



4. LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

1. L'entretien Professionnel

1. Les Avantages

- Pour l'entreprise
- Pour le salarié
- Pour l'encadrement

2. En pratique

2. L'entretien annuel d'évaluation

1. Les Avantages

- Pour l'entreprise
- Pour le salarié
- Pour l'encadrement

2. En pratique

epos

École de prévention
et de sécurité

Programme

3. L'entretien Professionnel pour les salariés de 45 ans et plus

1. Les Avantages

- Pour l'entreprise
- Pour le salarié
- Pour l'encadrement

2. En pratique

4. Le bilan d'étape

1. Les Avantages

- Pour l'entreprise
- Pour le salarié

2. En pratique

Programme

5. La conduite des entretiens

1. Avant l'entretien
2. Pendant l'entretien
3. Après l'entretien



Ecole de prévention
et de sécurité

4.1. L'entretien professionnel

L'entretien professionnel permet au salarié d'exprimer et d'envisager les actions de formation qu'il peut entreprendre. Il conduit l'entreprise à optimiser sa gestion des ressources humaines et son budget formation en identifiant les compétences à développer au sein de l'entreprise.

L'entretien professionnel a été institué par l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, remplacé par l'ANI du 5 octobre 2009.

L'entretien professionnel est un échange entre le salarié et son responsable. Il permet à chaque salarié de définir un projet professionnel (et les actions à mettre en œuvre pour le réaliser : formation, mobilité, bilan de compétences...) répondant à la fois à ses souhaits d'évolution et à la stratégie de l'entreprise.

« L'entretien Professionnel » est l'une des innovations les plus importantes des nouvelles dispositions légales. Il apparaît comme l'un des outils adaptés à toute démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des personnels.

A travers ce dialogue avec les salariés, l'entreprise peut identifier les compétences existantes et à venir, anticiper sur les évolutions, l'organisation du travail, la mobilité, les départs à la retraite, les recrutements, les démissions...

Au cœur de nouvelles dispositions légales sur la formation professionnelle, l'entretien professionnel doit se différencier de « l'entretien annuel d'évaluation » qu'il peut venir compléter.

4.1.1. Les Avantages

Pour l'entreprise :

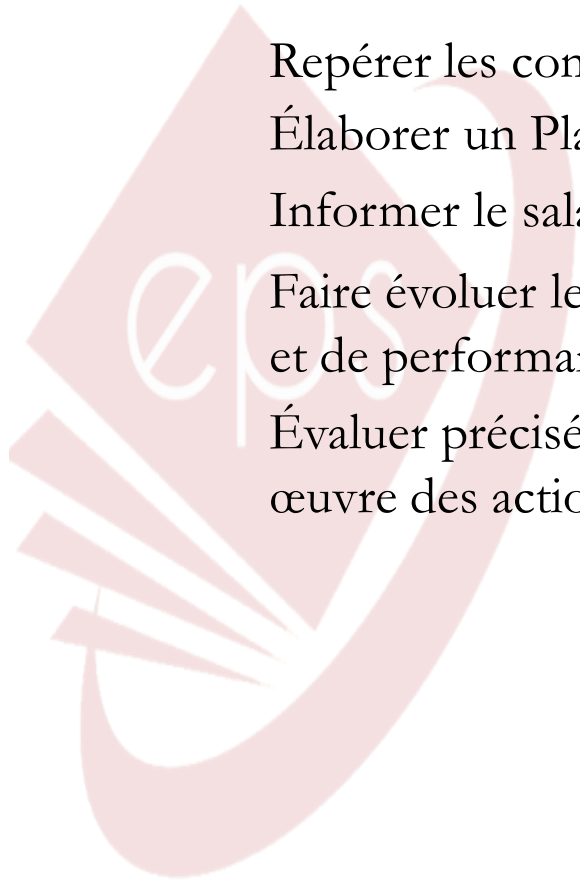
Repérer les compétences que l'entreprise doit mobiliser.

Élaborer un Plan de formation au plus près des besoins de l'entreprise.

Informar le salarié des décisions et stratégies choisies par l'entreprise.

Faire évoluer les salariés, les fidéliser , accroître le niveau de qualification et de performance de l'entreprise.

Évaluer précisément le budget de formation nécessaire à la mise en œuvre des actions définies.



École de prévention
et de sécurité

Pour le salarié :

Être écouté sur ses attentes et projets professionnels.

Être acteur de son évolution professionnelle, gagner en confiance en s'exprimant sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés.

Faire un état des lieux des actions de formation qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences.

Être accompagné pour conforter ou ajuster son projet de formation.

Mobiliser le DIF (Droit Individuel de Formation).

Garantir son employabilité au sein de l'entreprise en maintenant son adaptation au poste.

Pour l'encadrement :

Valoriser et motiver ses collaborateurs

Gérer et adapter leurs compétences en cohérence avec la stratégie de l'entreprise

Faciliter leur montée en compétences

Identifier les besoins en formation adaptés aux évolutions du secteur

L'entretien professionnel peut être un levier pour mettre en place une Gestion prévisionnelle des compétences (GPEC). En effet, à travers ce dialogue avec les salariés, l'entreprise peut identifier les compétences existantes, anticiper sur les évolutions, l'organisation du travail, la mobilité, les départs à la retraite, les recrutements, les démissions...

4.1.2. En pratique

Qui est concerné :

Tout salarié ayant deux ans d'ancienneté devra bénéficier, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise ou à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise avec l'implication de l'encadrement. »



Ecole de prévention
et de sécurité

Contenu de l'entretien :

L'entretien aborde les thèmes suivants :

Les moyens d'accès à l'information sur l'orientation et la formation tout au long de la vie

Le bilan de la situation actuelle et des formations réalisées par le salarié.

L'identification des objectifs de professionnalisation au sein de l'entreprise permettant au salarié d'améliorer ses compétences ou de renforcer sa qualification.

L'identification des dispositifs de formation pouvant être mis en oeuvre en fonction des objectifs retenus.

Les initiatives du salarié pour utiliser son DIF.

Périodicité de l'entretien :

Au minimum tous les deux ans.

Conditions d'organisation :

L'entretien professionnel est à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant.

Les conditions d'organisation de l'entretien professionnel (périodicité, lieu, durée, choix de la personne en charge de conduire l'entretien, outils mis à disposition...) sont fixées par l'employeur et/ou par un accord collectif.

Les engagements pris à l'issue d'un entretien professionnel ne se limitent pas à des projets de formation. Le manager peut également proposer au salarié de diversifier ses activités, de conduire un ou plusieurs nouveaux projets, de devenir tuteur...

L'entretien professionnel est placé au cœur des nouvelles dispositions légales sur la formation. Il doit se différencier de « l'entretien annuel d'évaluation » qu'il peut venir compléter.

Entretien annuel d'évaluation	Entretien professionnel
<u>Pratique</u> dans les grandes entreprises mais il n'est pas obligatoire.	<u>Mise en place obligatoire</u> dans toutes les entreprises.
A la <u>seule initiative de l'employeur</u>	A <u>l'initiative du salarié</u> ou à celle de <u>l'employeur</u> .
<u>Centré sur l'activité</u> et la performance du salarié. La question de la formation peut y être abordée en fonction des objectifs.	<u>Centré sur l'orientation</u> . Le projet professionnel et le développement du salarié peut y être abordé. Il peut se dérouler avec un « concours externe ».

IDENTIFICATION

Date de l'entretien :

Le Salarié :

Nom & Prénom : Age :

Fonction : Niveau/Echelon : Service :

Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté professionnelle totale (entreprise et antérieure) :

Nombre d'heures acquises au titre du DIF :

Le Responsable :

Nom & Prénom : Fonction :

1- Bilan de formation sur l'année écoulée :



Mois/ Année	Action(s) de formation	Nb. Heure	Objectifs poursuivis	Résultats (compétences acquises)
			Compétences /Connaissances Restant à développer	Moyens proposés

2- Projet Professionnel :

Souhaits d'évolution, responsabilité envisagée - Argumentation/Motivation - Contraintes - Échéance - Compétences/Connaissances à développer

3- Actions souhaitées pour 2006 (en lien ou non avec le projet professionnel) :

Action(s) de formation par ordre de priorité	Typologie 1, 2 ou 3	Objectifs à atteindre	Période	DIF Hors temps de travail OUI / NON

Autres actions (réorganisation d'équipe, nouvelles missions, Élan de Compétences, VAE, CIF, Période de Pro, ...)	Objectifs à atteindre	Remarques

Remarques :

Signature Salarié :

Signature Responsable :

4.2. L'entretien annuel d'évaluation

4.2.1. Les avantages

Pour l'entreprise :

- Mesurer l'investissement du collaborateur à son poste.
- Fixer des objectifs de développement à moyen terme.
- Identifier les souhaits d'évolution des salariés et les moyens pour y parvenir.

Pour le salarié :

- Se fixer des objectifs d'évolution, de mobilité, d'adaptation...
- exprimer ses besoins, ses préoccupations ou ses attentes professionnelles.

Pour l'encadrement :

- Évaluer les formations suivies pour identifier les compétences acquises.
- Analyser les conditions de travail et les relations dans l'équipe.
- Repérer les souhaits des collaborateurs en matière d'évolution professionnelle, de formation, de mobilité...



Ecole de prévention
et de sécurité

4.2.2. En pratique

Qui est concerné :

- Tous les salariés.

Périodicité de l'entretien :

- Tous les ans, à l'initiative de l'employeur qui définit sa propre politique d'évaluation des salariés.

Conditions d'organisation :

- En règle générale, cet entretien se déroule pendant le temps de travail car il s'agit d'un acte professionnel.

Contenu de l'entretien :

- Établir le bilan de l'année écoulée :missions et activités effectuées au regard des objectifs visés, les difficultés rencontrées, les points à améliorer... ;
- Cibler les objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour la nouvelle année ;
- Définir les besoins et souhaits de formation en fonction des objectifs fixés, identifier les souhaits et perspectives d'évolution.

École de prévention
et de sécurité

Entretien annuel obligatoire et salariés au forfait jour (Art. L. 3121-46 du Code du travail).

Toute entreprise, dès lors qu'elle compte un ou plusieurs salariés en forfait jours, doit mettre en place un entretien annuel d'évaluation.

Au cours de cet entretien privilégié, les éléments suivants seront abordés :

- la compatibilité des objectifs avec le volume de jours,
- la durée du travail effective,
- les contraintes éventuelles de l'activité sur la vie personnelle (notamment les déplacements),
- la rémunération individuelle et son rapport avec la durée réelle.

Aucune modalité opérationnelle n'a été définie. Les textes ne prévoient pas de sanction en l'absence d'entretien.

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION



Nom :

Service / département :

Prénom :

Date d'arrivée :

Nature du travail :



Aptitudes techniques

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Maitrise du poste :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▸ Maitrise des sujets :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▸ Culture du domaine :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▸ Maitrise de l'anglais :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▸ Maitrise des outils informatiques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacités spécifiques :

Commentaires :



Compétences

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Qualités personnelles :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Expression écrite :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Expression orale :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Capacité à vendre, à convaincre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Capacité à travailler en groupe :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Capacité d'analyse et de synthèse :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Degré de compréhension :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Dynamisme

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Apport au développement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Disponibilité :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Apport d'idées :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Rapidité de traitement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Implication :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacités spécifiques :

Commentaires :

Rigueur

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Organiser et programmer :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Programmation du travail :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Respect des plannings :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Respect des délais :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Qualité du travail rendu :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Remontée des problèmes :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacités spécifiques :					
Commentaires :					

Relationnel

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Relationnel interne :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Disponibilité vis-à-vis des autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Apport global à l'ambiance :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Réceptivité aux demandes, sollicitations :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Compréhension / appréciation des enjeux :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacités spécifiques :					
Commentaires :					

Représentation

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Relationnel externe :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Qualité d'écoute :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Prévenance :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Qualité du discours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Qualité de la représentation :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacités spécifiques :					
Commentaires :					

Attitude

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Attitude générale :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Honnêteté intellectuelle / rigueur :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Implication :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Réaction constructive aux critiques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Adaptabilité :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Ponctualité - disponibilité :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Esprit d'équipe :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacités spécifiques :					
Commentaires :					

Objectifs et tâches assignés

Difficulté globale des tâches : Facile Normal Difficile Très difficile

Difficulté globale du contexte : Facile Normal Difficile Très difficile

Atteinte des objectifs fixés précédemment : Totalement Partiellement Pas du tout

Commentaires :

Evolution du collaborateur

Points forts à développer :

Points faibles à améliorer :

Objectifs à atteindre pour la prochaine évaluation :

▶

▶

▶

Appréciation du responsable

	Très insuffisant	Insuffisant	Bien	Excellent	Exceptionnel
Evaluation globale :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manager

Évalué

Date :

Nom :

Signature



Ecole de prévention
et de sécurité

4.3. L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus

La Loi du 24 novembre 2009 met en place l'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus - également appelé "entretien de seconde partie de carrière" – dans les entreprises employant au moins 50 salariés.

L'objectif est de dynamiser et de sécuriser la seconde partie de carrière des salariés en leur proposant des perspectives professionnelles intéressantes et valorisantes.

Ce dialogue entre le DRH (ou le manager) et le salarié doit permettre de définir un projet de formation en cohérence avec les intérêts de l'entreprise et les attentes du salarié et de mettre en place les conditions favorables au développement de nouvelles compétences, à la mobilité interne. Il peut également être l'occasion, pour les salariés concernés, de préparer la transition de l'activité à la retraite.

4.3.1. Les Avantages

Pour l'entreprise :

Reconnaître l'expérience et les savoir-faire des seniors et les motiver.

Disposer de temps pour concrétiser le parcours professionnel et le sécuriser.

Privilégier l'accès à la formation des seniors dans le cadre du Plan de formation.

Identifier de nouvelles pistes de réflexion (définition du poste de travail, affectation vers de nouvelles missions...).

Agir et trouver des solutions adaptées à l'ensemble des enjeux liés à l'âge (aménagement des postes de travail, d'horaire, pénibilité...).

Développer le tutorat auprès des seniors.

Organiser le transfert de savoir-faire.

Entretenir une mémoire et une culture d'entreprise.

Pour le salarié :

Prendre en main sa carrière afin d'en être le véritable acteur.

Envisager son avenir avec plus de sérénité.

Prendre du recul par rapport à l'activité exercée.

Être rassuré, atténuer ses craintes face à un changement professionnel.

Revisiter son parcours professionnel et ses domaines de compétences.

Pour l'encadrement :

Prendre connaissance de l'étendue des compétences acquises par les collaborateurs seniors.

Relever des domaines de compétences oubliées ou méconnues du senior (car peu utilisés par ce dernier) qui peuvent être mobilisées vers d'autres missions : tutorat, accompagnement, parrainage, hygiène/sécurité.

Mieux connaître ses collaborateurs et mieux gérer les relations intergénérationnelles.

4.3.2. En pratique

Qui est concerné :

- Tout salarié dans l'année qui suit son 45ème anniversaire.

Contenu de l'entretien :

Cet entretien vise à :

- Informer le salarié de son droit d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou encore à une action de professionnalisation.
- Faire le point sur le parcours professionnel du salarié.
- améliorer les conditions de travail.
- examiner les perspectives de déroulement de carrière en fonction des souhaits du salarié et au regard des possibilités de l'entreprise.
- Envisager le moment et les conditions de passage à la retraite.
- Evoquer les possibilités ouvertes en cas de prolongement d'activité après 60 ans : retraite progressive, cumul emploi/retraite.

Périodicité de l'entretien :

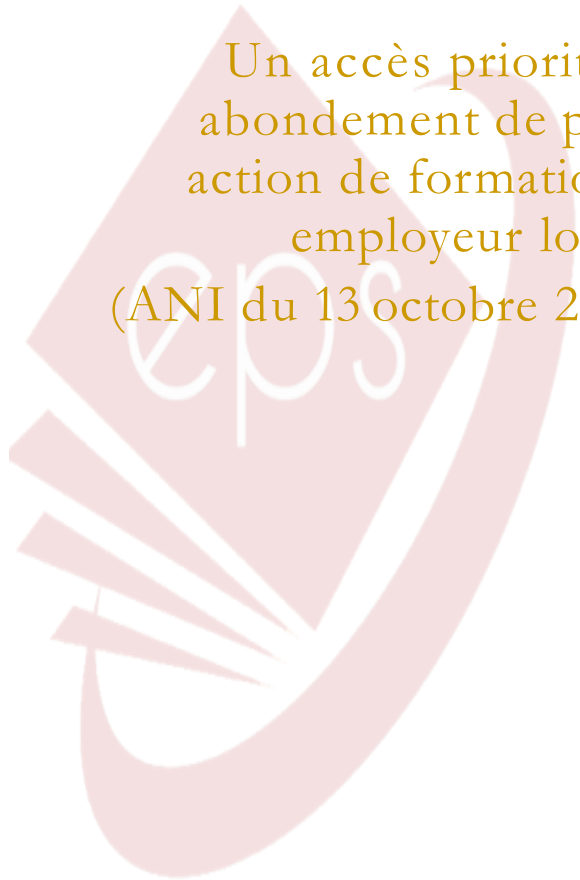
- Tous les cinq ans.

Conditions d'organisation :

- À l'initiative du salarié ou de l'employeur, cet entretien se doit d'être soigneusement préparé.
- Être parfaitement renseigné sur le dossier professionnel du salarié (formations, évolutions...).
- Préparer matériellement l'entretien : (lieu, choix de la personne en charge de conduire l'entretien, outils mis à disposition...).
- Prévoir au minimum une heure selon les difficultés identifiées, les besoins exprimés.

Un accès prioritaire au bilan de compétences est accordé aux salariés de 45 ans ayant 20 ans d'activité professionnelle.

Un accès prioritaire au DIF pour les salariés de 50 ans et plus :
abondement de plein droit (au moyen de leurs droits à DIF) d'une
action de formation professionnelle déterminée en accord avec leur
employeur lors de l'entretien de seconde partie de carrière
(ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors étendu, Art. 7).



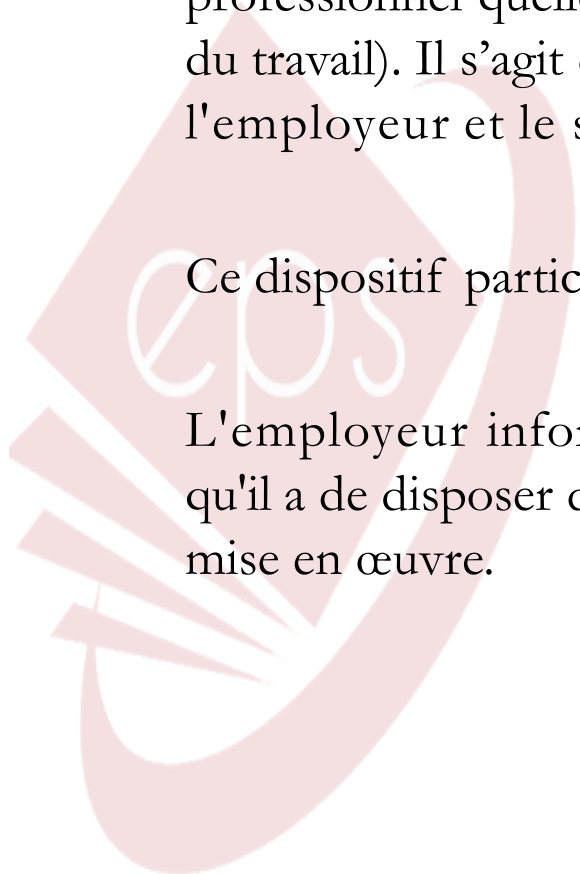
Ecole de prévention
et de sécurité

4.4. Le bilan d'étape professionnel

La Loi du 24 novembre 2009 pose le principe du bilan d'étape professionnel quelle que soit la taille de l'entreprise (Art. L. 6315-1 du Code du travail). Il s'agit d'un diagnostic effectué en commun par l'employeur et le salarié, à la demande de ce dernier.

Ce dispositif participe à la sécurisation des parcours professionnels.

L'employeur informe le salarié, dès son embauche, de la possibilité qu'il a de disposer d'un bilan d'étape professionnel et des conditions de sa mise en œuvre.



École de prévention
et de sécurité

4.4.1. Les Avantages

Pour l'entreprise :

Déterminer les objectifs de formation du salarié.

Pour le salarié :

Évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences.



Ecole de prévention
et de sécurité

4.4.2. En pratique

Qui est concerné :

Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans la même entreprise.

Périodicité de l'entretien :

Tous les cinq ans.

Conditions d'organisation :

Un accord interprofessionnel étendu définira les conditions de son application : Il n'est donc pas applicable à ce jour.

Compte tenu de son rôle dans l'information, l'accompagnement et la formation de tous les salariés, le personnel d'encadrement devra pouvoir bénéficier du bilan d'étape professionnel.

4.5. La conduite d'entretien

4.5.1. Avant l'entretien

Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise

- Pour contribuer à la réussite d'un entretien, la direction de l'entreprise doit veiller à sensibiliser en amont l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés (pas nécessaire pour les entretiens annuels) sur les conditions de sa mise en œuvre.

Les 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...

Les Salariés : Parce qu'ils doivent comprendre très précisément l'intérêt de l'entretien et ses conditions de mise en œuvre pour le rendre fructueux.

Les Représentants du personnel : Parce qu'ils sont un relais d'information efficace auprès des salariés sur les enjeux de l'entretien professionnel. (pas nécessaire pour l'entretien annuel d'évaluation)

Choisir la personne chargée de mener l'entretien :

- Dans une TPE (moins de 10 salariés) l'entretien est souvent conduit par le chef d'entreprise.
- Dans une structure plus importante l'employeur peut charger le responsable direct du salarié ou la personne chargée des ressources humaines (parce qu'elle a une perception globale de la gestion de l'emploi dans l'entreprise) de mener l'entretien.
- Le choix doit être dicté par l'efficacité et l'organisation interne de l'entreprise.

École de prévention
et de sécurité

Rassembler les informations utiles :

- Fiche de poste_ : pour identifier les missions, activités et tâches liées au poste de travail.
- Compteur DIF : pour connaître les nombres d'heures que le salarié peut utiliser au titre du Droit individuel à la formation (DIF).
- Fiche de poste des précédents emplois occupés dans l'entreprise : pour repérer les connaissances et compétences acquises, celles peu ou pas utilisées au poste actuel, le parcours professionnel déjà accompli...
- Comptes rendus des précédents entretiens : pour prendre connaissance ou se remémorer ce qui a déjà été dit, mesurer l'avancée des projets précédemment définis.

Créer les conditions favorables pour le déroulement de l'entretien :

- Choisir le lieu : un détail qui a son importance Éviter un local avec du passage ou particulièrement bruyant, un endroit trop solennel (le bureau du directeur...). En bref, il est important de veiller à la convivialité de la rencontre.
- Réserver une plage horaire suffisante : Prévoir une heure (voire deux) par entretien. Dans tous les cas, éviter d'organiser plus de deux entretiens par jour et de programmer un rendez-vous important à l'issue de l'entretien professionnel pour ne pas l'écourter intempestivement.
- Informer le salarié du rendez-vous par avance : date, lieu et heure : le salarié doit être informé suffisamment à l'avance (par exemple, deux semaines avant) de son prochain entretien.

Se préparer à la conduite de l'entretien :

Objectifs : Favoriser la préparation de l'entretien, son bon déroulement et son suivi. Harmoniser les pratiques de l'entreprise. Conserver les informations en vue du prochain entretien.

Définir la grille des entretiens :

L'entretien n'est pas une discussion à bâtons rompus, il doit être structuré autour de points clés. Même si rien n'est figé ou imposé, son contenu doit correspondre au mode de management de l'entreprise et être dicté par l'objectif poursuivi : co-construire un projet professionnel.

Les points à aborder :

- Bilan du parcours professionnel et de formation du salarié (formations suivies, postes occupés, compétences développées),
- Souhaits et motivations du salarié,
- Mise en perspective avec les besoins de l'entreprise à court ou moyen terme,
- Etude des besoins du salarié (formation, développement des compétences...),
- Projet d'utilisation du DIF,
- Définition d'un plan d'actions notamment en termes de formation (plan de formation, professionnalisation...),
- Mise en place de formation, hors temps de travail.
- Pour faciliter la conduite de l'entretien et simplifier le traitement des résultats, il est utile de concevoir un support spécifique, véritable fil rouge des échanges entre la personne chargée de l'entretien et le salarié.

4.5.2. Pendant l'entretien

Établir le dialogue :

- Les premières minutes de l'entretien sont un moment essentiel : le climat qui s'installe peut être (ou non) favorable à un échange fructueux. Il faut créer un contact qui vise à mettre à l'aise le salarié.
- Quelques conseils pour y parvenir : remercier le salarié de sa présence, ne pas s'asseoir derrière un bureau (symbole d'autorité), repréciser l'objet de la rencontre, définir son contenu et les conditions de son déroulement etc.

Écouter activement :

Tout au long de l'entretien, il ne faut pas hésiter à :

- Laisser le salarié s'exprimer, le rendre « acteur » de l'entretien,
- Poser des questions ouvertes et reformuler les réponses afin de s'assurer de leur bonne compréhension,
- Montrer son attention,

Savoir conclure et prendre congé :

- La conclusion de l'entretien constitue une étape-clé au cours de laquelle le responsable de l'entretien doit :
 - Reformuler les principaux points retenus et inviter le salarié à en faire de même.
 - Lui proposer d'exprimer ses remarques (positives ou négatives),
 - L'informer 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...).
 - Le remercier pour sa participation.

4.5.3. Après l'entretien

Compte rendu d'entretien :

- Il s'agit de formaliser les éléments-clés afin de préparer les décisions à prendre et de garder la mémoire de l'échange pour les entretiens à venir.

Transmission des résultats :

- Si l'entretien a été conduit par le responsable hiérarchique, celui-ci doit faire remonter les résultats auprès de l'employeur ou du service chargé des ressources humaines.

Traitement des résultats pour chaque entretien :

- Etudier les réponses du salarié, ses souhaits exprimés, ses demandes... Puis les mettre en adéquation 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.

- Traitement des résultats pour chaque entretien :
 - 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.

- L'information du salarié :
 - Étape indispensable, le salarié doit être informé des décisions prises à la suite de son entretien. Il faut également l'inviter à annexer les décisions de formation recommandée lors (ou à l'issue) de l'entretien à son passeport formation.
 - Enfin, si la décision porte sur l'utilisation du DIF, il convient de rappeler au salarié de faire sa demande par écrit