

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Préparation, conduite, compte rendu, suivi

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



RESSOURCES HUMAINES

Hélène de FALCO • Corinne LAURIER

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Préparation, conduite, compte rendu, suivi

DUNOD

Visuel de couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Conception et mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075027-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Tous nos chaleureux remerciements à :

- nos clients qui nous ont fait confiance pour accompagner le déploiement de cette démarche dans leur entreprise ;
- nos stagiaires qui nous ont amenées, par leurs questions, à répondre au mieux aux interrogations des managers pour assumer leur rôle ;
- Jacques Vélex et Fabienne Liquet, nos relecteurs pertinents et exigeants ;
- Valérie Briotet, notre éditrice, pour ses qualités humaines et professionnelles.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?	5
Chapitre 2 ■ Les fondements de la démarche	23
Chapitre 3 ■ La formation professionnelle	57
Chapitre 4 ■ La conduite de l'entretien	83
Chapitre 5 ■ Les supports	119
Chapitre 6 ■ La préparation de l'entretien professionnel	129
Chapitre 7 ■ La rédaction du compte rendu	147
Chapitre 8 ■ Au-delà de l'entretien	157
Conclusion	175
Sitographie	177
Annexe 1 ■ Corrigés des quiz	179
Annexe 2 ■ Corrigés des tests	187

Annexe 3 ■ Glossaire	193
Annexe 4 ■ GPEC : quelques points de repère	201
Annexe 5 ■ Les instances qui régissent la formation	203
Annexe 6 ■ Lois/décrets/ANI	211

Introduction



Comment aborder l'entretien professionnel avec sérénité et efficacité, tel est l'objectif de ce livre !

L'entretien professionnel n'est pas nouveau. En revanche, il est devenu obligatoire avec la loi sur « la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale » du 5 mars 2014.

Cette législation a pour objectif « *d'affronter l'urgence en se dotant au plus vite, des outils les mieux adaptés dans la bataille pour l'emploi et le développement des compétences* ». Elle prend tout son sens au regard de l'évolution du monde du travail et des priorités des partenaires sociaux et du gouvernement en matière d'emploi et de qualification.

Elle change en profondeur la relation et les obligations des entreprises et des managers en matière de responsabilité sociale quant à l'adaptation au poste de travail, au maintien de « l'employabilité » dans la durée, au développement des compétences et qualifications et enfin à l'optimisation des évolutions professionnelles des collaborateurs. Ces derniers auront à s'interroger davantage sur leur capital compétences et leurs besoins à venir.

Un objectif majeur de la loi est d'amener toute personne engagée dans la vie active à être « acteur » de son évolution professionnelle. C'est pourquoi cet entretien, par son aspect obligatoire, doit amener chacun à réfléchir, à anticiper, à se remettre en question afin de maintenir, développer ou optimiser sa valeur sur le marché du travail.

C'est donc une opportunité pour le salarié de réfléchir à son capital compétences et de construire son parcours professionnel. Ce dernier prend en compte les perspectives d'évolution de son métier ainsi que ses souhaits et ses aptitudes.

Le manager est amené à renforcer son rôle sur deux aspects, l'actualisation et le développement des compétences des collaborateurs de son équipe d'une part, et la prise en compte de leurs possibilités et souhaits d'évolution d'autre part.

De plus, l'entretien professionnel n'est pas seulement un temps d'échange régulier entre un manager et ses collaborateurs. Il a de nombreuses ramifications dans différents domaines de la gestion des ressources humaines et du droit du travail.

Cette loi réforme en profondeur la formation professionnelle. Elle formalise l'évolution amorcée depuis quelques années, nous passons ainsi d'une obligation de dépenser à une obligation de former. Comprendre le fonctionnement global des différents dispositifs de formation notamment le compte personnel de formation et les obligations de l'entreprise quant à son plan de formation permettra au manager de dialoguer efficacement avec les ressources humaines, d'accompagner les collaborateurs et d'imaginer des solutions pour la performance de son équipe.

Notre objectif est d'apporter aux managers, quel que soit leur niveau hiérarchique, les informations et les outils leur permettant, non seulement de remplir le rôle qui leur est assigné, mais également d'apporter à leurs collaborateurs un espace d'échange et de réflexion.

Il sera important de différencier l'entretien professionnel de l'entretien annuel (dit d'évaluation, de progrès ou autres dénominations) mis en place dans bon nombre d'entreprises. Le contenu et la posture managériale sont fondamentalement différents.

Mais que signifie obligatoire ? L'employeur doit réaliser avec chaque salarié, tous les deux ans, un entretien professionnel. Lors de son embauche, chaque salarié doit être informé de ce droit. Et, comme

pour toute obligation de cette nature, elle est assortie de sanctions. Nous envisageons les principales questions pratiques qui peuvent se poser, comme : que dois-je faire si un collaborateur refuse de participer à l'entretien ? Quelles sont les pénalités prévues, comment s'appliquent-elles ? Quelle formalisation de l'entretien ?...

Le compte rendu de l'entretien est un support qui pourra être produit en justice en cas de litige. Il sera donc important que les managers restent strictement dans le cadre de la législation à savoir que le but n'est pas de porter des évaluations mais de préparer l'avenir de son entité et du collaborateur.

Cet ouvrage est conçu comme un parcours de formation sur les différents aspects qu'il convient de maîtriser pour mener valablement ce type d'entretien et lui donner tout son sens. Il vous apportera les informations, les compétences, des illustrations, les réponses aux questions les plus fréquentes que nous avons rencontrées et enfin un repérage des erreurs à ne pas commettre.

Nous avons souhaité qu'il soit utile tant pour les managers des grands groupes que pour les managers ou dirigeants de TPE/PME. C'est pourquoi nous utilisons le terme fonction RH, celle-ci pouvant être assurée par une Direction des Ressources Humaines, par une personne dans une moyenne entreprise voire par le dirigeant lui-même. En effet, le rôle reste le même, seule l'ampleur des moyens humains et matériels diffèrent.

Ce livre n'est en aucune façon un guide juridique. La nouvelle législation avec ses textes de lois et nombreux décrets, qui se rajoutent à ce qui existait déjà, forme un ensemble extrêmement complexe et il faut être très pointu sur le sujet pour en maîtriser tous les tenants et aboutissants. Nous aborderons sur ce plan uniquement les aspects utiles aux managers pour donner du sens à l'entretien professionnel et disposer des informations essentielles pour son déploiement dans leur entité.

Beaucoup de managers peuvent être tentés de « bâcler cette formalité ». Certes, c'est du temps ! Alors n'en faisons pas du temps perdu mais un investissement pour développer la motivation et les compétences de

nos équipes. Il serait dommage de passer à côté des possibilités offertes par cet espace d'échange : conforter le rôle et l'image du manager auprès des collaborateurs, créer les conditions de la motivation, fidéliser, anticiper la performance.

Nous espérons que ce guide vous aidera à transformer une contrainte en opportunité et à conforter votre posture managériale.

Chapitre 1

Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?

Executive summary |

- ▶▶ **L'entretien professionnel** est une rencontre obligatoire et régulière entre un représentant de l'employeur et chacun de ses salariés pour faire le point sur leurs perspectives d'évolution en termes de qualification et d'emploi et préparer leur avenir professionnel.
- ▶▶ **Nous aborderons dans ce chapitre :**
 - le contexte socio-économique ainsi que la volonté du gouvernement et des partenaires sociaux qui sous-tendent cette toute récente législation ;
 - le rôle et les enjeux de l'entretien professionnel pour les trois parties prenantes : le salarié, le manager et l'entreprise ;
 - les obligations de l'entreprise ;
 - est-ce le rôle du manager de mener cet entretien ?
 - les différences avec l'entretien annuel d'évaluation.

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, introduit l'entretien professionnel comme une obligation pour tout employeur, quel que soit le nombre de salariés.

Au-delà de cette obligation, l'entretien professionnel est un cadre idéal, pour amener :

- **Les salariés** à être acteurs de leur vie professionnelle et à sécuriser leur parcours professionnel. Il doit leur permettre d'identifier le capital compétences qu'ils ont acquis, de veiller au maintien de leur niveau de compétences en adéquation avec les évolutions de leurs métiers et enfin envisager les évolutions professionnelles possibles ou souhaitées.
- **Les managers** à anticiper les évolutions de leur entité, à être vigilants quant à l'actualisation des compétences de leurs collaborateurs en fonction des évolutions de leurs métiers et à prendre en compte leurs souhaits de changement ou d'évolution.
- **L'entreprise** à prendre davantage en compte son obligation de maintenir l'employabilité de ses collaborateurs, à anticiper les évolutions à venir et s'y préparer, à optimiser l'investissement formation et développer les trajectoires professionnelles de ses salariés. En bref, mettre en œuvre une GPEC¹.

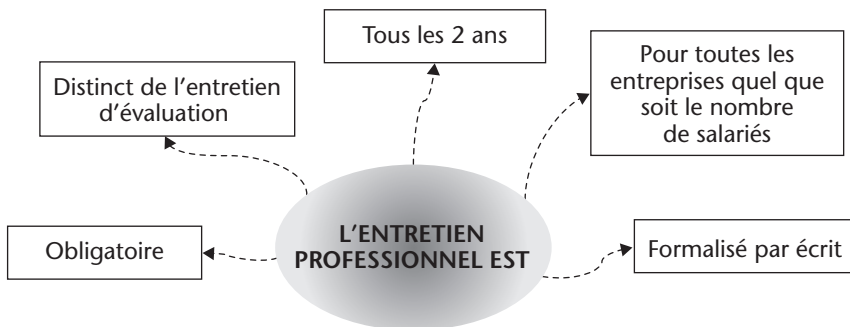


Figure 1.1 Le cadre de l'entretien professionnel

¹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Le contexte socio-économique

Face à la problématique du chômage, à un nombre important de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés voire en situation d'illettrisme, à l'allongement des périodes de transition entre deux emplois, aux problèmes de l'emploi des seniors et des jeunes sortis sans qualification du système scolaire, à l'évolution rapide des métiers et du monde du travail, le gouvernement a pris et continue de prendre un ensemble de mesures.

Elles portent sur la formation professionnelle mais également sur d'autres domaines : insertion et réinsertion, dialogue social, contrats de travail, GPEC, indemnisation du chômage...

La volonté du gouvernement et des partenaires sociaux

La réforme élaborée par le gouvernement et les partenaires sociaux a pour fondement de faire de la formation un véritable levier d'accès, de maintien et de retour à l'emploi. Elle s'articule autour de cinq axes :

- Réduire le nombre de demandeurs d'emploi en qualifiant les chômeurs non qualifiés. Il s'agit donc en premier lieu de développer leurs compétences et de leur permettre d'accéder à des formations sanctionnées par des certifications professionnelles. En 2014, le taux de chômage le plus important est celui des ouvriers non qualifiés 19,5 %, contre 11,4 % pour les ouvriers qualifiés, 10,1 % pour les employés, 5,6 % pour les professions intermédiaires, 4,4 % pour les cadres¹.
- Développer la formation professionnelle tout au long de la vie. Depuis 2004², l'objectif est de permettre à toute personne engagée dans la vie active d'actualiser ses compétences au fil des évo-

¹ Source INSEE « Taux de chômage selon la catégorie socioprofessionnelle » mis à jour le 10/02/2016.

² Loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie du 4 mai 2004.

lutions de son métier, d'élever son niveau de qualification et d'évoluer pour ceux qui le souhaitent. Ceci afin de sécuriser son parcours professionnel à savoir optimiser l'adaptation à son poste et maintenir son employabilité.

- Réduire les disparités dans l'accès à la formation professionnelle. Les principales sont liées à la taille de l'entreprise car les salariés des grandes entreprises ont davantage accès à la formation que ceux des PME et TPE ; aux catégories socio-professionnelles car les ingénieurs et les cadres sont plus formés que les employés et les ouvriers ; au sexe car les hommes font plus de formations qualifiantes que les femmes et enfin au statut des actifs qui sont davantage formés que les chômeurs¹.
- Responsabiliser les salariés vis-à-vis de leur parcours professionnel. Le but est de faire évoluer les mentalités afin que les personnes engagées dans la vie active prennent davantage conscience que leur avenir professionnel dépend d'elles, qu'elles anticipent, se forment, se remettent en question pour construire leur vie professionnelle. Aujourd'hui, il est acquis qu'un salarié ne fait plus sa carrière dans une seule entreprise, demain il sera acquis qu'un salarié ne fera plus le même métier durant toute sa vie professionnelle.
- Amener les entreprises à anticiper les évolutions en besoins de compétences. Un certain nombre d'évolutions actuelles n'ont pas été suffisamment anticipées, ce qui amène des personnes à être au chômage sans qualification professionnelle, alors qu'elles peuvent avoir 20 ans d'expérience professionnelle. L'accélération de la transformation digitale avec de nouveaux métiers naissant, les évolutions des marchés, la démographie ont un impact fort sur les besoins en compétences pour demain.

POUR ALLER PLUS LOIN

Rapport France
Stratégie, publié
par la DARES
« les métiers en 2022 »
– Rapport du groupe
Prospective des métiers
et qualifications.

pas été suffisamment anticipées, ce qui amène des personnes à être au chômage sans qualification professionnelle, alors qu'elles peuvent avoir 20 ans d'expérience professionnelle. L'accélération de la transformation digitale avec de nouveaux métiers naissant, les évolutions des marchés, la démographie ont un impact fort sur les besoins en compétences pour demain.

¹ Source : dossier de presse du Ministère du travail du 6 mars 2014.

Le rôle et les enjeux de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un espace de recul, de réflexion et d'échanges pour préparer l'avenir à tous les niveaux. Nous reprendrons la phrase de A. de Saint Exupéry : « *Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible.* »

L'avenir du salarié

Nous sommes issus d'un monde du travail plutôt stable, l'emploi n'était pas un souci important, l'ascenseur social fonctionnait plutôt bien. Ce contexte a changé, tout le monde en est conscient et nombreux sont ceux qui en ont souffert et en souffrent encore. Toutefois, nous n'avons pas forcément intégré en profondeur ces changements, et d'autres se profilent encore. Plus que jamais, notre avenir professionnel dépend de nous. Plus rien n'est acquis et en même temps le champ des possibles est plus vaste. Nous pouvons changer de métier, nous pouvons acquérir beaucoup plus facilement des diplômes et qualifications de tous ordres tout au long de notre vie professionnelle. Le prix à payer est l'inconfort.

L'entretien professionnel est l'outil idéal pour amener tous les salariés à construire leur vie professionnelle. Nous vous proposons de ne pas le vivre comme une formalité mais comme une opportunité pour disposer d'un cadre qui nous oblige à réfléchir et à interpeller nos motivations, nos besoins, nos manques. Nous pouvons ainsi réfléchir à comment mieux nous épanouir dans notre vie professionnelle et mieux conjuguer contraintes et aspirations. L'enjeu fort est de rester qualifié tout au long de sa vie professionnelle, donc d'anticiper les évolutions au travers d'une démarche de formation plus ou moins formelle.

« Je m'intéresse à l'avenir parce que c'est là que j'ai décidé de passer le reste de mes jours. »

W. Allen

L'entretien professionnel permettra à tous les salariés de structurer et finaliser ces interrogations, prendre davantage en main leur avenir professionnel et trouver leurs propres réponses aux questions clés :

- Quel est mon capital compétences ?
- Y a-t-il des formations qui permettraient un maintien ou une mise à niveau de mes connaissances ou compétences ?
- Ai-je envie de changement ou d'évolution ? Si oui, quels sont mes souhaits ?
- Vais-je devoir, dans mon métier, faire face à des changements importants ?
- Que faut-il que je fasse pour maintenir mon « employabilité » ?
- Y a-t-il des diplômes ou qualifications qui mettraient en cohérence mon expérience et mon niveau d'études ?

L'avenir de l'entité pilotée par le manager

L'entreprise a la responsabilité à l'égard de chacun des salariés, d'assurer l'adaptation au poste de travail ainsi que de veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi. En tant que représentant de l'employeur, les managers sont donc porteurs d'une partie de cette responsabilité.

Du point de vue du manager, l'entretien a plusieurs fonctions. Tout d'abord, l'amener à préparer l'évolution de son entité. Ensuite, d'être en appui de ses collaborateurs quant à la réflexion sur leur poste actuel et ses évolutions prévisibles.

L'enjeu pour le manager est donc de maintenir dans le temps une équipe compétente. De plus, le développement des compétences est, pour la plupart des personnes, une source de motivation au travail.

Il pourra se poser quelques questions essentielles pour remplir valablement ce rôle, aussi bien à un niveau individuel que collectif :