

Piloter et animer les entretiens professionnels



Contexte
Pourquoi?
A quoi sert-il ?



Contexte

Pourquoi?

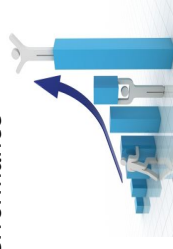
- ▶ L'entretien professionnel se positionne dans une démarche d'employabilité et de projection vers l'avenir en tenant compte du **parcours de chaque salarié** et des **perspectives de développement de l'entreprise**



Contexte

Pourquoi?

- ▶ Il constitue une opportunité pour chaque collaborateur de voir ses aspirations professionnelles prendre forme
- ▶ Il est un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa productivité et sa performance



Contexte

Pourquoi?

L'entretien professionnel a vocation à remplacer :

- ▶ Le bilan d'étape professionnel
- ▶ L'entretien de seconde partie de carrière
- ▶ Tous les entretiens salariés prévus après une suspension du contrat de travail

Il ne remplace pas l'entretien annuel ou l'entretien d'évaluation, d'objectifs, de performance

Contexte

A quoi sert-il ?

Pour le salarié

- ▶ Etre écouté et se sentir reconnu
- ▶ Etre informé sur l'entreprise (évolution en matière d'emploi, stratégie...)
- ▶ Pouvoir exprimer ses souhaits
- ▶ Clarifier son positionnement et son projet professionnel (motivations, compétences, évolution, mobilité, qualification...)

Contexte

A quoi sert-il ?

Pour l'entreprise

- ▶ Faire le lien entre les projets / objectifs et les aspirations professionnelles des salariés
- ▶ Identifier les actions individuelles et collectives à mener (notamment en matière de formation)
- ▶ Etre en conformité avec la loi



Contexte

A quoi sert-il ?

Pour l'entreprise

- ▶ Détecter les situations sensibles et développer l'employabilité/compétitivité des salariés
- ▶ Développer la qualité de vie au travail, fidéliser
- ▶ Favoriser le développement des RH (santé, pénibilité, responsabilité sociale)



Cadre légal et réglementaire

Obligations et modalités



Cadre légal et réglementaire

Loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle et la démocratie sociale :

- ▶ Facilite l'accès à la formation pour les salariés
- ▶ Oblige l'employeur à former et non plus à payer (cotisation simplifiée et moins lourde 0.55% de la masse salariale < 10 salariés, 1% > 10 salariés)
- ▶ Priorise l'accès à la formation pour les salariés de petites entreprises
- ▶ Oblige au dialogue en imposant l'entretien professionnel ou entretien d'évolution



Cadre légal et réglementaire

Modalités :

- ▶ **Tous les 2 ans** pour identifier avec les salariés les axes de développement possibles en matière de compétences et de formations
- ▶ **Tous les 6 ans** sous la forme d'un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel
- ▶ L'entretien a lieu pendant le temps de travail et est assimilé à du temps de travail effectif



Cadre légal et réglementaire

Quels salariés sont concernés :

- ▶ Tous les salariés, quelle que soit la forme du contrat de travail (CDI, CDD, Contrats aidés, Contrat de professionnalisation, Contrat d'apprentissage)
- ▶ Dès leur embauche, les salariés doivent être informés des modalités et objectifs de l'entretien professionnel



Cadre légal et réglementaire

En cas de reprise d'activité :

Même s'il s'est écoulé moins de 2 ans, un entretien doit avoir lieu suite à :

- ▶ Un congé maternité, congé d'adoption, congé parental d'éducation
- ▶ Un arrêt longue maladie, une période de soutien familial
- ▶ Un congé sabbatique, une période d'activité à temps partiel, un mandat syndical
- ▶ Une période de mobilité volontaire sécurisée



Cadre légal et réglementaire

Obligation de résultat :

L'entreprise vérifie que chaque salarié remplit avant 6 ans au moins 2 des 3 critères d'employabilité :

- ▶ Avoir suivi au moins une action de formation
 - ▶ Avoir acquis des éléments de certification (tout ou partie d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle) par la formation ou la VAE
 - ▶ Avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle (changement de poste ou mobilité)
- Lors de l'état des lieux à 6 ans, un compte rendu est remis au salarié



Cadre légal et réglementaire

Pénalités :

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, le compte personnel de formation (CPF) est crédité par l'entreprise pour chaque salarié à hauteur de :

- ▶ 100 heures s'il travaille à temps plein
- ▶ ou 130 heures s'il travaille à temps partiel

Ce crédit se manifeste par le versement à l'OPCA de 30€ par heure créditée.



Objectifs de l'entretien professionnel

- Optimiser le déroulement de l'entretien
- Développer la stratégie RH de l'entreprise

<https://youtu.be/N5cATAuCmBI>



Objectifs de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel n'a pas vocation à évaluer la performance professionnelle du salarié, ni ses résultats.

- Ces éléments relèvent de l'entretien annuel ou entretien d'évaluation



Objectifs de l'entretien professionnel

Préparer le plan de formation

- ▶ Définir les besoins en compétences des salariés
- ▶ Mettre en relation les aspirations d'évolution ou de mobilité professionnelle et les projets de l'entreprise
- ▶ Planifier les départs en formation et assurer la continuité des services de l'entreprise



Objectifs de l'entretien professionnel

Envisager l'avenir, intégrer une démarche GPEC

- ▶ Préparer des accords d'entreprise en GPEC
- ▶ Préparer les évolutions technologiques et adapter l'employabilité des salariés
- ▶ Développer une culture commune de responsabilité en sensibilisant sur le déroulement des entretiens
- ▶ Associer les IRP à la démarche globale d'employabilité et de mobilité autour du projet de l'entreprise



Objectifs de l'entretien professionnel

Après une absence prolongée

- ▶ Permet une reprise de poste dans les meilleures conditions tant pour le salarié que pour l'employeur
- ▶ Identifier l'évolution des aspirations du salarié et/ou ses besoins d'aménagement de poste par la formation



Conditions de réussite

Préparer la mise en œuvre



Conditions de réussite

Préparation du contexte

- ▶ Sensibiliser les collaborateurs par l'élaboration d'un guide détaillé
- ▶ Planifier les entretiens en tenant compte de la disponibilité du salarié et du manager 1 mois avant
- ▶ Choisir un lieu calme et neutre, donner la consigne de ne pas déranger
- ▶ Prévoir 1h30 d'entretien + 30 mn de compte-rendu



Conditions de réussite

Qui effectue l'entretien ?

Selon la taille et l'organisation, 2 possibilités :

- ▶ Le manager de proximité, notamment si l'entretien professionnel est effectué à la suite de l'entretien annuel
- ▶ La Direction des Ressources Humaines ou le dirigeant lorsqu'il n'y a pas de DRH



Conditions de réussite

Préparer les managers

Il est essentiel de guider les managers pour :

- ▶ Repérer les changements à venir (évolution du travail, nouvelles compétences attendues)
- ▶ Identifier les objectifs et résultats souhaités (accompagner le changement, susciter l'adhésion des salariés, co-construire les projets de formation)
- ▶ Les préparer à l'exercice de l'entretien



Conditions de réussite

Dans certains cas, un accord collectif applicable à l'entreprise peut préciser les différents points à traiter lors de l'entretien



Conditions de réussite *Avantages pour le manager*

L'entretien professionnel instaure un dialogue de proximité et permet de:

- ▶ Mieux cerner les aspirations professionnelles des collaborateurs et leurs leviers de motivation
- ▶ Identifier leurs besoins en compétences
- ▶ Définir des solutions concrètes d'accompagnement



Conditions de réussite

Avantages pour le manager

L'entretien professionnel instaure un dialogue de proximité et permet de:

- ▶ Motiver et impliquer les collaborateurs autour de l'avenir de l'entreprise
- ▶ Repérer les éventuels signes de lassitude ou d'usure et proposer des améliorations
- ▶ Améliorer la qualité de vie au travail



Conditions de réussite

Avantages pour le manager

- ▶ Faire monter en compétences le manager, notamment sur les outils mobilisables par les salariés pour se former
- ▶ Gagner en expertise métier



Conditions de réussite

Préparer les salariés

- ▶ Les informer sur les dispositifs de formation ou de certification (CFP, VAE, plan de formation)
- ▶ Transmettre au moment de la planification un grille de préparation afin que l'entretien soit constructif
- ▶ Inviter le salarié à réfléchir à son projet professionnel, à lister les compétences acquises et celles à développer



Conditions de réussite

Adapter l'entretien à chaque salarié

- ▶ Pour un salarié en seconde partie de carrière, il peut être évoqué les conditions de travail, aménagements d'activités, tutorat ou transfert de compétences
- ▶ Pour un salarié de retour après une longue absence, il peut être évoqué les conditions liées à la reprise d'activité, les changements d'objectifs professionnels



Conditions de réussite

L'entretien se veut participatif et collaboratif. Il doit permettre à chacun d'exprimer les souhaits et aspirations et d'envisager un avenir commun satisfaisant.

La préparation de tous en amont évitera le stress et permettra une meilleure cohésion.



Etapes clés



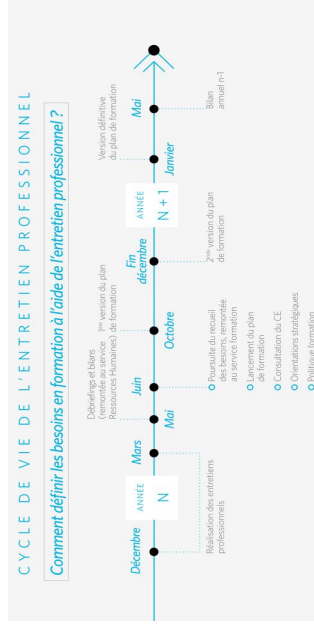
Etapes clés

Avant toute programmation des entretiens professionnels, il est indispensable d'avoir :

- ▶ défini une stratégie d'entreprise claire
- ▶ Identifié les perspectives pour l'entreprise et pour les collaborateur
- ▶ Recherché les besoins à venir en termes de certification, qualification ou compétences nouvelles



Etapes clés



Etapes clés – En amont

1
Rassembler les données sur l'activité du collaborateur

- Missions et responsabilités actuelles
- Eventuelles améliorations rencontrées
- Points forts (compétences et non objectifs)
- Missions / responsabilités / nouvelles compétences qui pourraient lui être confiées

Etapes clés – En amont

2
Rassembler les données sur le parcours professionnel du collaborateur

- Quels postes a-t-il occupé ?
- Quelles compétences sont mises en exergue ?
- A-t-il bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle ?
- A-t-il fait part de souhaits d'évolution lors de précédents entretiens ?



Etapas clés – En amont

3

Rassembler les informations sur les formations suivies par le collaborateur

- A-t-il obtenu un diplôme, un titre professionnel ou un CQP ?
- L'évolution envisagée de ses missions nécessiterait-elle de le former ?



Etapas clés – En amont

4

Rassembler les informations sur la stratégie et les priorités de l'entreprise

- Perspectives d'évolution
- Règlementations
- Nouveaux marchés
- Concurrence
- Incidence de ces éléments sur les métiers dans l'entreprise et évolutions nécessaires à venir



Etapas clés – En amont

5

Planifier le rdv un mois avant

- Préparer la phase d'entretiens avec le manager ou la personne en charge des entretiens
- Donner aux salariés tous les éléments pour préparer leurs entretiens



Etapas clés – Pendant

Introduire l'entretien

- Donner une dimension constructive à l'événement
- Instaurer un climat de confiance
- Rappeler les objectifs et les raisons
- Rappeler le cas échéant les conclusions des précédents entretiens



Etapas clés – Pendant

Thématiser pour mieux conduire l'entretien en trois temps

- Synthèse des compétences développées par le collaborateur dans l'entreprise, des actions de formation réalisées, des difficultés rencontrées
- Mise à plat des souhaits de formation du salarié, des perspectives d'évolution de son emploi, exposition des axes stratégiques de l'entreprise, attentes et objectifs
- Réflexion commune sur la construction du parcours professionnel du salarié et d'un plan d'actions



Etapas clés – Pendant

Conclure l'entretien

- Synthèse orale puis écrite, en 2 exemplaires, permettant au salarié d'avoir des informations précises sur les futures échéances : projet d'évolution envisageable, proposition de formation, décision prise...
- Assurer la traçabilité des documents produits lors de l'entretien



Etapas clés – Assurer le suivi

L'entretien ne doit pas rester sans suite. Il est important de tenir le salarié informé des décisions prises. Le suivi permet de faciliter l'état des lieux récapitulatif qui se déroule tous les 6 ans.

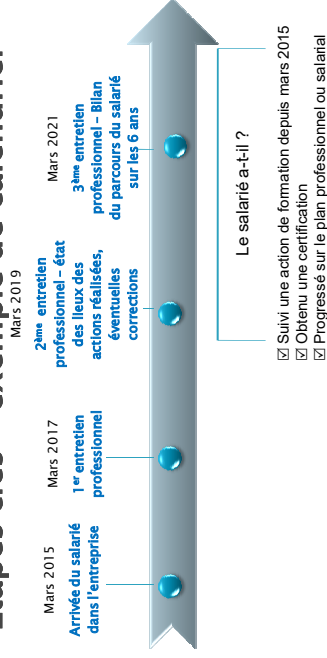


Etapas clés – Assurer le suivi

- ▶ La synthèse doit être signée et remise au salarié et au service RH ou consignée. Elle permet la mise en œuvre ou l'ajustement du plan de formation
- ▶ Analyse et prise de décisions individuelles tout en tenant compte du fonctionnement et des objectifs globaux de l'entreprise
- ▶ Planification (départs en formation, mobilité, bilans de compétences, VAE, tutorat...)



Etapas clés – exemple de calendrier



Supports et outils

Préparer et assurer la traçabilité



Supports et outils

La fiche de poste

Elle est le support de base pour toute relation avec le salarié. Elle existe dès l'embauche et peut être ajustée tout au long de son parcours dans l'entreprise.

Elle permet au manager de reprendre rapidement l'objet de l'arrivée du salarié dans l'entreprise et l'évolution de ses missions ou de son poste.



Supports et outils

Le CV du salarié

Même s'il n'est pas dans le cadre d'une recherche d'emploi, conseiller au salarié de venir à l'entretien avec un CV l'incite à reprendre son CV et à faire le point sur le parcours.

Le CV permet au manager d'identifier des points autres (comme des formations annexes, des responsabilités exercées dans un contexte extraprofessionnel par exemple), pouvant être des points d'appui et des facteurs de valorisation du salarié.



Supports et outils

Les grilles de préparation en amont

Tant pour la personne en charge d'effectuer les entretiens que pour les salariés, la préparation est indispensable à la réussite et à l'efficacité des entretiens.

Voir exemples remis en documentation ressource.



Supports et outils

Les grilles d'entretien

Des grilles standardisées propres à l'entreprise permettent de :

- ▶ Faciliter le travail du manager en charge de l'entretien
- ▶ Ne pas se perdre dans des considérations étrangères à l'entretien professionnel
- ▶ De faire un compte-rendu clair et détaillé, facilement compréhensible pour tous



Supports et outils

Les grilles de préparation en amont

Tant pour la personne en charge d'effectuer les entretiens que pour les salariés, la préparation est indispensable à la réussite et à l'efficacité des entretiens.

Voir exemples remis en documentation ressource.



Pour aller plus loin



Pour aller plus loin

L'importance de la traçabilité

- ▶ La loi dispose que le manager propose la date de l'entretien au salarié. Celui-ci peut refuser. L'entreprise doit formaliser la proposition ET le refus du collaborateur par écrit afin d'apporter la preuve qu'elle a rempli son obligation.
- ▶ Elle doit refaire sa proposition d'entretien dans 2 ans, car le manquement implique des sanctions financières.



Pour aller plus loin

Obtenir l'adhésion de tous à la démarche

- ▶ Mettre en place des réunions d'équipe pour présenter la loi et la mise en œuvre
- ▶ Dématiser l'accès aux outils et les mettre à disposition des salariés
- ▶ Créer un outil simple de présentation à destination des salariés
- ▶ Former les managers à l'entretien professionnel



Pour aller plus loin

Associer l'entretien professionnel à l'entretien annuel

L'entretien professionnel :

- ▶ Met en lumière l'évolution du salarié au-delà de la seule occupation de poste
- ▶ Met l'accent sur le projet professionnel (promotion, changement de poste...)
- ▶ A pour but la mise en place d'actions de formation



Pour aller plus loin

L'entretien annuel :

- ▶ Permet de faire le bilan de l'année en terme de contrôle et d'analyse des résultats
- ▶ Permet de mesurer les performances du collaborateur par rapport aux objectifs fixés
- ▶ Permet de définir l'objectif opérationnel pour l'année à venir, les moyens pour l'atteindre (y compris par le biais de formation



Merci de votre attention

