



MENER LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

SOMMAIRE

LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE 2014

- Les objectifs de la réforme
- Les 6 grands principes de la loi
- De nouveaux dispositifs : l'entretien professionnel, le bilan à 6 ans, le CPF, le CEP
- De nouveaux modes de financement
- Le rôle des nouveaux acteurs de la formation professionnelle

SAVOIR ANALYSER LES COMPETENCES D'UN COLLABORATEUR

- Les différences entre les entretiens professionnels et les entretiens d'évaluation
- L'analyse des compétences
- Les outils liés aux entretiens professionnels
- Faire de l'entretien un outil au service du développement des compétences de l'entreprise

SOMMAIRE

LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

- La préparation
- Pendant l'entretien
- Après l'entretien

LES COMPORTEMENTS A ADOTPER POUR REUSSIR SES ENTRETIENS

- Les clés de la réussite
- Les pièges à éviter

SOMMAIRE

ASSURER LE SUIVI ET LA TRACABILITE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

- Les outils de la formation professionnelle : plan de formation,, l'alternance
- Les outils d'aide à la reconversion professionnelle : CPF, VAE, Bilan de compétence, CEP
- Renseigner le support et faire un suivi régulier des actions de développement et du projet professionnel du collaborateur

LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU 8 SEPTEMBRE 2018



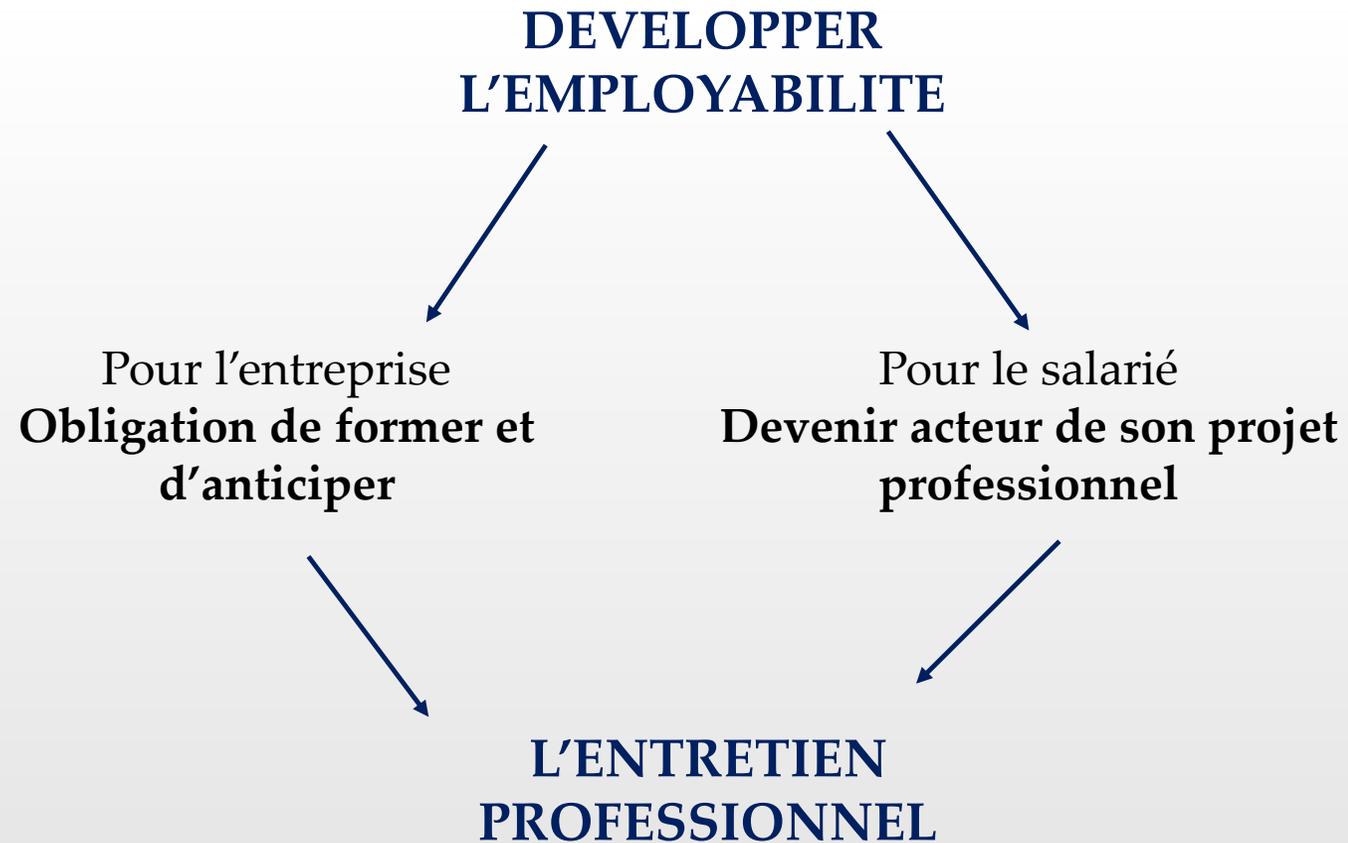
1. LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU 5 MARS 2014

LES OBJECTIFS DE LA REFORME

- ✓ Loi du 5 Mars 2014 relative à la formation professionnelle issue de l'accord interprofessionnel du 14 Décembre 2014 a modifié profondément l'ensemble de la formation professionnelle.
- ✓ Pour le gouvernement, cette réforme répond à 5 objectifs :
 - Mieux orienter la formation professionnelle vers ceux qui en ont le plus besoin
 - Faire de la formation un levier de compétitivité pour l'ensemble des entreprises
 - Accompagner les projets d'évolution professionnelle
 - Favoriser la progression professionnelle des salariés
 - Accéder à la formation à tout moment de sa carrière

« Préparer l'avenir, c'est aujourd'hui dessiner les filières et les emplois de demain, il faut donc forger les compétences de demain et faciliter les transitions professionnelles ».

LES OBJECTIFS DE LA REFORME



6 GRANS PRINCIPES DE LA LOI

- ✓ Une réforme qui se veut globale
- ✓ La suppression de l'obligation de « dépenser » au titre du plan de formation
- ✓ Mutualisation de l'ensemble des contributions des entreprises
- ✓ Les entretiens professionnels obligatoires tous les 2 ans avec un bilan de parcours obligatoire au bout de 6 ans
- ✓ Le salarié au cœur du dispositif en étant acteur de l'évolution de ses compétences
- ✓ Un renforcement du dialogue social sur la formation professionnelle

DE NOUVEAUX DISPOSITIFS

- ✓ **L'entretien professionnel obligatoire et formalisé tous les 2 ans**

- ✓ **Un bilan de parcours obligatoire tous les 6 ans** pour contrôler si le salarié a bénéficié des entretiens professionnels ainsi que 2 des 3 actions suivantes :
 - Au moins une action de formation
 - Une progression salariale ou professionnelle
 - Avoir acquis des éléments de certifications, par la formation et la VAE

- ✓ **Sanction** : Abondement du CPF du salarié de 100 heures (130 pour un salarié à Temps partiel)

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

✓ Le salarié devient acteur de son parcours de formation et de sa carrière

✓ Le CPF se substitue au DIF

Les heures de formation acquises au titre du DIF seront reversées dans le CPF et utilisables avant le 31 Décembre 2020 sous les conditions de prise en charge du CPF

✓ Le CPF est attaché à un individu (et non à un contrat de travail)

✓ Vise uniquement l'accès à des formations qualifiantes visant à acquérir des compétences attestées (qualification, certification, diplôme)

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

- ✓ Acquisition de 24 heures par an (pour un temps complet) jusqu' à 120 heures puis 12 heures par an dans un plafond total de 150 heures
- ✓ Abondements possibles par l'employeur, pôle emploi, OPCA, l'Etat, l'AGEFIPH, Le conseil régional....ou la branche professionnelle
- ✓ Géré par la Caisse des dépôts et consignations
- ✓ Ne sont pas soumises à accord de l'employeur si elles déroulent en dehors du temps de travail. Dans le cas contraire, nécessité de l'accord préalable de l'employeur
- ✓ Loi du 8 Août 2016 : Création du Compte personnel d'activité (CPA)

www.moncompteactivite.gouv.fr

DE NOUVEAUX DISPOSITIFS : Le conseil en évolution professionnelle (CEP)

- ✓ Dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...)
- ✓ Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités : Pôle emploi, APEC, Missions locales, OPACIF, Cap emploi
- ✓ Proposition de mise en œuvre d'action notamment de formation
- ✓ Chaque employeur doit informer ses salariés de la possibilité de recourir au CEP à l'occasion de son entretien professionnel

DE NOUVEAUX DISPOSITIFS : Le conseil en évolution professionnelle (CEP)

- ✓ Le CEP comporte les prestations suivantes :
 - un entretien individuel pour analyser sa situation professionnelle,
 - un conseil visant à définir son projet professionnel,
 - un accompagnement dans la mise en œuvre de ce projet.
- ✓ À l'issue de l'entretien, un document de synthèse est remis au bénéficiaire récapitulant son projet d'évolution professionnelle et la stratégie envisagée pour sa mise en œuvre (par exemple, une formation éligible au CPF)

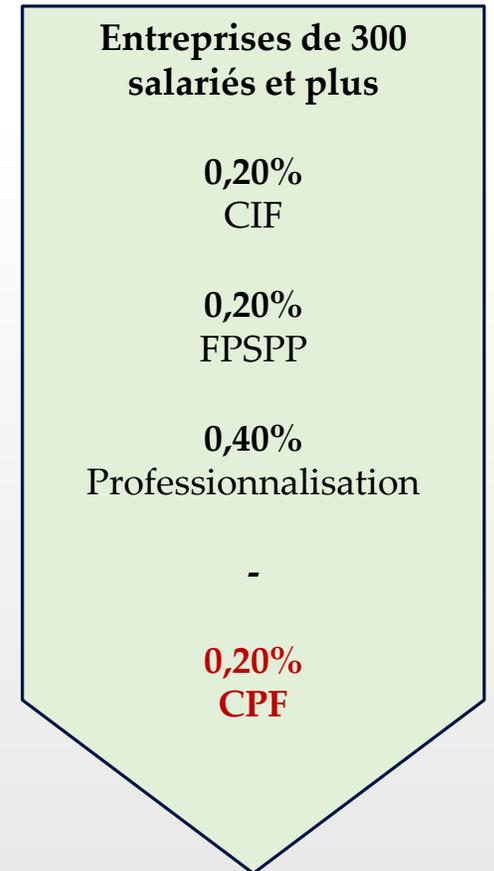
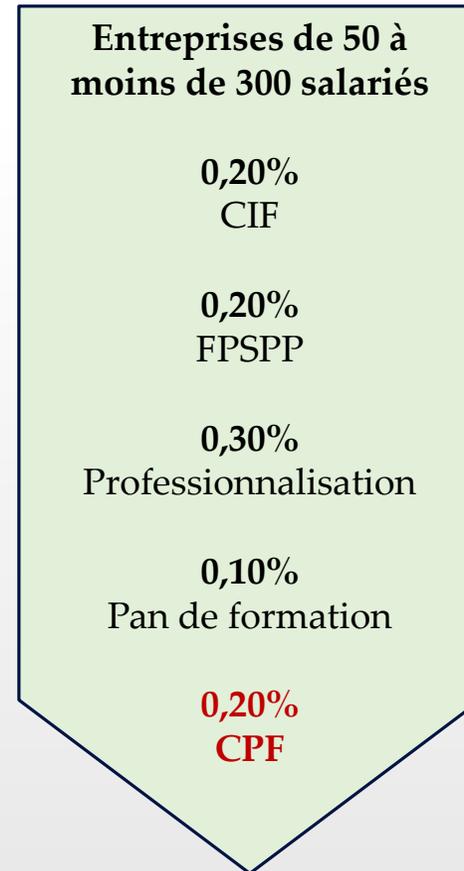
DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENT

- ✓ Suppression de l'obligation fiscale de 0,9% du plan de formation
- ✓ Maintien de l'obligation de former leurs salariés en vue d'assurer leur adaptations à leur poste de travail et la veille au maintien dans l'emploi
- ✓ Une collecte unique qui se veut simplifiée et adaptée à la taille de l'entreprise
- ✓ Une mutualisation des contributions versées au profit des plus petites entreprises
- ✓ Un seul bordereau de versement
- ✓ Un seul interlocuteur : l'OPCA

DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENT



Contribution unique de
0,55%



Contribution unique de 1%



2. SAVOIR ANALYSER LES COMPETENCES DES SALARIES



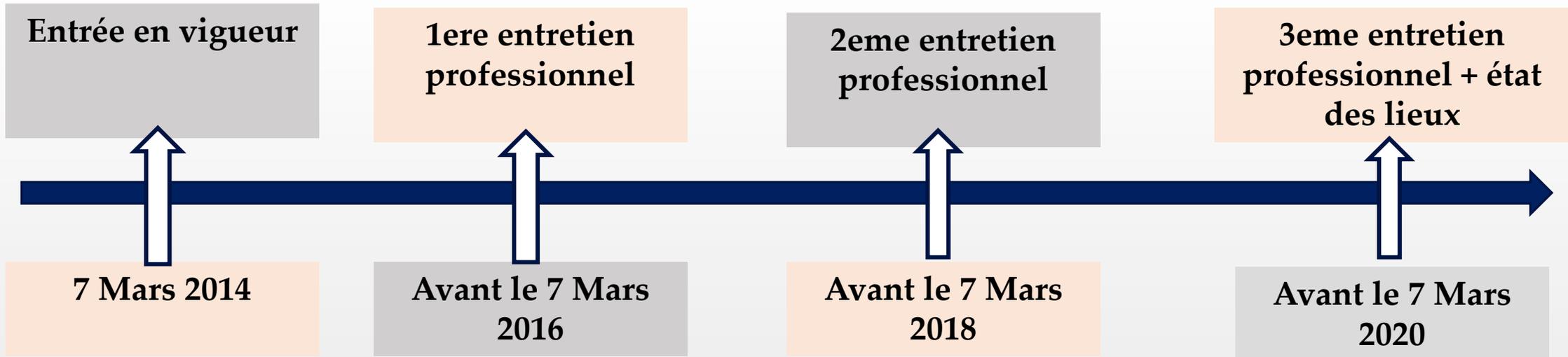
1. Entretiens professionnels et Entretiens d'évaluation des compétences

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

ENTRETIEN PROFESSIONNEL	ENTRETIEN D'ÉVALUATION
Obligatoire depuis 2014 pour l'ensemble des salariés de toutes les entreprises	Facultatif
Obligatoire tous les 2 ans et après une interruption de contrat de travail	Tous les ans à l'initiative de l'employeur
Un Bilan professionnel obligatoire tous les 6 ans	Mise en œuvre du management par objectifs
Favoriser l'évolution professionnelle du salarié	Évaluer les compétences, les performances et le potentiel d'un collaborateur

Ce sont deux entretiens distincts qui peuvent se succéder et se faire à deux moments différents. Dans les 2 cas, il doit être écrit avec copie au salarié

LE CALENDRIER DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS



Etat des lieux récapitulatif :

- tous les 6 ans
- Au moins 2 des 3 critères : une action de formation suivie, éléments de certification acquis (par la formation ou la VAE, une progression salariale ou professionnelle)

LES OBJECTIFS DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

- ✓ Remplace les entretiens professionnels existants : le bilan d'étape professionnel et l'entretien de seconde partie de carrière
- ✓ Vise à favoriser le dialogue social dans l'entreprise autour de 3 thèmes :
 - Un bilan du parcours professionnel
 - Une identification des besoins de l'entreprise et des aspirations du salarié
 - Les perspectives d'évolution professionnelle des salariés
- ✓ Seuls 43% des salariés s'estiment évalués correctement, les autres ressortent insatisfaits, donc démotivés

LES ENJEUX DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

✓ Pour l'entreprise :

- Posséder une photographie des compétences dont elle dispose
 - Alimenter sa politique RH : rémunération, formation, promotion....
 - Motiver et fidéliser les salariés
 - Accompagner les salariés dans la gestion de ses compétences
 - Gain d'efficacité et de productivité pour l'entreprise
 - Outil de management d'équipe
 - Communiquer sur l'activité de l'entreprise
- ✓ Obligation de rédiger un support écrit avec copie au salarié
- ✓ Actions concrètes de la part de l'employeur

LES ENJEUX DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

✓ Pour le manager :

Faire un point avec le salarié sur :

- Valoriser et motiver ses collaborateurs
- Gérer les compétences des membres de son équipe, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise
- Le niveau de réalisation des objectifs fixés en N-1 et les objectifs pour l'année à venir,
- Identifier leurs besoins en formation
- Un plan de développement individuel pour être plus performant

Réel échange avec le manager, au-delà et en dehors de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins en formation

LES ENJEUX DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

✓ Pour le salarié :

- Valoriser ses compétences et capitaliser ses acquis dans la tenue du poste
- Améliorer les compétences et les connaissances mobilisées dans la tenue du poste
- Acquérir de nouvelles compétences pour réaliser de nouvelles missions
- Exprimer ses souhaits et ses attentes en terme de développement de carrière, de formation, mobilité, reconversion....
- Connaître la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers
- S'exprimer sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés,
- Sentiment d'écoute et de reconnaissance pour le salarié

LES ENJEUX DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

✓ Elaborer le plan de formation

- Identifier les besoins en formation pour atteindre les objectifs ou renforcer ses compétences
- Evaluer son budget formation
- Retour sur l'efficacité des formations suivies
- Elaborer un plan de compétences en cas de mobilité ou promotion

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : Sanctions

✓ Dans les entreprises de + de 50 salariés

L'employeur sera pénalisé s'il n'a pas au cours d'une période de 6 ans, mené ces entretiens et fait bénéficier le salarié d'au moins 2 des 3 mesures suivantes :

- La réalisation d'une action de formation
- L'acquisition d'une certification par une formation ou une validation des acquis
- Une progression issue soit d'une augmentation de salaire, soit d'une mesure de promotion professionnelle

Abondement du CPF de 100 heures lorsque le salarié est à temps plein, et 130 heures lorsqu'il est à temps partiel + contribution forfaitaire à l'OPCA de 3000 à 4000 euros.

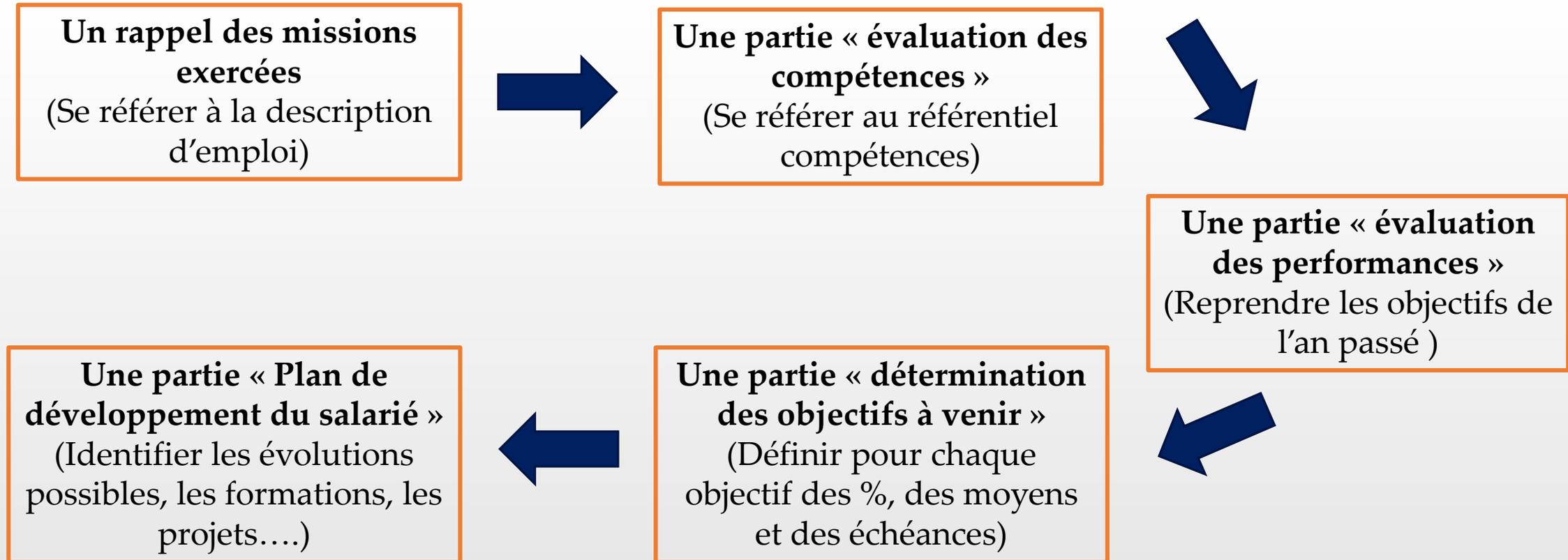
L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

- ✓ Consiste à apprécier les compétences, les performances et le potentiel de chaque collaborateur

- ✓ Vise à définir des objectifs d'activités, de performance ou de progrès

- ✓ Peut être utile pour l'employeur:
 - Justifier des efforts de l'entreprise en matière d'adaptation au poste de travail
 - Objectiver une éventuelle différence de rémunération ou de traitement
 - Dans le cadre d'un licenciement économique (ordre des licenciements, efforts en formation....)
 - Sécurise les pratiques RH

LES 5 GRANDES ETAPES DE L'EVALUATION DES COMPETENCES





2. L'analyse des compétences

LES DEFINITIONS DE LA COMPETENCE

- ✓ Selon Guy Le Boterf, la compétence professionnelle est un savoir agir reconnu qui provient de différentes ressources 5 :

RESSOURCES = CRITERES	
Les connaissances générales	Les savoirs faire relationnels
Les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel	Les savoirs faire cognitifs
Les connaissances procédurales	Les aptitudes, les qualités
Les savoirs faire opérationnels	Les ressources physiologiques
Les connaissances et les savoirs faire expérientiels	Les ressources émotionnelles

LES DEFINITIONS DE LA COMPETENCE

✓ **La compétence ou être compétent est « savoir agir en situation » (Raoult et Pelosse) :**

C'est l'utilisation et parfois la combinaison de **ressources internes** (connaissance, savoir-faire, savoir être) et de **ressources externes** (équipements, moyens de travail, réseaux relationnels) et potentiellement de **capacités métacognitives** pour maîtriser une situation professionnelle donnée et atteindre le résultat attendu avec des actions et des réponses adaptées à la demande.

« Savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir »

Les ressources individuelles de l'individu :

- ✓ **Le savoir** : correspond à l'ensemble des connaissances théoriques autour d'un thème qui s'inscrit dans la connaissance d'un environnement de travail et dans la connaissance de procédures d'exécution des tâches de travail.
- ✓ **Le savoir-faire** : correspond à l'aptitude, à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis, « à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité » (Raoult et Pelosse)
- ✓ **Le savoir-être** : il s'agit des attitudes, de la capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur

LA COMPÉTENCE, CE N'EST PAS....

✓ De la performance

- Suppose l'atteinte d'un résultat, d'un certain niveau de performance donné souvent en lien avec des normes de productivité SANS se préoccuper des moyens pour y parvenir

✓ Les traits de personnalité

✓ Un formatage des comportements



3. Les outils liés aux entretiens professionnels

REDACTION DES OUTILS

- ✓ Rédaction des fiches de poste et éventuellement d'un référentiel compétences dans le cadre des entretiens d'évaluation
- ✓ Rédaction d'une grille support d'entretien
- ✓ Guide de préparation pour les managers
- ✓ Guide de préparation pour les salariés
- ✓ Ces guides devront être remis 15 jours avant l'entretien

LES FICHES DE POSTE

- ✓ Elles sont utilisées dans le cadre d'un recrutement, dans les démarches de GPEC et de support à l'évaluation des compétences
- ✓ C'est une photographie du poste qui décrit les activités actuelles et leurs conditions de mise en œuvre (environnement, méthodes, moyens, relations....)

LES FICHES DE POSTE

- ✓ **Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice**
 - Intitulé du poste, situation géographique, responsable hiérarchique, moyens alloués
- ✓ **Éléments relatifs au contenu et au contexte du poste**
 - Missions et activités afférentes au poste, positionnement au sein de la structure
 - Situation fonctionnelle, Organisation du travail, spécificités (déplacements, environnement...)
- ✓ **Éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions**
 - Qualités, aptitudes, expériences, qualification et/ou compétences principales, diplôme, niveau de langue
 - Expériences professionnelles souhaitables, évolutions possibles du poste

LE SUPPORT D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Support écrit qui sert de base aux échanges et signé par les 2 parties qui se découpe en 4 parties :

✓ Le Parcours professionnel

- Les expériences passées dans son parcours professionnel
- Les activités exercées et les compétences associées
- Les formations qui ont été suivies

LE SUPPORT D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

✓ Les évolutions et les projets dans l'entreprise et dans le métier

- Les évolutions possibles dans l'entreprise (quand il y en a)
- Les priorités actuelles de l'entreprise et dans ses projets
- Les compétences à développer en lien avec le métier

✓ Les souhaits des salariés pour son évolution

- Pour continuer à évoluer sur le poste
- Pour se former sur une nouvelle activité
- Pour une évolution à l'extérieur de l'entreprise

LE SUPPORT D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

✓ Les possibilités de mise en œuvre

- Avec l'entreprise pour les formations liées au poste de travail
- En externe pour les projets personnels
- La définition d'un plan d'action pour les projets d'évolution

GUIDE DU MANAGER

- ✓ Permet de préparer les managers dans le déroulé des entretiens
- ✓ Précise les enjeux, fixe les objectifs et récapitule les écueils à éviter
- ✓ Rappelle le rôle de chacun et l'importance du processus d'évaluation
- ✓ Une formation des managers à la conduite des entretiens et à leur rôle de conseil auprès des salariés est pertinent

GUIDE DU SALARIE

- ✓ Précise les enjeux, fixe les objectifs pour les salariés et l'entreprise
- ✓ Rappelle le rôle de chacun et l'importance du processus d'évaluation
- ✓ Permet au salarié de se préparer, de se poser les bonnes questions avant l'entretien
- ✓ Ce guide doit être remis 15 jours avant l'entretien

LE REFERENTIEL DE COMPETENCES

- ✓ Liste des compétences requises pour un emploi
- ✓ Etablir préalablement une carte des compétences par domaine de compétences spécifiques ou plus générales
- ✓ Cette base par emploi permet de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné.
- ✓ Ce sont les compétences qui sont évaluées et que des décisions de perfectionnement sont prises

LE REFERENTIEL DE COMPETENCES

✓ **Compétences techniques :**

rendent le salarié techniquement efficace

✓ **Compétences relationnelles :**

le salarié obtient d'autres personnes (clients, fournisseurs le comportement nécessaire à son efficacité sur le contexte

✓ **Compétences stratégiques :**

le salarié prend du recul sur ses relations au contexte et avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité



3. LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

QUESTIONS A ABORDER DANS L'ENTRETIEN

- ✓ Les connaissances et compétences du salarié sont-elles en phase avec l'évolution de l'activité de l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les objectifs de professionnalisation susceptibles de lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ?
- ✓ Le salarié a-t-il un projet professionnel précis ?
- ✓ Comment peut-il évoluer dans l'entreprise ?

QUESTIONS A ABORDER DANS L'ENTRETIEN

- ✓ Rencontre-t-il des difficultés dans l'exercice de son métier ?
- ✓ Quelles sont ses motivations à se former ? Envisage-t-il de mobiliser son droit individuel à la formation (DIF) ? Accepte-t-il de se former en dehors de son temps de travail ? pour quel type de missions ou de fonctions manifeste-t-il le plus d'intérêt ? possède-t-il des savoir-faire jusque-là non utilisés ?...
- ✓ À terme, il s'agit de construire un projet professionnel partagé, de donner un rôle actif au salarié dans son évolution professionnelle.



1. La préparation

LES ETAPES PREALABLES

✓ Informer et sensibiliser les acteurs de l'entreprise

Sensibiliser	Pourquoi ?	Modalités possibles
Responsables hiérarchiques	Parce qu'ils exercent un rôle de managers, peuvent être questionnés par les salariés, être sollicités pour conduire l'entretien et/ou mettre en application les résultats...	Réunion interne d'information - Appui d'un consultant externe
Salariés	Parce qu'ils doivent connaître très précisément le rôle et l'intérêt de l'entretien pour le rendre fructueux	Information de l'encadrement - Réunion collective - Diffusion d'une note explicative
Représentants du personnel	Parce qu'ils sont un relais d'information auprès des salariés sur les enjeux de l'entretien professionnel.	Informations au cours des réunions régulières ou spécifiques sur ce thème

LES ETAPES PREALABLES

- ✓ Choisir la personne qui va mener les entretiens

- ✓ Recueillir les informations nécessaires :
 - sur le parcours du salarié (fiche de poste, CV, dernier entretien..)
 - sur les activités et métiers de l'entreprise
 - sur l'actualité des projets, les évolutions et besoins à venir de l'entreprise
 - sur différentes actions d'accompagnement et de formation possibles
 - Sur les différents interlocuteurs susceptible d'accompagner le salarié

LES ETAPES PREALABLES

- ✓ Former le manager aux enjeux ,à la conduite des entretiens et aux supports
- ✓ Définir les outils à la conduite d'entretien
- ✓ Définir la marge de manœuvre du manager
- ✓ Fixer le bon calendrier

LA PREPARATION DU COTE DU MANAGER

- ✓ Organiser le planning et le processus des entretiens :
 - Une date (au moins 1 à 2 semaines à l'avance)
 - Une durée d'entretien (environ 1h à 1h30)
 - Un espace calme et neutre où ils ne seront pas dérangé
 - Informer le salarié du rendez-vous et non, le « convoquer »

- ✓ Le manager explique les objectifs et les enjeux de cet entretien préalablement

- ✓ Il remet au salarié le guide de préparation afin que l'entretien soit efficace

LA PREPARATION DU COTE DU MANAGER

- ✓ S' appropriier le dispositif et le faire partager à ses collaborateurs
- ✓ Responsabiliser ses collaborateurs afin de garantir la qualité du dispositif
- ✓ Restituer les entretiens au service RH/direction afin d'exploiter le contenu des entretiens
- ✓ Ne pas le considérer comme une contrainte administrative
- ✓ Rôle de conseil (de premier niveau) auprès des salariés sur les différents dispositifs de formation

LA PREPARATION DU COTE DU SALARIE

- ✓ On attend du salarié qu'il soit proactif dans la réalisation des entretiens :
 - Pour une bonne qualité et efficacité des entretiens
 - Pour des entretiens constructifs qui atteignent les objectifs fixés
- ✓ Le salarié doit s'appuyer sur son historique formation et les différentes étapes de sa carrière professionnelle
- ✓ Il peut se préparer via le guide du salarié qui lui sera remis



2. Pendant l'entretien

- 
- ✓ Le manager doit mettre en confiance le salarié
 - ✓ Le dialogue doit être ouvert et basé sur des relations de confiance
 - ✓ Le manager doit pratiquer une écoute attentive
 - ✓ Toujours basé sur des faits
 - ✓ Le collaborateur doit effectuer lui-même son propre diagnostic
 - ✓ A l'issue, le salarié doit avoir clarifier son projet professionnel et doit avoir réfléchi à des actions de développement pertinentes au regard des objectifs

PHASE D'ACCUEIL

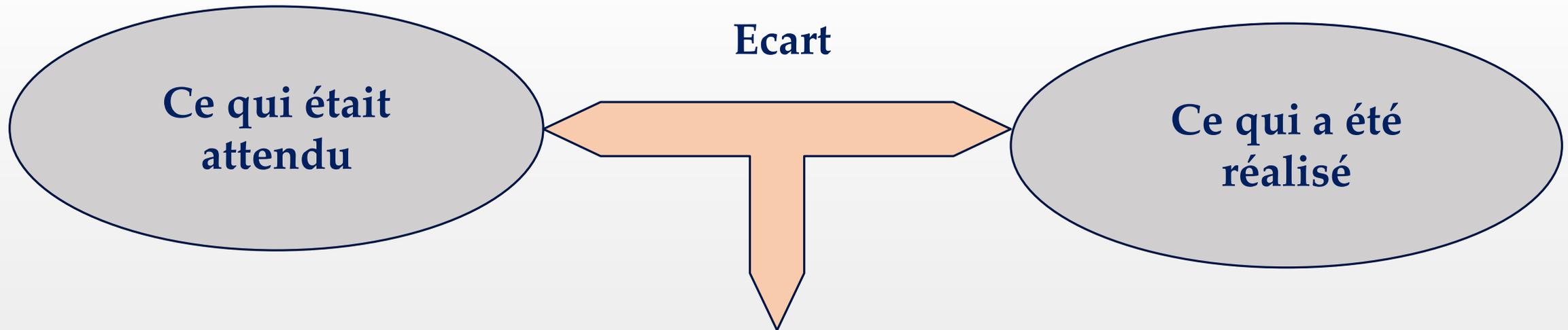
- ✓ Le manager à l'initiative du début de l'entretien et doit établir le dialogue

- ✓ Ouverture de l'entretien
 - Rappel des enjeux
 - Rappel des objectifs attendus
 - Explication sur le déroulement de l'entretien et les différentes phases qui seront abordées
 - Durée probable de l'entretien

PHASE D'ÉCHANGE

- ✓ On laisse le collaborateur s'exprimer
- ✓ Le salarié doit être acteur de son entretien
- ✓ On évoque les attentes de chacun en se basant sur des faits
- ✓ On propose d'un commun accord des solutions dans une recherche de plan d'amélioration

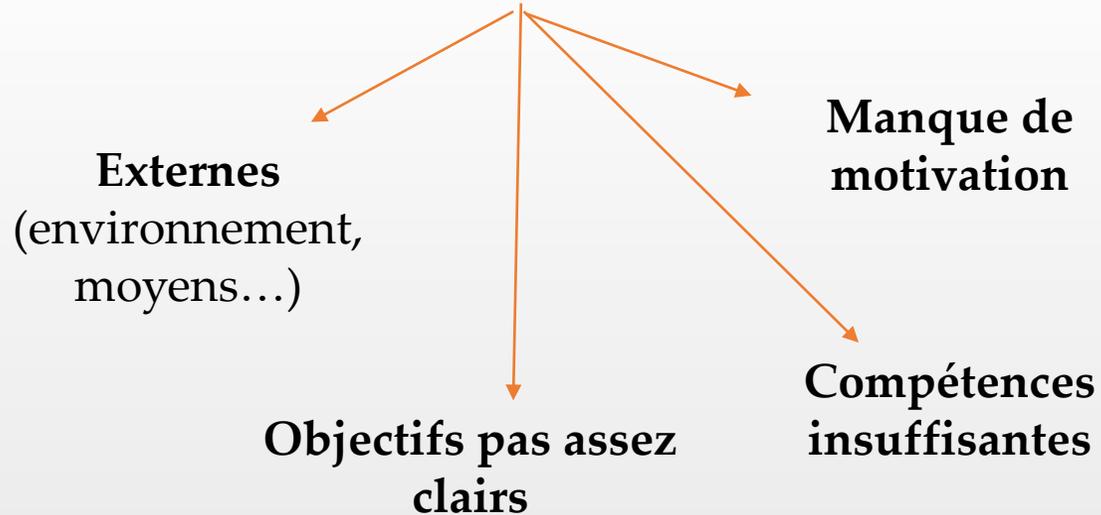
PENDANT L'ENTRETIEN : Bilan et analyse du travail accompli



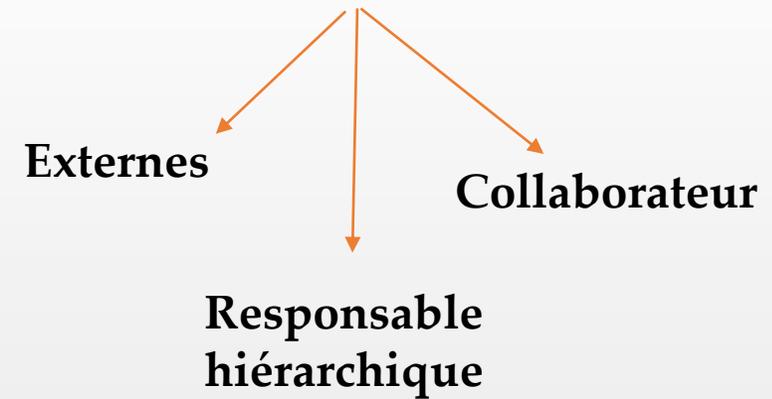
Comprendre les causes et les responsabilités

PENDANT L'ENTRETIEN : Bilan et analyse du travail accompli

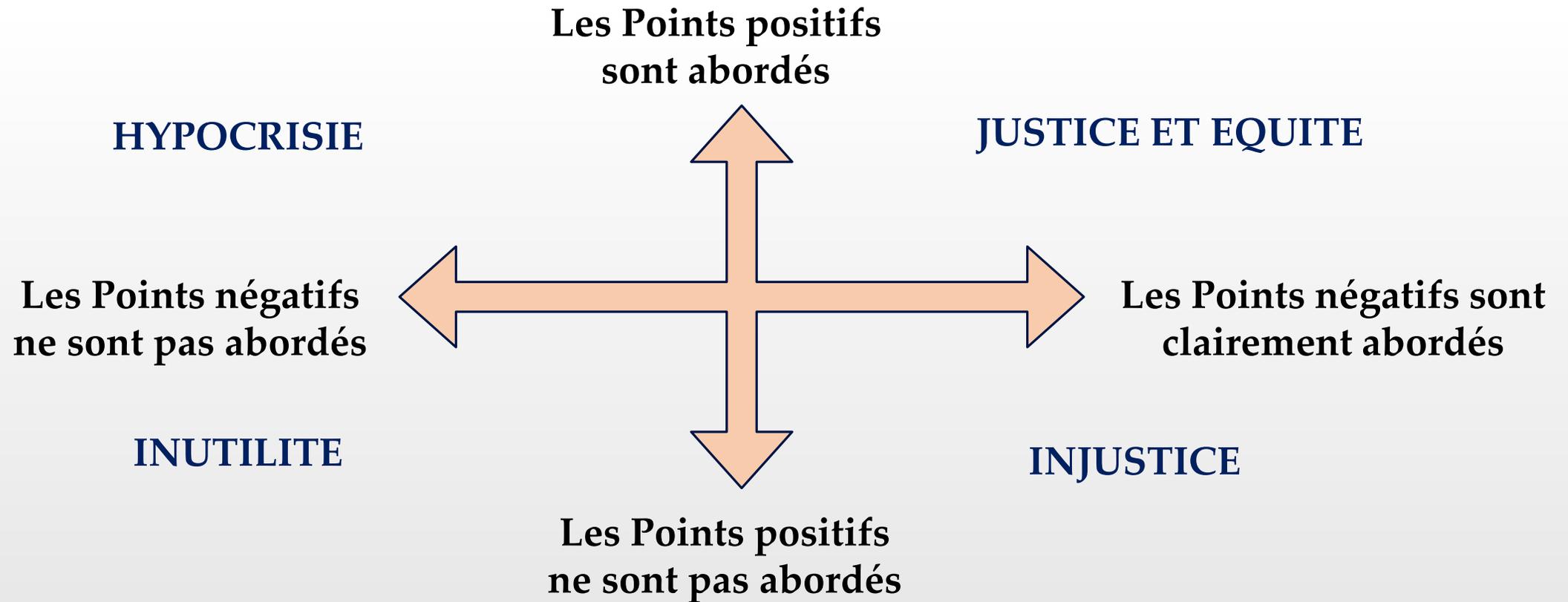
CAUSES



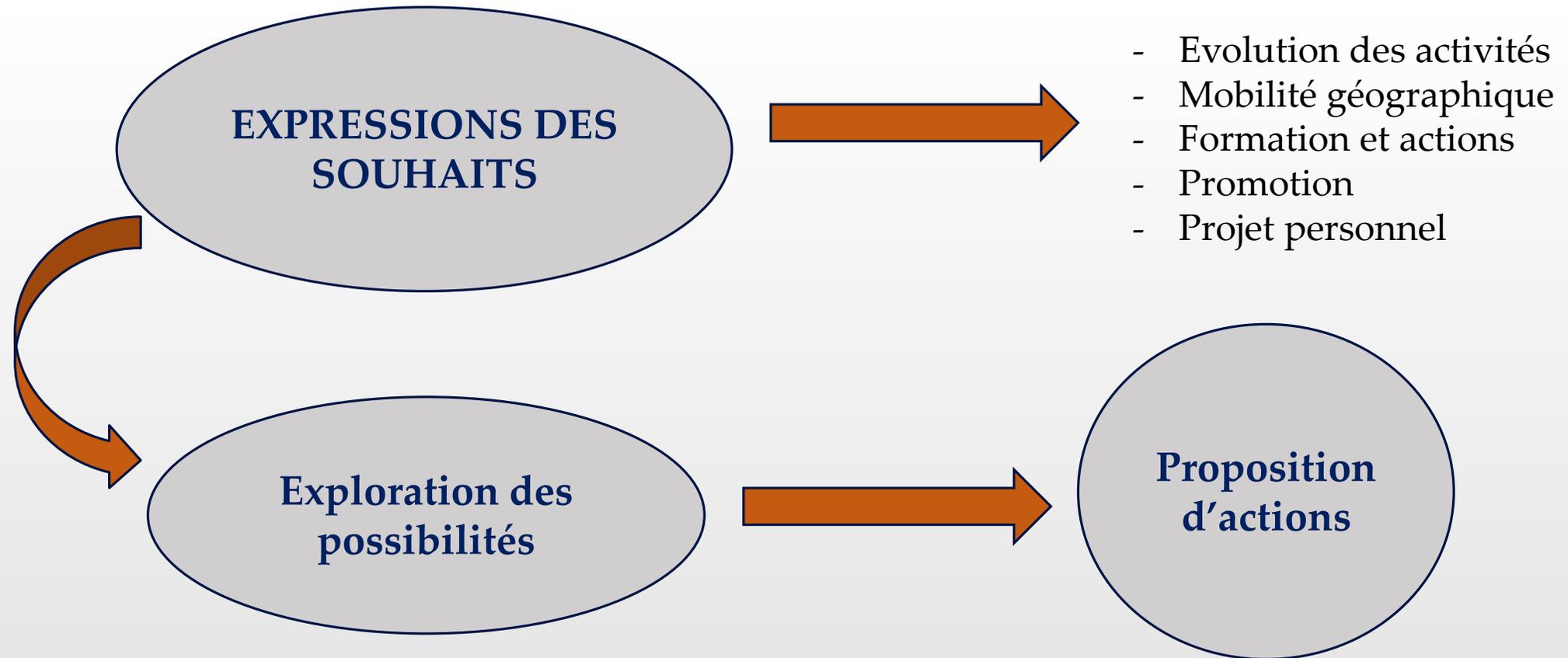
RESPONSABILITES



PENDANT L'ENTETIEN : Bilan et analyse du travail accompli



PENDANT L'ENTRETIEN : Perspectives et formations



PHASE DE CONCLUSION

- ✓ Formuler les principaux points retenus et inviter le salarié à en faire de même, lui proposer d'exprimer ses remarques (positives ou négatives)
- ✓ Evoquer les attentes pour l'année à venir
- ✓ Terminer l'entretien TOUJOURS en termes positifs
- ✓ Vérifier que le manager et le salarié aient bien compris la même chose
- ✓ L'informer des décisions prises et des modalités de suivi du rendez-vous (comment, dans quel délai et par qui les résultats vont être traités) et lui indiquer quel type de « retour » il peut en attendre (nouveau rendez-vous, remise d'une note de synthèse, d'un compte rendu...)



3. Après l'entretien

SUIVI ET TRACABILITE DES ENTRETIENS

- ✓ Synthèse et rédaction d'un compte rendu d'entretien

- ✓ L'exploitation et l'analyse des informations :
 - étudier les réponses du salarié, les souhaits exprimés, ses demandes...,
 - les mettre en perspective avec les besoins de l'entreprise, sa politique de formation, ses projets de développement,
 - définir un plan d'actions (formation, mobilité, VAE, tutorat...) et un planning de réalisation

SUIVI ET TRACABILITE DES ENTRETIENS

- ✓ La transmission des résultats à direction et au service RH
- ✓ L'information des salariés sur les actions, formations proposées lors de l'entretien
- ✓ Assurer la traçabilité des entretiens



4. LES COMPORTEMENTS A ADOPTER POUR REUSSIR SES ENTRETIENS

LEVER LES RETICENCES DU COTE DES SALARIES.....

Je vois mon chef tous les jours : qu'est-ce que l'entretien professionnel va changer ? »

L'entretien professionnel est un moment de dialogue différent, déconnecté du quotidien. Chacun peut prendre du recul : il s'agit de s'écouter mutuellement, d'envisager des projets ensemble et non de tenir une réunion de travail.

« Un projet professionnel ? Je n'ai pas d'idée. »

Rien n'oblige à avoir un projet professionnel ! Le but des entretiens professionnels n'est pas de contraindre à l'élaboration d'un projet mais d'échanger sur la situation professionnelle en s'écartant des problèmes quotidiens. Toutefois, en discutant, en prenant connaissance des besoins de l'entreprise, des idées peuvent venir et un projet, se dessiner. Après l'entretien, en fonction de ce qui s'est dit et si le salarié le souhaite, il est possible d'envisager un bilan de compétences pour l'aider à construire ou à confirmer un projet professionnel ou de formation

« Je n'ai rien à dire. Tout va bien. »

L'entretien professionnel ne sert pas à soulever des problèmes mais à offrir au salarié l'opportunité de prendre en main son parcours professionnel. Ce n'est pas une fin en soi mais l'élément clé d'un processus qui sert autant le salarié dans sa vie professionnelle que l'entreprise dans sa gestion de l'emploi et des compétences.

LEVER LES RETICENCES DU COTE DES MANAGERS.....

« Préparer l'entretien, concevoir des outils..., ça prend trop de temps. »

Pour plus d'efficacité et de gain de temps, ce guide propose informations et outils

« Comment se comporter pendant l'entretien ? Quelles techniques et méthodes mettre en œuvre ? »

Connaître les comportements à privilégier, s'entraîner, être en mesure d'identifier des compétences, repérer des difficultés particulières.

LES CLES DE LA REUSSITE

- ✓ Se préparer autant que possible
- ✓ Savoir présenter l'entretien professionnel avec force de conviction, motivation et enthousiasme
- ✓ Réussir à instaurer un climat de confiance
- ✓ Solliciter la participation du salarié et l'écouter
- ✓ Toujours se fonder sur des faits par rapport à des situations de l'année plutôt que de se focaliser sur l'atteinte des objectifs.

LES CLES DE LA REUSSITE

- ✓ Aider le salarié à clarifier son projet professionnel
- ✓ Identifier des actions de développement pertinentes au regard des objectifs de l'entreprise et du salarié
- ✓ Faire attention au vocabulaire utilisé : axes à améliorer...
- ✓ On parle AUSSI du positif, des missions qui ont été les plus réussies
- ✓ Pratiquer l'écoute active
- ✓ Ne pas se préparer

LES PIEGES A EVITER

- ✓ Ne pas oser dire les choses quand elles sont négatives
- ✓ Considérer notamment pour un manager que l'entretien annuel est inutile car « on se parle toute l'année »
- ✓ Conclure sur des promesses hasardeuses
- ✓ Prendre des décisions qui ne pourront pas être suivies d'effet.
- ✓ Rester dans le flou quant aux suites données à l'entretien professionnel

LES PIEGES A EVITER

✓ Eviter les dérapages

Revendications salariales, règlement de compte, jeux de rôles (la victime, le collaborateur modèle...)

✓ Gérer les agressions

Aider l'évalué à transformer ses maux en mots et ses griefs en propositions constructives

✓ Faire preuve de trop d'indulgence ou de sévérité

- Eviter les réactions impulsives, les reproches, « les sanctions », les menaces, mais aussi le piège « des promesses ».
- Etre trop indulgent et avoir peur de vexer le salarié

LES PIEGES A EVITER

✓ Identifier son propre style d'évaluant

Pour échapper à ses rôles de prédilection : l'assistante sociale, le sauveur, le moralisateur, le justicier...

✓ L'erreur de dernière impression

Lorsqu'on évalue un collaborateur en fonction de ses résultats ou de ses comportements récents.

✓ L'effet de halo

Consiste à se focaliser sur certains éléments lors de l'évaluation au détriment des autres. Le fait de s'attacher à ces éléments peut faire oublier les autres réalisations d'un salarié