

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment conduire l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un dispositif prévu par l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013. Outil essentiel de la gestion des compétences dans l'entreprise, il est aussi capital dans le cadre des évolutions professionnelles des salariés.



1. L'objectif de l'entretien professionnel

Moment d'échange privilégié entre le dirigeant et ses collaborateurs, l'entretien professionnel poursuit plusieurs objectifs :

- donner la parole au salarié pour qu'il fasse un bilan de sa situation professionnelle, qu'il exprime ses souhaits d'évolution professionnelle et de formation ;
- permettre au dirigeant et à ses managers de "photographier" des compétences à leur disposition, afin de les faire correspondre à leurs besoins ;
- utiliser ce rendez-vous pour travailler la mobilisation et la motivation des équipes.

2. Préparer la trame du guide d'entretien

L'entretien professionnel permet de suivre le parcours professionnel des collaborateurs. Pour que son efficacité soit optimale, et avant de se lancer dans l'élaboration d'un guide d'entretien, il faut, en premier lieu, récapituler tous les points à traiter lors de cet entretien obligatoire :

- la photographie de la situation du salarié : poste occupé, activités principales, etc. ;
- l'état des lieux des compétences acquises et à acquérir ;
- les perspectives d'évolution et le projet professionnel du salarié ;
- les actions à mettre en oeuvre suite à l'entretien : formation professionnelle, mobilité, évolution du poste, etc.

3. Bien préparer l'entretien professionnel

De par son aspect stratégique, l'entretien professionnel est un rendez-vous qui se prépare et qui doit mobiliser salariés, dirigeants et managers. L'entreprise est libre de choisir le responsable d'entretien : quelle que soit sa fonction, celui-ci doit cependant parfaitement connaître l'entreprise, ainsi que ses métiers. Il doit également préparer l'entretien professionnel en se renseignant sur le salarié concerné et sur son parcours professionnel. De son côté, le salarié devra être prévenu dans un délai raisonnable.

4. Mener le déroulement de l'entretien

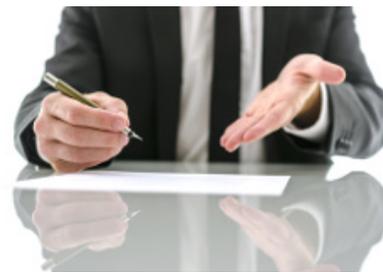
Le jour de l'entretien, le chargé d'entretien aura, au préalable, choisi un lieu silencieux et prévenu de la nécessité de ne pas déranger. Après accueil du salarié, l'entretien professionnel doit se dérouler sur la base du guide d'entretien établi en amont. Le responsable de l'entretien laisse l'opportunité au salarié de s'exprimer sur son poste actuel et sur ses souhaits d'évolution. Le ton utilisé doit être neutre. De même, le chargé d'entretien ne doit pas hésiter à reformuler, et à conclure de façon claire, afin qu'aucune incompréhension ne subsiste.

5. Rédiger le compte-rendu d'entretien

L'entretien professionnel doit obligatoirement faire l'objet d'un compte-rendu écrit, conservé par l'entreprise comme preuve de sa tenue. Une copie est par ailleurs communiquée au salarié. Afin d'être utile par la suite, ce document

mérite de contenir certains éléments, comme le récapitulatif du parcours professionnel du salarié, la synthèse des échanges, ainsi que les futures actions envisagées.

Comment créer la trame de l'entretien professionnel



1. Faire un récapitulatif des grands points à aborder

Les objectifs de l'entretien professionnel sont multiples : faire un état des compétences du salarié, celles acquises et celles à acquérir, ainsi que les éventuels besoins de formation professionnelle. Les entretiens individuels visent aussi à encourager le salarié à se projeter et à envisager son évolution professionnelle à court et long terme. Leur efficacité est garantie par la trame du guide d'entretien. Elle devra être mûrement réfléchie.

2. Faire le récapitulatif des informations du salarié

En premier lieu, le guide d'entretien doit comporter toutes les informations factuelles relatives au salarié :

- ses noms et prénoms ;
- le poste occupé et le service concerné ;
- l'échelon ou le coefficient dans la classification professionnelle le cas échéant ;
- le nom du manager ;
- la date d'entrée dans l'entreprise ;
- les activités principales effectuées dans le cadre de ses fonctions.

3. Le bilan des compétences

Le guide d'entretien professionnel doit ensuite traiter des compétences mobilisées dans l'exercice des fonctions. Dans cette partie, le manager fait état des compétences, de leur niveau de maîtrise par le salarié et des points d'amélioration éventuels. L'exercice du poste, ou l'évolution dans la fonction vers un niveau plus expert, requiert peut-être aussi des compétences supplémentaires : celles-ci font l'objet d'une rubrique spécifique dans la trame du guide d'entretien. Selon la nature des expertises à acquérir, il est possible qu'une formation professionnelle soit nécessaire. Demandée par le manager, par la direction s'il s'agit d'un objectif majeur d'entreprise, ou par le salarié lui-même, elle prend plusieurs formes :

- simple formation ;
- DIF ;
- VAE ;
- bilan de compétences.

4. Les perspectives d'évolution et les objectifs professionnels

Dans la trame du guide d'entretien, après le bilan des compétences et les besoins de formation professionnelle vient l'évolution professionnelle. Cette partie vise à définir les éventuelles modalités d'évolution, soit au sein du même poste (responsabilités supplémentaires, accroissement de l'autonomie, etc.), soit dans le cadre d'une mobilité interne. Autres cas : une modification des conditions de travail (temps de travail, mobilité géographique, etc.).

Comment préparer l'entretien professionnel



1. Bien comprendre les enjeux de l'entretien professionnel

Plus que les entretiens informels qui jalonnent la relation entre manager et salarié, l'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié permettant de faire un bilan exhaustif du parcours du collaborateur. C'est donc l'occasion idéale pour ce dernier de se poser en acteur de son évolution professionnelle. Côté entreprise, il s'agit d'un outil privilégié de pilotage de l'adéquation entre ses ressources humaines et ses projets. Il permet ainsi de gérer les compétences de l'entreprise, et d'anticiper et accompagner les évolutions de l'activité.

2. Susciter l'adhésion de tous les membres de l'entreprise

Salariés, dirigeants, managers... Afin que l'entretien professionnel ait une réelle utilité, tous les acteurs de l'entreprise doivent y adhérer sans réserve. Pour le salarié, il est essentiel de distinguer l'entretien professionnel de l'entretien d'évaluation, et de le présenter comme une étape clé de son évolution professionnelle. Quant aux dirigeants, ils doivent être conscients des enjeux stratégiques liés à cet entretien obligatoire. C'est enfin dans ce dernier que le rôle du manager s'exprime dans l'implication et la motivation de ses équipes.

3. Fournir les bons outils pour la conduite de l'entretien professionnel

Le chargé d'entretien est au libre choix de l'entreprise : manager, gestionnaire des ressources humaines, etc. Il doit nécessairement avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de ses métiers, des opportunités possibles et des actions envisageables afin d'appréhender les souhaits du salarié et d'y répondre de façon pertinente. Il est également indispensable qu'un guide d'entretien soit à sa disposition, d'autant que celui-ci lui permettra de réfléchir en amont aux critères pertinents pour juger des compétences du salarié (expertises techniques, autonomie, adaptabilité, etc.). A noter que des formations professionnelles à la conduite d'entretien sont également disponibles.

4. Planifier et préparer l'entretien professionnel

Les entretiens individuels sont planifiés en parallèle du plan de formation professionnelle de l'entreprise. Ils sont donc être prévus avant la finalisation des achats de formation. Une fois la période d'entretien fixée, les salariés concernés seront avertis suffisamment en amont afin de préparer leur bilan de parcours, l'identification de leurs points forts et points faibles, leur projet professionnel, ainsi que leurs souhaits de formation professionnelle... Quant au chargé d'entretien, il devra se renseigner sur le parcours du salarié : postes occupés, activités actuelles, formations suivies, évolutions de salaire et depuis le dernier entretien professionnel, etc. Enfin, le chargé d'entretien réservera, pour la tenue de l'entretien, un lieu calme et accueillant.

Comment rédiger le compte rendu de l'entretien professionnel



1. Les obligations légales liées à l'entretien professionnel

Prévu par l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, l'entretien professionnel est proposé à tous les salariés de l'entreprise au moins tous les 2 ans (dont un état récapitulatif du parcours du salarié tous les 6 ans). L'accord du 14 décembre stipule que l'entretien doit "donner lieu à une formulation écrite allégée", reprenant les points essentiels des échanges. Une copie de ce compte-rendu est ensuite remise, contre décharge, au salarié.

2. L'objectif du compte-rendu de l'entretien professionnel

Avec l'entretien professionnel, le salarié fait le bilan de sa situation et exprime ses souhaits d'évolution professionnelle ou de formation. L'entreprise opère, de son côté, un état des lieux des compétences à sa disposition, afin de les adapter, le cas échéant, à ses propres objectifs stratégiques. Il est donc primordial de conserver ce document, qui servira de preuve quant à la bonne tenue de l'entretien et répertoriera les différentes actions envisagées avec le salarié. Le compte-rendu permettra également de comparer l'évolution de la situation d'un entretien professionnel à l'autre : les actions de formation inscrites au compte-rendu ont-elles effectivement été mises en oeuvre ? Les évolutions de poste demandées ont-elles été actées ?

3. Le contenu du compte-rendu de l'entretien professionnel

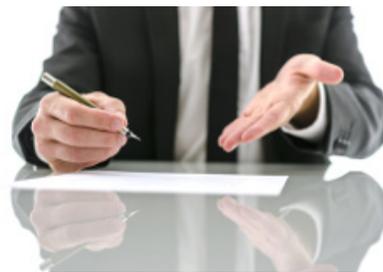
Aucun texte ne décrit précisément le contenu du compte-rendu d'entretien professionnel. Néanmoins, pour avoir une réelle utilité, il contiendra a minima les éléments suivants :

- la date et le motif de l'entretien : périodique, reprise d'activité après une absence, etc. ;
- le nom et la fonction du chargé d'entretien ;
- le récapitulatif du parcours du salarié (poste occupé et service, ancienneté, postes précédents, formations suivies, évolutions salariales, etc.) ;
- la synthèse des échanges, et notamment les souhaits d'évolution professionnelle ;
- les actions à mettre en place après l'entretien (orientation, mobilité, formation professionnelle, etc.)

4. Quel style adopter pour la rédaction du compte-rendu ?

Lors de la rédaction du compte-rendu de l'entretien professionnel, il faut garder en tête que celui-ci a vocation à être utilisé ultérieurement, souvent par d'autres managers. Le ton utilisé doit donc être le plus factuel et le plus concret possible. Les actions envisagées seront par ailleurs décrites de façon précise. Une formation, par exemple, doit s'envisager en termes de DIF, de CIF, de VAE ou autres dispositifs existants. Le soin apporté à la rédaction facilitera d'autant plus la gestion des parcours professionnels des collaborateurs.

Comment créer la trame de l'entretien professionnel



1. Faire un récapitulatif des grands points à aborder

Les objectifs de l'entretien professionnel sont multiples : faire un état des compétences du salarié, celles acquises et celles à acquérir, ainsi que les éventuels besoins de formation professionnelle. Les entretiens individuels visent aussi à encourager le salarié à se projeter et à envisager son évolution professionnelle à court et long terme. Leur efficacité est garantie par la trame du guide d'entretien. Elle devra être mûrement réfléchie.

2. Faire le récapitulatif des informations du salarié

En premier lieu, le guide d'entretien doit comporter toutes les informations factuelles relatives au salarié :

- ses noms et prénoms ;
- le poste occupé et le service concerné ;
- l'échelon ou le coefficient dans la classification professionnelle le cas échéant ;
- le nom du manager ;
- la date d'entrée dans l'entreprise ;
- les activités principales effectuées dans le cadre de ses fonctions.

3. Le bilan des compétences

Le guide d'entretien professionnel doit ensuite traiter des compétences mobilisées dans l'exercice des fonctions. Dans cette partie, le manager fait état des compétences, de leur niveau de maîtrise par le salarié et des points d'amélioration éventuels. L'exercice du poste, ou l'évolution dans la fonction vers un niveau plus expert, requiert peut-être aussi des compétences supplémentaires : celles-ci font l'objet d'une rubrique spécifique dans la trame du guide d'entretien. Selon la nature des expertises à acquérir, il est possible qu'une formation professionnelle soit nécessaire. Demandée par le manager, par la direction s'il s'agit d'un objectif majeur d'entreprise, ou par le salarié lui-même, elle prend plusieurs formes :

- simple formation ;
- DIF ;
- VAE ;
- bilan de compétences.

4. Les perspectives d'évolution et les objectifs professionnels

Dans la trame du guide d'entretien, après le bilan des compétences et les besoins de formation professionnelle vient l'évolution professionnelle. Cette partie vise à définir les éventuelles modalités d'évolution, soit au sein du même poste (responsabilités supplémentaires, accroissement de l'autonomie, etc.), soit dans le cadre d'une mobilité interne. Autres cas : une modification des conditions de travail (temps de travail, mobilité géographique, etc.).

Comment préparer l'entretien professionnel



1. Bien comprendre les enjeux de l'entretien professionnel

Plus que les entretiens informels qui jalonnent la relation entre manager et salarié, l'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié permettant de faire un bilan exhaustif du parcours du collaborateur. C'est donc l'occasion idéale pour ce dernier de se poser en acteur de son évolution professionnelle. Côté entreprise, il s'agit d'un outil privilégié de pilotage de l'adéquation entre ses ressources humaines et ses projets. Il permet ainsi de gérer les compétences de l'entreprise, et d'anticiper et accompagner les évolutions de l'activité.

2. Susciter l'adhésion de tous les membres de l'entreprise

Salariés, dirigeants, managers... Afin que l'entretien professionnel ait une réelle utilité, tous les acteurs de l'entreprise doivent y adhérer sans réserve. Pour le salarié, il est essentiel de distinguer l'entretien professionnel de l'entretien d'évaluation, et de le présenter comme une étape clé de son évolution professionnelle. Quant aux dirigeants, ils doivent être conscients des enjeux stratégiques liés à cet entretien obligatoire. C'est enfin dans ce dernier que le rôle du manager s'exprime dans l'implication et la motivation de ses équipes.

3. Fournir les bons outils pour la conduite de l'entretien professionnel

Le chargé d'entretien est au libre choix de l'entreprise : manager, gestionnaire des ressources humaines, etc. Il doit nécessairement avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de ses métiers, des opportunités possibles et des actions envisageables afin d'appréhender les souhaits du salarié et d'y répondre de façon pertinente. Il est également indispensable qu'un guide d'entretien soit à sa disposition, d'autant que celui-ci lui permettra de réfléchir en amont aux critères pertinents pour juger des compétences du salarié (expertises techniques, autonomie, adaptabilité, etc.). A noter que des formations professionnelles à la conduite d'entretien sont également disponibles.

4. Planifier et préparer l'entretien professionnel

Les entretiens individuels sont planifiés en parallèle du plan de formation professionnelle de l'entreprise. Ils sont donc être prévus avant la finalisation des achats de formation. Une fois la période d'entretien fixée, les salariés concernés seront avertis suffisamment en amont afin de préparer leur bilan de parcours, l'identification de leurs points forts et points faibles, leur projet professionnel, ainsi que leurs souhaits de formation professionnelle... Quant au chargé d'entretien, il devra se renseigner sur le parcours du salarié : postes occupés, activités actuelles, formations suivies, évolutions de salaire et depuis le dernier entretien professionnel, etc. Enfin, le chargé d'entretien réservera, pour la tenue de l'entretien, un lieu calme et accueillant.

Comment rédiger le compte rendu de l'entretien professionnel



1. Les obligations légales liées à l'entretien professionnel

Prévu par l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, l'entretien professionnel est proposé à tous les salariés de l'entreprise au moins tous les 2 ans (dont un état récapitulatif du parcours du salarié tous les 6 ans). L'accord du 14 décembre stipule que l'entretien doit "donner lieu à une formulation écrite allégée", reprenant les points essentiels des échanges. Une copie de ce compte-rendu est ensuite remise, contre décharge, au salarié.

2. L'objectif du compte-rendu de l'entretien professionnel

Avec l'entretien professionnel, le salarié fait le bilan de sa situation et exprime ses souhaits d'évolution professionnelle ou de formation. L'entreprise opère, de son côté, un état des lieux des compétences à sa disposition, afin de les adapter, le cas échéant, à ses propres objectifs stratégiques. Il est donc primordial de conserver ce document, qui servira de preuve quant à la bonne tenue de l'entretien et répertoriera les différentes actions envisagées avec le salarié. Le compte-rendu permettra également de comparer l'évolution de la situation d'un entretien professionnel à l'autre : les actions de formation inscrites au compte-rendu ont-elles effectivement été mises en oeuvre ? Les évolutions de poste demandées ont-elles été actées ?

3. Le contenu du compte-rendu de l'entretien professionnel

Aucun texte ne décrit précisément le contenu du compte-rendu d'entretien professionnel. Néanmoins, pour avoir une réelle utilité, il contiendra a minima les éléments suivants :

- la date et le motif de l'entretien : périodique, reprise d'activité après une absence, etc. ;
- le nom et la fonction du chargé d'entretien ;
- le récapitulatif du parcours du salarié (poste occupé et service, ancienneté, postes précédents, formations suivies, évolutions salariales, etc.) ;
- la synthèse des échanges, et notamment les souhaits d'évolution professionnelle ;
- les actions à mettre en place après l'entretien (orientation, mobilité, formation professionnelle, etc.)

4. Quel style adopter pour la rédaction du compte-rendu ?

Lors de la rédaction du compte-rendu de l'entretien professionnel, il faut garder en tête que celui-ci a vocation à être utilisé ultérieurement, souvent par d'autres managers. Le ton utilisé doit donc être le plus factuel et le plus concret possible. Les actions envisagées seront par ailleurs décrites de façon précise. Une formation, par exemple, doit s'envisager en termes de DIF, de CIF, de VAE ou autres dispositifs existants. Le soin apporté à la rédaction facilitera d'autant plus la gestion des parcours professionnels des collaborateurs.

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information
des entrepreneurs
et
des dirigeants PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales