien peut être porté en annexe de son passeport formation. Pour conclure de façon conviviale, il le remercie pour sa participation active.

Après : le suivi de l'entretien professionnel

L'étape de suivi est indispensable. L'oublier, c'est mettre en danger la crédibilité de la démarche des entretiens professionnels qui nécessitent l'adhésion des salariés et l'engagement des managers.

Le suivi est le plus souvent réalisé par la DRH qui effectue les arbitrages finaux, en lien bien sûr avec l'encadrement direct du salarié. Elle analyse les conclusions des entretiens en fonction des enjeux, des ressources et politiques existantes.

Quelles que soient les décisions (positives ou négatives), il est impératif de tenir informé le salarié des suites de l'entretien, notamment dans le cadre de la formation (plan, DIF...).

Petit rappel : l'entretien professionnel selon l'Ani

Il permet d'aborder les thèmes suivants :

- // • les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés ;
- la détermination des objectifs de professionnalisation pouvant être définis au bénéfice des salariés, susceptibles de lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ;
- l'identification du ou des dispositifs auxquels il pourrait avoir recours en fonction des objectifs retenus ;
- les initiatives du salarié pour l'utilisation de son droit individuel à la formation (DIF) ;
- les conditions de réalisation de la formation : pendant ou hors temps de travail, donnant lieu ou non au maintien de la rémunération, à la majoration pour heures supplémentaires, au versement de l'allocation de formation... En outre, si la formation se déroule hors temps de travail, le contenu des engagements réciproques du salarié et de l'employeur doit être précisé. //

En savoir plus

A LIRE

- *Les Fiches pratiques de la formation continue* sur le plan de formation, voir FICHE 10-21, édition Centre Inffo.
- *Actualité de la formation permanente* n° 201, dossier « L'entretien professionnel : enjeux, outils et méthodes », édition Centre Inffo.

SE FORMER voir sur notre boutique en ligne : www.centre-inffo.fr/Les-sessions-de-formation.html

- Session de formation « Les différents types d'entretiens professionnels : repérage et mise en œuvre ».