



L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Préconisations de mise en oeuvre

L'avenant n°1 du 20 juillet 2005 à l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle prévoit que *« Pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle, tout salarié ayant au minimum deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au moins tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise sur la base des principes suivants :*

- *l'entretien professionnel a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise,*
- *cet entretien professionnel a lieu soit à l'initiative de l'employeur ou de son représentant, soit à l'initiative du salarié, et, si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur. »*

« Au cours de l'entretien professionnel sont abordés, en tenant compte de la mise en oeuvre dans l'entreprise des actions conduites dans le cadre du plan de formation, notamment les points suivants :

- *les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle,*
- *l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences,*
- *l'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel 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 en application des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, notamment au regard du temps de travail et, dans ce cas, les engagements réciproques de l'employeur et du salarié. »*

! L'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation mais un outil de dialogue et de préparation d'évolution au sein de l'entreprise. Il est mené par une personne interne à l'entreprise. Il ne constitue pas une demande officielle de DIF de la part du salarié, la grille d'entretien n'est pas un document contractuel en ce sens.

I – Enjeux et finalités de l’entretien professionnel

Pour l’employeur

- renforcer la motivation et l’implication des collaborateurs en leur donnant les moyens de bâtir et de mettre en œuvre leur projet professionnel,
- optimiser l’organisation de l’équipe grâce à la planification des formations en dehors ou sur le temps de travail,
- créer un espace de dialogue et d’échange préparant le départ en formation,
- envisager les dispositifs de développement professionnel les mieux adaptés à la situation de l’entreprise et du collaborateur,
- préciser et communiquer au salarié les perspectives d’évolution de l’environnement des métiers et des compétences,
- avoir à sa disposition un outil de gestion et de management des compétences,
- reconnaître et développer le professionnalisme pour faciliter les évolutions professionnelles,
- élaborer un plan de formation et envisager des actions de formation centrées sur l’avenir.

Pour le salarié

- être acteur de son développement professionnel avec la possibilité de cerner ses aspirations professionnelles,
- intervenir davantage dans le choix de sa formation,
- choisir son temps de formation,
- favoriser son évolution professionnelle,
- faire le point sur ses acquis,
- établir ses perspectives d’évolution, d’acquisition de compétences, de formation.

II - Conditions de réussite de la mise en œuvre de l’entretien professionnel

- Engagement de la direction générale et implication des partenaires sociaux (IRP, politique d’entreprise, accord d’entreprise),
- Formation des managers,
- Communication claire des règles du jeu aux collaborateurs,
- Ancrage sur une politique et des dispositifs de ressources humaines,
- Un processus permanent plutôt qu’un simple entretien,
- La maîtrise par l’entreprise de :
 - l’évolution de son environnement,
 - ses orientations stratégiques majeures
 - l’évolution des principaux métiers.
- La volonté et la capacité de l’encadrement :
 - à jouer un rôle tutoral,
 - à accompagner le salarié dans l’analyse de ses capacités, de son positionnement et de ses perspectives personnelles,
 - à mener l’entretien professionnel dans un esprit différent de l’entretien annuel d’évaluation.
- La volonté et la possibilité pour le salarié :
 - d’analyser avec objectivité ses capacités et possibilités d’évolution,
 - de se procurer les informations lui permettant d’élaborer son projet professionnel en toute connaissance de cause,
 - d’avoir à sa disposition tous les outils d’information, d’analyse et d’élaboration de projet nécessaires.

III - Processus de mise en œuvre et rôle des acteurs

| Qui ? | Processus | Quand ? |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le chef d'entreprise | Information et communication auprès de l'ensemble des acteurs sur la mise en œuvre de l'entretien, ses finalités et ses conditions de mise en œuvre (salariés, encadrement, instances représentatives du personnel) | Dès que la décision de la mise en œuvre des entretiens est prise |
| Le chef d'entreprise et / ou la DRH | Détermination des éléments utiles aux entretiens (évolution de l'environnement, orientations majeures de l'entreprise, évolutions des métiers et des fonctions, axes de politique RH et de formation) | Avant la réalisation des entretiens |
| Le chef d'entreprise et l'encadrant mettent à disposition les supports | Préparation des entretiens par les salariés et leurs responsables hiérarchiques, sur la base des guides mis à leur disposition (<i>voir guides de préparation ci-après</i>) | Les guides de préparation sont remis aux intéressés au moins 15 jours avant la réalisation des entretiens |
| La hiérarchie directe | Réalisation des entretiens professionnels (<i>voir grille d'entretien ci-après</i>) | Au moins tous les deux ans (<i>de préférence chaque année</i>), en fin d'année, avant la finalisation du plan de formation de l'entreprise |

IV - Etapes clés de l'entretien professionnel

1. Bilan des activités et actions réalisées depuis le dernier entretien.
2. Identification ou mise à jour du projet professionnel du salarié.
3. Moyens susceptibles de favoriser le développement du projet professionnel du salarié.
4. Synthèse des propositions retenues.

| Rôle de l'encadrant | Etapes | Rôle du salarié |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Préparer l'entretien sur la base du « guide de préparation Entreprise » en tenant compte des informations contenus dans le dernier entretien ou disponibles au sein de la DRH.</p> <p>Faire le point sur les nouvelles compétences du salarié</p> | <p>Bilan des actions réalisées depuis le dernier entretien (compétences acquises dans l'entreprise ou dans d'autres cadres)</p> | <p>Préparer l'entretien sur la base du « guide de préparation Salarié ».</p> <p>Revenir sur les fonctions occupées dans l'entreprise, les expériences professionnelles hors de l'entreprise, la formation initiale et continue.</p> <p>Formaliser les compétences nouvelles acquises depuis le dernier entretien</p> |
| <p>Connaître l'environnement de l'entreprise, les postes à pourvoir, les évolutions prévues dans l'emploi ou les emplois proches de celui occupé afin de mettre en relation les souhaits du salarié et les possibilités et besoins de l'entreprise.</p> <p>Accompagner le collaborateur dans l'identification de son projet et/ou dans la démarche souhaitée</p> | <p>Identification ou mise à jour du projet professionnel du salarié</p> | <p>Réfléchir à la mise à jour ou l'identification de son projet professionnel dans le cadre de l'emploi occupé ou au-delà de cet emploi (<i>développement de nouvelles compétences, polyvalence, mobilité interne voire externe</i>)</p> |
| <p>Connaître les dispositifs de formation et d'orientation et leur mise en œuvre ainsi que les offres de formation disponibles au sein de l'entreprise (<i>DIF, CIF, période de formation, plan de formation 1, 2, 3, VAE, Bilan de compétences</i>)</p> <p>Connaître d'autres dispositions formatives (<i>tutorat, e.formation, mise en situation,...</i>)</p> | <p>Recherche des moyens susceptibles de favoriser le développement du projet professionnel du salarié (<i>dans le cadre de l'emploi occupé ou au-delà de l'emploi occupé</i>)</p> | <p>Par rapport aux souhaits émis à l'étape précédente, réfléchir aux moyens les plus adaptés pour l'acquisition de nouvelles compétences</p> |
| <p>Ne pas s'engager sans l'accord définitif du chef d'entreprise, mais préparer des propositions sur les actions à mettre en œuvre (<i>dispositif, pendant ou hors temps de travail,...</i>) qui viendront compléter le plan de formation de l'entreprise (voir Synthèse des entretiens professionnels).</p> | <p>Propositions retenues lors de l'entretien et adressées ensuite à la direction de l'entreprise pour validation</p> | <p>Le salarié doit savoir jusqu'où il est prêt à s'engager (formations pendant / hors temps de travail, utilisation de son DIF, départ en CIF...).</p> <p>L'acceptation et la mise en œuvre des actions proposées lors de l'entretien professionnel, relèvent du responsable de l'entreprise ou de son représentant</p> |