



Réussir la mise en place des entretiens professionnels

Réussir la mise en place des entretiens professionnels

Figurant parmi les mesures-phares de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, l'obligation de conduire des entretiens professionnels s'adresse à toutes les entreprises, quel que soit leur effectif.

Destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer, l'entretien professionnel, qui se distingue de l'entretien d'évaluation (activité, performance) doit être proposé tous les 2 ans, renforcé d'un état des lieux récapitulatif tous les 6 ans. Il doit en outre être systématiquement proposé aux salariés de retour d'un congé maternité, parental, d'adoption, de soutien familial, d'une mobilité volontaire sécurisée, d'un congé sabbatique, suite à un mandat syndical ou encore après un arrêt maladie de plus de 6 mois.

Les dispositions relatives à l'entretien professionnel s'appliquent à compter du 7 mars 2014, ce qui signifie que les salariés en poste doivent bénéficier d'un premier entretien professionnel au plus tard deux ans après cette date, soit avant le 7 mars 2016.

Pour beaucoup d'entreprises, le respect de cette échéance représente un enjeu d'ordre organisationnel et managérial. Cet entretien d'un type nouveau soulève par ailleurs des questions en termes de dispositif RH, la fluidité des relations entre managers et fonction RH en constituant l'un des points sensibles.

Alors que s'éclairent les dernières zones d'ombre relatives à l'application de cette loi, et que les premiers retours d'expérience se font jour, nous vous proposons un focus sur les points-clés de mise en place des entretiens professionnels :

- *Comment bien les positionner au regard des autres types d'entretien ?*
- *Qui doit les mener, et comment ?*
- *Quels enjeux la préparation de ces entretiens soulève-t-elle, notamment en termes d'organisation et d'information RH ?*
- *Comment leur donner tout leur sens et toute leur utilité, dans un contexte de recherche de performance et de changement permanent des organisations ?*
- *Quels liens avec les enjeux de dialogue social, de responsabilité sociale et d'égalité professionnelle ?*

Le bon positionnement de l'entretien professionnel (EP) n'est pas la moindre des questions à résoudre.

Sa finalité est double : accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (mobilité horizontale ou verticale) et identifier les besoins de développement des compétences qui en découlent. L'entretien professionnel se démarque donc clairement de l'entretien d'évaluation, entretien qui résulte du management de l'entreprise et qui est centré sur l'activité et la performance.

Mais dans les faits, les différences apparaissent plus ténues, avec des risques de confusion à la clé : en effet, l'entretien d'évaluation, qui se centre sur les résultats et les compétences démontrées du collaborateur, s'intéresse toujours peu ou prou au potentiel du salarié, donc à ses évolutions possibles. De même, la fixation des objectifs et l'évaluation de la performance s'accompagnent naturellement d'une réflexion sur les moyens de ces objectifs ou de cette performance, et donc sur les solutions de formation appropriées...

Le risque est donc réel d'un empiètement mutuel des périmètres des deux entretiens, l'entretien professionnel étant parasité par des enjeux de formation de court terme (adaptation ou recherche de performance), tandis que l'entretien d'évaluation s'attarderait sur des enjeux d'évolution professionnelle et de formation à plus long terme.

De fait, la frontière entre les deux types d'entretien renvoie moins à la nature des processus RH concernés (développement, formation, carrière) qu'au **lien avec le projet d'évolution professionnelle, qui est le principal marqueur de l'entretien professionnel.**

L'entretien d'évaluation est un *arrêt sur images* sur le niveau d'adéquation entre une cible (activité et performance attendues) et une réalisation (activité et performance constatées). En cela, il est intrinsèquement lié au poste occupé et à la mission. L'entretien professionnel est quant à lui une *projection* sur un champ des possibles, en privilégiant l'intérêt du salarié et en conformité avec la stratégie d'entreprise. Sa perspective s'inscrit dans le plus long terme, les solutions formation qui en résultent devant répondre avant tout, dans l'esprit de la loi, au développement de l'employabilité.

Entretien professionnel	Projection	Évolution professionnelle	Moyen terme
Entretien d'évaluation	Mesure	Enjeux du poste, de la mission	Court terme

Réussir la mise en place des entretiens professionnels

Qui doit mener les entretiens professionnels ?

Au regard de son positionnement spécifique, il serait tentant de confier la conduite de l'entretien professionnel à un acteur distinct du management : à objectifs particuliers, acteurs particuliers !

L'extension constatée du domaine du management ces dernières années (processus RH, relations sociales, prévention des RPS, égalité professionnelle, etc.) militerait également pour économiser le temps précieux de la ligne managériale, réputée peu à l'aise dès lors que l'on doit parler compétences, carrière et formation...

Fort logiquement, la loi reste vague sur le modus operandi des EP, précisant seulement que l'entretien est mené par un représentant de l'entreprise, ce représentant pouvant donc être un supérieur hiérarchique, un responsable RH, un conseiller carrière ou formation, un tuteur, etc.

Dans la pratique effective des entreprises, quatre cas de figure apparaissent :

- Cas N°1, l'entretien est conduit par un acteur RH : responsable RH de proximité, conseiller carrière, voire plus rarement responsable de formation. Cette solution est retenue par les entreprises qui souhaitent clairement décorrélérer l'EP de l'évaluation annuelle, qui veulent éviter un positionnement difficile à leurs managers ou encore qui postulent une insuffisante maturité managériale de leur encadrement.
- Cas N°2, l'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct. Les entreprises peuvent prendre cette option par nécessité pratique (réseau RH insuffisant pour absorber la charge) ou par conviction (responsabiliser le management sur les enjeux de carrière et de professionnalisation, et pas seulement sur le pilotage de la performance).
- Cas N°3, l'entretien est conduit par le manager N+2 ; cette solution répond souvent au souci de ménager l'encadrement de proximité, auquel on a pu par ailleurs demander des efforts pour développer une vraie posture d'autorité vis-à-vis des équipes. Le management N+2 est alors vu comme plus distancié, plus apaisé dans son approche, voire plus objectif.
- Cas N°4, l'entretien est conduit de manière binômiale, associant le manager N+1 et un responsable RH dans un objectif de vision enrichie, alliant la proximité et la technicité.

Ce dernier dispositif est par nature plus consommateur de ressources. Par ailleurs, il pose la question du passage d'une relation duale (intimité, proximité, échanges directs) à une relation triangulaire par définition plus complexe.

Précisons enfin que de nombreuses entreprises appliquent des dispositifs différents au niveau du siège et dans leur réseau, en fonction des ressources déployées.

A priori, il n'y a pas de bonne ni de mauvaise solution en termes de conduite des EP : l'esprit de la loi inclinerait vers une solution RH, pour faciliter une libre expression du salarié et une meilleure capacité de projection. A contrario, la solution managériale entre en résonance avec le discours dominant sur le management, à savoir une recherche d'équilibre entre efficacité et qualité de travail, performance et compétence, poste de travail et perspective métier. L'art du management étant aussi un exercice de pédagogie, il serait de ce point de vue dommage que les managers soient totalement exclus de la démarche des EP.

Notons également que la question des acteurs impliqués pose par contrecoup la question du timing. En confiant la conduite de l'entretien au manager, on s'expose à une juxtaposition de l'entretien d'évaluation et de l'entretien professionnel dans une même séquence de temps. La loi précise seulement que l'entretien professionnel doit faire l'objet d'un temps et d'un document spécifiques, rien n'empêchant en pratique que les deux entretiens soient conduits à la suite. On peut dès lors douter de l'efficacité de l'EP : risques de confusion pour le salarié et le manager, insuffisante disponibilité mentale, biais ou parasitage, etc.

La préparation de l'entretien est dans tous les cas une condition-clé de sa réussite.

Parcours professionnel du salarié, historique des formations suivies, description du poste occupé, certifications obtenues, l'ensemble de ces informations doit être disponible avant et pendant l'entretien.

Ces informations relatives au salarié se complètent des informations relatives à l'entreprise : orientations de formation, projets d'évolution de l'activité, identification des métiers sensibles, parcours professionnels et passerelles...

Réussir la mise en place des entretiens professionnels

Les conditions de préparation de l'entretien professionnel fonctionnent le plus souvent comme un révélateur de la qualité du support RH et de son articulation avec le management. Trois questions sont en effet posées :

1. L'information RH est-elle fiable et précise ?
2. Les référentiels d'emplois et de compétences sont-ils effectivement utilisés ?
3. Les informations circulent-elles avec fluidité entre les managers et les RH ?

Si les fonctionnalités des systèmes d'information RH permettent en général une bonne traçabilité des informations telles que les historiques de carrière ou de formation suivies, celles-ci ne sont pas toujours accessibles dans les mêmes conditions aux différents acteurs. Dans telle entreprise, le RRH et le responsable de formation ne disposent pas du même éventail de données, dans telle autre, c'est l'accès aux documents d'évaluation qui posent problème...

Quant à la documentation GPEC (cartographie des métiers, répertoire des emplois, référentiel des compétences, etc.), elle apparaît le plus souvent sous-utilisée, que ce soit dans son vocabulaire ou dans son contenu. Une illustration de plus, s'il en était besoin, du caractère encore peu opérationnel de la gestion prévisionnelle dans les entreprises, alors même que la loi consacre le lien entre stratégie d'entreprise, GPEC et Plan de Formation !

La conduite proprement dite de l'entretien professionnel se fonde en grande partie sur la qualité du support utilisé. Les derniers mois ont ainsi vu fleurir une offre pléthorique de supports « clés en mains », issue des organismes de formation, des fédérations professionnelles ou encore des OPCA. La plupart des supports proposés s'articulent autour du diptyque « parcours professionnel / parcours de formation », proposant à la fois un volet « bilan » et un volet « perspectives ». Un schéma pertinent par rapport aux objectifs de l'entretien professionnel, mais qui laisse cependant peu de place à l'angle de vue « Entreprise ». Or, si l'EP est avant tout centré sur la carrière et l'employabilité du salarié, celles-ci ne peuvent s'inscrire que dans la perspective des évolutions de l'entreprise, qu'elles soient organisationnelles, technologiques ou sociodémographiques... Peu de supports d'entretien intègrent ainsi une rubrique consacrée aux évolutions prévisibles à court et moyen termes, dans l'emploi du salarié et dans son environnement professionnel.

Ce sont pourtant là des paramètres fondamentaux dans la réflexion sur le projet d'évolution professionnelle, en particulier dans des organisations en mouvement, où le pilotage des effectifs s'accompagne nécessairement d'une fluidité des parcours de mobilité.

Dialogue social, responsabilité sociale de l'entreprise, égalité professionnelle,

autant de thèmes qui peuvent être reliés à la mise en œuvre des entretiens professionnels, ouvrant une perspective élargie.

Certains accords de branche prévoient par exemple que l'EP puisse permettre d'évoquer les difficultés ou les enjeux liés à la tenue des mandats sociaux, notamment au regard de l'exercice de l'activité ou des évolutions de carrière.

La recherche de solutions pour les personnes en situation de handicap, les mesures relatives à l'égalité professionnelle et à la suppression des écarts de rémunération hommes-femmes, sont également des sujets potentiellement abordés dans le cadre des EP (ex: encouragement à la prise de responsabilité), tout comme plus largement, l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

En synthèse, la mise en place des entretiens professionnels est porteuse d'enjeux qui vont bien au-delà de la stricte gestion individuelle du salarié.

En les imposant dans les pratiques de l'entreprise, le législateur a souhaité remettre au premier plan les dimensions de *projet de carrière* et d'*emploi* dans un contexte où prédominent le plus souvent des enjeux économiques et financiers de court terme.

Cette démarche s'inscrit dans la perspective plus large d'une formation des salariés à la fois plus juste, plus efficace et plus résolument tournée vers l'employabilité.

Mais l'introduction d'un nouveau type d'entretien (alors même que les entretiens d'évaluation se sont assez largement généralisés), n'est pas dénuée de risques : surcharge de travail, complexité des processus, « entretiens-alibis » peu approfondis ni vraiment utiles, etc. , le tout dans un environnement managérial déjà saturé...!

Pour réussir la mise en place des entretiens professionnels, l'entreprise n'a d'autre choix que de leur donner tout leur sens, en saisissant l'opportunité d'une vraie réflexion sur l'articulation entre la formation, la carrière et le projet d'entreprise.

Réussir la mise en place des entretiens professionnels

10 conseils pour réussir la mise en place des entretiens professionnels :

- 1) Positionnez correctement l'entretien professionnel : finalités, contenus, livrables, en prenant soin de le démarquer de la démarche évaluative. Si besoin, n'hésitez pas à revoir le contenu de l'entretien d'évaluation s'il doublet trop significativement avec l'entretien professionnel.
- 2) Réfléchissez à la bonne temporalité des entretiens professionnels : obligatoires tous les 2 ans, ils peuvent être organisés annuellement si le contexte d'entreprise et les enjeux d'emploi le commandent.
- 3) Rationalisez l'enchaînement des différents types d'entretien. L'entretien professionnel ne doit pas être pensé isolément mais en cohérence avec d'autres formes d'entretien organisés suivant des cycles variés (entretien de formation, de bilan, de 2^{ème} ou 3^{ème} parties de carrière...).
- 4) Confiez la conduite des entretiens aux acteurs les mieux armés pour en tirer un résultat effectif ; ne pas faire l'entretien pour l'entretien, mais bien pour les pistes qu'il permet d'ouvrir. Privilégiez la solution des managers si ceux-ci atteignent un niveau suffisant de maturité et de technicité. Ne mobilisez le réseau RH qu'à la condition qu'il soit en capacité d'absorber la charge tout en s'articulant avec les autres acteurs pourvoyeurs d'informations (notamment les managers).
- 5) Dans tous les cas, soignez l'articulation entre le réseau RH et la ligne managériale, et profitez en pour apprécier le niveau de partage de l'information RH ainsi que son opérationnalité. Déployez des logiques de workflow pour fluidifier les échanges entre les différents acteurs.
- 6) Mettez la GPEC au service des entretiens professionnels et vice-versa ! Il existe une continuité logique entre la démarche collective d'anticipation des évolutions affectant les emplois et les compétences et la démarche individuelle d'entretien. Ne réalisez pas l'exercice hors sol, sans prendre en compte les parcours professionnels déjà établis, les passerelles identifiées, les emplois critiques repérés...
- 7) Assurez la bonne gestion et la traçabilité des entretiens professionnels par un support simple et convivial, idéalement cosigné par les deux parties. La signature du document ne doit pas valoir engagement de l'entreprise ou du salarié, mais permet d'attester de la réalité des éléments consignés.
- 8) Privilégiez un support qui dépasse la seule dimension « attentes / besoins » ; efforcez vous de susciter un lien avec la marche de l'entreprise et avec les évolutions internes et externes qui ont un impact sur l'emploi des salariés.
- 9) Prenez le temps d'informer et de former les acteurs concernés : guide de préparation de l'entretien à destination du manager (ou du RH) et du salarié, formation courte des managers ou des acteurs RH à la conduite de l'entretien. N'oubliez pas que la conduite de l'entretien est à la fois une question de technicité et de posture !
- 10) Faites le lien, chaque fois que nécessaire, avec les autres dispositifs en vigueur dans l'entreprise : l'entretien professionnel constitue un cadre possible pour la recherche de solutions liées aux « murs de verre » (égalité hommes-femmes, handicap, écarts générationnels...).

