

# Conduire des entretiens professionnels

## Pour quoi faire ?

La réforme de la formation professionnelle continue prévoit la réalisation, au moins tous les deux ans, d'entretiens professionnels avec les salariés de l'entreprise.

Cet entretien porte sur la situation professionnelle du salarié, sur ses besoins en compétences, compte tenu des projets de l'entreprise et de ses projets personnels.

L'objectif visé est de permettre aux deux parties (employeur et salarié) de réfléchir aux évolutions possibles du salarié pour définir des actions, notamment en termes de formation.

Cet entretien s'inscrit dans une démarche de **gestion à long terme des compétences du salarié**.

**Pour l'entreprise**, il s'agit d'apprécier les besoins en compétences du salarié à la fois au regard de la tenue de son poste actuel et de l'évolution prévisible des emplois dans l'entreprise.

**Pour le salarié**, il s'agit de réfléchir au maintien ou au développement de ses compétences pour rester en activité et dans cette optique, de formuler ses besoins de formation (Droit individuel à la formation et autres).

Dans le bandeau :

Ce guide vise à aider les managers et les salariés à se préparer à l'entretien professionnel, afin de détecter les besoins individuels de formation. Suite au guide *Gérer le plan de formation, suite à la réforme de la formation continue*, le FAFSEA a décidé d'éditer un guide spécifique sur l'entretien professionnel prévu dans les accords de branche (agricole et négoce).

## Comment le mettre en place ?

Un entretien professionnel ne s'improvise pas...

Il suppose une réflexion préalable, des deux parties, sur leurs projets respectifs pour identifier les besoins en compétences et/ou en formation.

Il demande également une bonne connaissance des dispositifs de formation et de professionnalisation, notamment ceux introduits par la loi du 4/5/04 et complétée par les accords de branche.

Plusieurs supports ont été élaborés pour conduire cet entretien :

1. un guide proposant une démarche de mise en place de l'entretien professionnel ;
2. deux fiches pratiques pour « Préparer un entretien professionnel » : l'une à l'attention du salarié, l'autre du manager ;
3. une simulation d'entretien professionnel, disponible sous CD ou sur notre site Internet ;
4. une carte de compétences du salarié.

## LES QUATRE ETAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### 1. ETAPE ① : LE CADRAGE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

#### 1. Fixer les objectifs

L'objectif principal de l'entretien professionnel concerne la situation du salarié dans l'entreprise.

Selon les priorités du chef d'entreprise, il peut servir à :

- renforcer l'implication du collaborateur ;
- identifier ses difficultés dans le travail ou dans l'entreprise ;
- définir ses besoins de formation dans le cadre du plan de formation ;
- connaître ses projets personnels de formation ou d'évolution professionnelle ;
- faire évoluer le collaborateur dans l'entreprise.

L'objectif de l'entretien professionnel n'est pas :

- d'évaluer les résultats du salarié. L'entretien professionnel s'intéresse à l'activité future du salarié.
- de traiter des augmentations salariales ou des conditions de travail

**Bon A Savoir** *Si vous pratiquez déjà des entretiens dans votre entreprise, ils peuvent être assimilés à des entretiens professionnels sous réserve qu'ils correspondent aux objectifs définis ci-dessus.*

#### 2. Prévoir la fréquence

Chaque entreprise détermine librement la fréquence de ces entretiens. Les accords de branche prévoient leur tenue au minimum une fois tous les deux ans.

A noter : un salarié peut demander à tout moment à bénéficier d'un entretien professionnel.

**Bon A Savoir** *Selon les catégories d'emplois et les possibilités d'évolution, la fréquence peut être variable (tous les ans ou tous les deux ans). De plus, ces entretiens peuvent être délégués aux responsables hiérarchiques.*

#### 3. Définir la période

Il est recommandé pour les entreprises élaborant un plan de formation de réaliser cet entretien avant la fin de l'année, afin de prendre en compte si nécessaire les besoins de formation du salarié.

**Bon A Savoir** *Choisir une période calme dans votre activité pour mettre en oeuvre ces entretiens. Ils peuvent être échelonnés dans le temps selon les catégories d'emploi. Il est recommandé d'organiser ces entretiens avant la période d'élaboration du plan de formation.*

#### 4. Définir le public conduisant les entretiens

Les personnes susceptibles de faire passer ces entretiens doivent être en mesure de :

1. Apprécier les compétences du salarié à son poste ;
2. Avoir une bonne vision de l'entreprise, de ses projets et des emplois ;
3. Connaître les dispositifs de formation et de professionnalisation.

**Bon A Savoir** *Pour réaliser ces entretiens, les responsables doivent connaître les nouveaux dispositifs de formation liés à la réforme et être sensibilisés aux techniques de conduite d'entretiens individuels. Si nécessaire, contacter la délégation régionale pour suivre une formation.*

## 2. ETAPE ② : LA PREPARATION DES ENTRETIENS

De la préparation de cet entretien par les deux parties dépend la qualité de l'entretien. L'entreprise doit être particulièrement attentive aux trois points suivants :

### 1. Communiquer sur l'entretien

Il est essentiel de clarifier les objectifs et les modalités de fonctionnement de cet entretien pour établir les bases d'un dialogue constructif.

Commencer par expliquer à vos collaborateurs :

- les objectifs visés par ces entretiens ;
- l'intérêt de l'entretien pour chaque salarié dans le cadre de son évolution professionnelle ;
- les modalités de fonctionnement de l'entretien (durée, période, fréquence.).

### 2. Aider le salarié à préparer son entretien

Avant l'entretien, remettre au salarié des documents pour l'aider à réfléchir à son parcours professionnel :

- Une fiche de présentation de l'entretien professionnel : objectifs, déroulement (à créer par vos soins) ;
- Une liste de questions à se poser sur son parcours passé et à venir. Une fiche pratique « **Préparer un entretien professionnel, coté Salarié ?** » a été créée pour faciliter cette rencontre. Il est recommandé de la compléter selon vos besoins.
- Un mémento des dispositifs de formation ou professionnalisation (Droit individuel à la formation, Congé individuel de formation, Période de professionnalisation, Validation des acquis de l'expérience...), à consulter sur le site [www.fafsea.com](http://www.fafsea.com).

### 3. Recueillir des données et se préparer pour l'entretien Réunir les conditions pour mener l'entretien

Avant l'entretien, le manager rassemble des données sur le poste du salarié, l'entreprise et les dispositifs de formation.

#### a) Le poste du salarié

- les compétences maîtrisées dans son poste actuel ;
- les compétences à mettre en œuvre ou à perfectionner ;
- les compétences à développer dans l'entreprise ;
- les formations suivies dans le cadre du poste et leurs effets ;
- les besoins de formation liés au poste.

#### b) L'entreprise

- les projets futurs (investissement, développement externe, réorganisation...);
- les évolutions prévisibles des emplois ;
- les mouvements de personnel (départs en retraite, embauches prévues...).

#### c) Les dispositifs de formation

- Plan de formation de l'entreprise ;
- Congé individuel formation, Droit individuel à la formation, Validation des acquis de l'expérience, Période ou Contrat de professionnalisation...

Retrouver les descriptifs des dispositifs de formation sur [www.fafsea.com](http://www.fafsea.com).

Le manager doit également réfléchir à l'organisation de l'entretien.

- Le déroulement de l'entretien avec les points essentiels à aborder.
- Les questions à poser au salarié. Une fiche pratique « **Préparer un entretien professionnel, coté Manager** » a été créée pour faciliter cette rencontre. Elle peut être complétée selon vos besoins.
- Les documents à réunir pour conduire l'entretien (fiche de poste, référentiel de compétences, synthèse d'entretien annuel...).

## **ETAPE 3 : LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

**Cinq temps** forts rythment l'entretien professionnel.

### **1 - L'accueil**

Moment clé, il ne doit en aucun cas être négligé. Destiné à mettre à l'aise, il permet d'engager une discussion ouverte et de clarifier l'objet de l'entretien pour éviter tout quiproquo.

### **2 - Les besoins en compétences liés au poste de travail**

Les deux parties doivent s'exprimer librement sur leurs attentes ou leurs besoins par rapport à l'emploi. L'objectif est d'identifier des besoins de compétences supplémentaires et de réfléchir ensemble sur les moyens de les combler (en interne ou externe).

En cas de formations suivies précédemment, il est recommandé d'établir un bilan (effets positifs ou négatifs).

### **3- Les projets du salarié**

Le salarié exprime librement ses projets professionnels : souhaits d'évolution dans ou hors de l'entreprise, mais aussi projets de formation.

Ce temps fort est l'occasion d'identifier les salariés souhaitant bénéficier de leur Droit individuel à la formation (DIF) ou d'autres dispositifs : Validation des acquis de l'expérience (VAE), Bilan de Compétences, Congé individuel de formation (CIF)...

### **4 - Les projets de l'entreprise**

Le manager informe le salarié des projets futurs de l'entreprise pour identifier les compétences nécessaires dans l'avenir. Le poste du salarié peut être directement impacté par cette évolution.

### **5 - La conclusion**

Son but est de synthétiser et de faire valider au salarié ce qui s'est dit au cours de l'entretien. Pour être constructif, un entretien doit déboucher sur des actions d'amélioration concernant l'entreprise et le salarié.

Un document a été créé pour guider le manager dans la conduite de l'entretien. Il offre une trame pour aborder les points essentiels et noter les décisions arrêtées par les deux parties.



#### **FICHE-OUTIL 1 : Récapitulatif de l'Entretien professionnel**

**Bon A Savoir** *Pour vous entraîner à conduire un entretien professionnel, écouter la simulation d'entretien proposée sur notre site internet ou le CD joint. Il contient un dialogue « erroné », des conseils pratiques et un dialogue « correct ».*

## **ETAPE 4 : LE SUIVI DU PARCOURS PROFESSIONNEL DU SALARIE**

A l'issue de cet entretien, sur la base des conclusions figurant dans le document de synthèse, il revient au manager de finaliser les actions retenues : formation dans le cadre du plan (formation interne ou externe), Congé individuel de formation, Période de Professionnalisation...

De même, il lui revient d'accompagner le salarié dans l'acquisition de compétences à l'issue de sa formation :

- en définissant les nouvelles activités à lui confier suite à la formation ;
- en organisant un suivi des progrès accomplis par le salarié.

Il est recommandé de réaliser un bilan des compétences du salarié, 6 à 12 mois après la formation.



#### **FICHE-OUTIL 2 : CARTE DE COMPETENCES**

Cette fiche permet au manager de valider les compétences du salarié.

Elle retrace les compétences acquises par le salarié au cours de son parcours professionnel.

**Bon A Savoir** *La connaissance des compétences d'un salarié est utile pour gérer les évolutions des emplois et des carrières dans l'entreprise. Pour le salarié, faire valoir ses compétences lui garantit une meilleure évolution professionnelle. Des dispositifs existent : bilan de compétences, Validation des acquis de l'expérience, Passeport formation...*