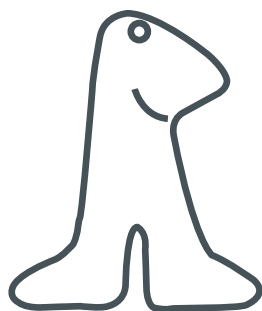




opcalim
PARTENAIRE DE VOS COMPÉTENCES

évolu²sens



LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



ÉDITO



L'ANI du 13 décembre 2013 et la Loi du 5 mars 2014 ont considérablement renforcé les obligations en matière d'entretien professionnel et nous invitent à inventer un nouveau geste professionnel.

Ce nouvel entretien a en effet pour vocation de devenir un outil puissant au service de multiples enjeux : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la formation, dialogue social, maintien de l'employabilité des salariés, implication, motivation et évolution professionnelle des collaborateurs ... à condition bien évidemment d'en partager l'ambition, d'en maîtriser la préparation et le déroulement.

L'objectif principal de cet entretien professionnel est de permettre au salarié et à son employeur de faire un point régulier - ou à l'occasion du retour d'une absence prolongée - sur ses "perspectives d'évolution professionnelle notamment en termes de qualification et d'emploi".

Ainsi après différentes tentatives et initiatives législatives investies par les acteurs dans les années passées, le défi est donc bien aujourd'hui d'inventer un espace de dialogue permettant de conjuguer, concilier et articuler les besoins des entreprises en matière d'emploi et de compétences et les projets et trajectoires professionnelles des salariés.

L'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation mais un moment privilégié d'échange, de recherche d'intérêts convergents entre le collaborateur et l'entreprise : le salarié doit s'interroger et s'exprimer sur son projet professionnel et, si possible, le confronter aux besoins de l'entreprise, le représentant de l'entreprise doit identifier les potentiels et désirs de ses salariés, ses aires de mobilité potentielles et les conditions à mettre en œuvre pour les rendre possibles ou les faciliter. L'entretien professionnel constitue donc un outil précieux d'analyse des besoins en vue de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise.

Cet entretien peut permettre de construire de nouveaux équilibres entre trajectoire individuelle et performance des organisations.

C'est en tout cas l'objectif auquel nous tentons de contribuer à vos côtés à travers ce guide et les ressources vidéo et e-learning que nous vous proposons.

Bruno Lucas
Directeur Général Opcalim



SOMMAIRE

L'essentiel sur l'entretien professionnel	4
Le mode d'emploi de l'entretien professionnel	6
Grille d'entretien professionnel	7
QUELQUES FICHES D'APPROFONDISSEMENT	
Entretien professionnel – réussir l'accueil	9
Analyser le projet professionnel	10
Plan de développement professionnel	11
Utiliser la reformulation	13
Développer l'écoute active	14
Les différentes questions	15
Entretien professionnel – grille d'auto-évaluation	16
Glossaire	17



Le nouvel entretien professionnel

Cet entretien est totalement nouveau. Il se substitue à l'ancien entretien professionnel/entretien de seconde partie de carrière et à quelques entretiens obligatoires suite à des absences de longues durée de la part du salarié. Ce nouvel entretien est distinct également de l'entretien annuel d'évaluation d'appréciation et d'objectif. Cela signifie que cet entretien n'a pas pour objectif de faire l'analyse du travail effectué par le salarié. L'objectif est d'envisager l'évolution professionnelle possible en terme de qualification et d'emploi du salarié. C'est donc un entretien prospectif qui ne peut porter sur l'évaluation du travail du salarié.



L'ESSENTIEL SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

À la suite de la loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel évolue radicalement. Il devient tracé, formel et distinct de l'entretien annuel.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

La loi du 5 mars 2014 rend obligatoire la réalisation d'un entretien professionnel tous les deux ans pour chacun des salariés de l'entreprise. Cet entretien a pour finalité d'envisager les perspectives d'évolution de l'emploi du salarié ainsi que son projet professionnel et le cas échéant son projet de formation. Il est l'occasion d'un échange constructif entre le salarié et son employeur.

Pour le salarié :

- Être informé de la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers et des compétences
- Identifier les actions de formation, qualifiantes et non qualifiantes, à mobiliser dans le cadre de son parcours professionnel
- Être accompagné dans l'élaboration d'un projet professionnel à plus ou moins long termes.

Pour l'entreprise :

- Identifier les compétences professionnelles dont elle dispose en interne
- Fidéliser et faire évoluer ses collaborateurs
- Anticiper les évolutions dans une dynamique de GPEC : quelles seront les compétences professionnelles indispensables dans les prochaines années ? Comment les collaborateurs se positionnent-ils au regard de ces évolutions et au regard de leurs aspirations professionnelles et personnelles ?
- Construire un plan de formation pluriannuel et évaluer les priorités en matière de formation. L'intégration des entretiens professionnels, c'est adopter un outil au service d'une logique d'investissement formation et rompre avec une logique de dépense de la formation.

QUI CONDUIT LES ENTRETIENS ?

Il revient à l'employeur d'assurer le déploiement de l'entretien professionnel. Il peut choisir de le faire réaliser par sa ligne managériale ou par la fonction RH. Son choix dépend du contexte de l'entreprise.

FAUT-IL PRÉPARER LES ENTRETIENS ?

Oui, les deux parties doivent préparer, chacune de leur côté, les entretiens. Le plus simple est

de prendre les documents dédiés et de les renseigner comme si vous faisiez l'entretien.

QUEL EST LE TEMPS À CONSACRER À UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Cela dépend du contexte. S'il est réalisé à la suite de l'entretien annuel, il peut prendre seulement 15'. Dans les entreprises où l'entretien annuel n'est pas mis en œuvre, il peut se dérouler sur 30' à 1h00.

OÙ DOIT SE DÉROULER L'ENTRETIEN ?

L'entretien doit se dérouler dans un endroit calme afin d'éviter d'être interrompu en permanence. Il est important que les deux parties coupent leurs téléphones pendant le déroulé de l'entretien pour ne pas être dérangé.

QUAND DOIT SE DÉROULER L'ENTRETIEN ?

Idéalement à un moment propice à la communication. Si possible quand l'activité est un peu moins soutenue afin de limiter les dérangements.

PAR QUI ET QUAND DOIVENT ÊTRE RÉDIGÉES LES CONCLUSIONS DE L'ENTRETIEN ?

Il revient à la personne ayant reçu délégation de l'employeur de rédiger les documents dédiés à l'entretien. Certaines parties sont écrites pour le compte du collaborateur : « bilan du collaborateur sur son emploi », « bilan des formations, certifications, habilitation » et « projet professionnel » [cf. Grille d'entretien professionnel]. Le commentaire du collaborateur est évidemment à écrire et signer par le collaborateur lui-même. La rédaction doit être réalisée au cours des entretiens afin de gagner du temps et d'éviter toute contradiction possible.

COMMENT PLANIFIER LES ENTRETIENS ?

Il revient à l'employeur de planifier les entretiens. Le mieux est de présenter la démarche et les supports d'entretien au cours d'une réunion d'équipe périodique. Les bénéficiaires de l'entretien sont invités à cette occasion à préparer les entretiens et peuvent obtenir les réponses à leurs questions sur le déroulement des entretiens.



L'ESSENTIEL SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL [...]



QU'EST-CE QUE L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS, DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES ?

Sa mission est notamment d'identifier les évolutions de l'emploi et des métiers à moyen et long terme. Il est conseillé de diffuser les informations métiers (ex. : fiche emploi, évolutions possibles...), les conclusions de l'observatoire au moment de la préparation ou au cours de l'entretien afin que le collaborateur puisse nourrir sa réflexion sur son devenir.

L'outil « Compétences-Métiers » créé par les observatoires du secteur alimentaire vous permet, à partir de fiches emploi-types de définir et gérer vos propres emplois postes en créant un support propre à l'entreprise pour les usages qui caractérisent la gestion de l'emploi, tels que :

- La description des emplois,
- Les recrutements,
- Les besoins de formation,
- Les entretiens professionnels...

Pour plus d'informations, contactez votre conseiller Opcalim.

COMMENT SONT EXPLOITÉS ET ARCHIVÉS LES ENTRETIENS ?

À l'issue des entretiens, les deux parties conservent chacune une copie des conclusions de l'entretien. L'original est adressé au service RH ou à la personne en charge de ce domaine. Ce dernier exploitera les données et conservera les documents dans les dossiers des collaborateurs.

FAUT-IL RÉALISER UN SUIVI DES ENTRETIENS ?

Oui, évidemment. Les décisions prises au cours des entretiens doivent être suivies d'effet. Si le collaborateur a un projet professionnel et/ou de formation qui nécessite un accompagnement particulier, il est nécessaire de mettre en place un conseil personnalisé. Ce conseil peut prendre la forme d'un entretien d'évolution avec le service RH ou le manager N+1. Le collaborateur peut également être orienté vers un C.E.P. (Conseil en Évolution Professionnelle), réalisé par le FONGECIF.

LE COLLABORATEUR PEUT-IL SOLLICITER UN ENTRETIEN COMPLÉMENTAIRE ?

Oui, le collaborateur a le droit de solliciter un entretien avec une tierce personne. Cela peut être nécessaire lorsque le collaborateur a un projet professionnel ou de formation important qui exige un travail d'approfondissement. Il peut en faire part dans la rubrique « Commentaires et signature ».



Le nouvel entretien professionnel

La loi associe à cet objectif général des objectifs de résultats. Ainsi, un entretien est obligatoire tous les 2 ans puis une analyse du parcours professionnel tous les 6 ans. L'employeur devra ainsi vérifier tous les 6 ans que le salarié :

- a suivi au moins une formation,
 - a évolué au plan salarial ou professionnel (autre que les évolutions obligatoires du salaire minimum conventionnel ou du SMIC)
 - a obtenu des éléments de certification par la formation ou la VAE.
- Il ne s'agit donc pas d'une simple obligation procédurale (obligation de moyen) mais d'une obligation de résultat dans deux domaines sur trois. À défaut la sanction est automatiquement prévue par la loi pour les entreprises de 50 salariés et plus, à savoir : un abondement de 100 heures du compte personnel de formation avec un montant directement versé à l'OPCA. Cette pénalité peut s'avérer lourde si cela concerne plusieurs salariés.



Comment fonctionne l'entretien professionnel pour les salariés en CDD ?

L'entretien professionnel s'adresse à tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Mais au regard des obligations qu'il instaure en termes de délai, l'entretien vise en priorité les salariés en CDI.

- À compter de la date d'embauche, l'employeur dispose de deux ans pour mettre en œuvre l'entretien professionnel. Cela signifie qu'en pratique, étant donnée la durée maximale d'un CDD (18 mois dans la majorité des cas), l'entreprise n'a pas d'obligation légale de mettre en œuvre l'entretien pour les salariés concernés par ce type de contrat.
- Les obligations en termes de gestion des parcours tous les 6 ans dans l'entreprise excluent de la même façon une personne en CDD du bénéfice de ces dispositions, à l'exception, bien entendu, du cas spécifique dans lequel un CDD aboutit à un CDI.

L'ancienneté acquise au titre du CDD est prise en compte dans le calcul de l'obligation de mise en œuvre d'un entretien tous les deux ans et de la gestion des parcours tous les six ans.



LE MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'EP comprend 5 rubriques, voici comment renseigner chacune d'elles. Dans tous les cas, le document est rédigé par l'employeur qui en remet une copie au collaborateur.



A. BILAN DU COLLABORATEUR SUR SON OU SES EMPLOI(S)

Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel. C'est l'occasion pour le collaborateur de préciser ce qu'il apprécie plus particulièrement dans son ou ses derniers postes et ce qu'il apprécie moins. Il peut se préparer à l'entretien en répondant aux questions suivantes :

1. Quels sont les événements marquants depuis mon dernier entretien dans mon parcours professionnel ?
2. Qu'est-ce que j'apprécie plus particulièrement dans mon emploi actuel ? Qu'est-ce que j'apprécie moins ?
3. Quelles sont les compétences que je maîtrise bien aujourd'hui ? Celles que je maîtrise moins bien ?
4. Vers quel type de poste je me vois évoluer court, moyen ou long terme ?
5. Suis-je mobile ?
6. Quels sont mes besoins en formation ?

B. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

Afin d'informer le collaborateur de l'évolution de son emploi, il est souhaitable de lui transmettre les conclusions de l'observatoire des métiers et des qualifications de la branche ou les perspectives de développement à moyen et long terme de l'entreprise et notamment de son service.

C. BILAN DES FORMATIONS, CERTIFICATIONS, HABILITATIONS RÉALISÉES

Sont rappelées ici les formations, certifications et habilitations réalisées au cours des dernières années ou depuis le dernier entretien professionnel. Le collaborateur est ensuite invité à faire le bilan de ces formations, certifications et habilitations : quels sont leurs apports et leurs limites ?

D. PROJET PROFESSIONNEL DU COLLABORATEUR

Le collaborateur est invité à s'exprimer sur ses souhaits de mobilité et son projet professionnel. Si le collaborateur est mobile, il est utile qu'il indique les zones géographiques vers lesquelles il souhaite évoluer. L'expression du projet professionnel du collaborateur peut se traduire par un changement de métier, une progression dans son emploi ou encore une amélioration personnelle dans son poste actuel. Il ne s'agit pas forcément d'une mobilité géographique ou professionnelle.

Le collaborateur peut faire part de ses souhaits de développement dans le cadre de son projet professionnel. Il peut exprimer notamment des demandes de formation entrant dans le dispositif du Compte Personnel de Formation (CPF). Pour obtenir des renseignements sur le CPF, il peut consulter le site du ministère de l'emploi : www.moncompteformation.gouv.fr ou celui de l'OPCALIM :

www.opcalim.fr

Attention ! Les souhaits de formation exprimés dans le cadre de l'entretien professionnel ne peuvent être en aucun cas considérés comme une demande de formation officielle.

E. SYNTHÈSE ET COMMENTAIRES

Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel. En apposant sa signature, le manager valide avoir pris connaissance des attentes de son collaborateur.



GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom
Prénom
Poste occupé
Service et direction
Ancienneté dans le poste / entreprise

Attention ! Les rubriques avec un encadré bleu sont initiées par le collaborateur, celles avec un encadré gris par l'employeur.

Nom & prénom du manager
Date de l'entretien
Date du dernier entretien

A. Bilan¹ du collaborateur sur son/ses emploi(s) depuis le dernier entretien

« ...

1. Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel.

C. Bilan des formations, certifications, habilitations réalisées

Formations, certifications, habilitations réalisées au cours des 2 dernières années

« ...

Bilan³ des formations, certifications, habilitations...

« ...

3. Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les apports des formations, certifications ou habilitations obtenues depuis le dernier entretien professionnel. Il comprend tout type de formation : au poste de travail, stage, e-learning...

B. Perspectives d'évolution de l'emploi²

cf. notamment les conclusions des travaux des observatoires de branche <http://www.opcalim.org/misc/Observatoires>

« ...

2. Information communiquée par l'entreprise au collaborateur sur les perspectives de transformation de son emploi dans les années à venir en lien avec les perspectives économiques de l'entreprise et les conclusions des travaux des observatoires de branche. Cette information peut être réalisée de façon collective pour tous les salariés occupant un même emploi.



GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL [...]

D. Projet professionnel du collaborateur

Souhaits de mobilité géographique : ☐ Oui ☐ Non

Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

Souhaits de mobilité professionnelle : ☐ Oui ☐ Non

Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

Projet professionnel proposé par le collaborateur

« ... »

Souhait d'action de développement ou de formation notamment dans le cadre du CPF⁴

« ... »

Information sur les dispositifs de formation à disposition du collaborateur

Voir notamment
www.moncompteformation.gouv.fr et
www.opcalim.fr

4. Ceci n'est pas une demande de formation officielle de formation. La demande de formation doit être faite à travers les documents mis à disposition par l'entreprise.

E. Commentaires et signatures

Commentaires et signature du collaborateur⁵

« ... »

Commentaires et signature du manager / RH

« ... »

Attention ! Le présent document ne constitue pas un contrat. Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel.

Les deux parties conservent une copie et l'original est transmis au service RH.

5. Si cela apparaît comme nécessaire, le salarié peut solliciter, en conclusion, un entretien plus approfondi avec une tierce personne.



ENTRETIEN PROFESSIONNEL RÉUSSIR L'ACCUEIL

L'accueil est un moment important de l'entretien professionnel. Souvent bâclé par manque de temps, il est pourtant nécessaire de lui consacrer au moins quelques minutes en suivant rigoureusement des étapes incontournables. L'accueil peut être également l'occasion de traiter les objections du collaborateur à l'égard de ce type d'outil. Loin de les éviter, le manager a intérêt à les faire s'exprimer le plus tôt possible.



ÉTAPES

Quatre étapes sont à suivre pour réussir l'accueil.

1. DÉTENDRE L'ATMOSPHÈRE

Les cinq premières minutes permettent de créer un climat de confiance et de favoriser les échanges futurs. Il est donc important de tout mettre en œuvre pour détendre l'atmosphère. Attention toutefois à ne pas tomber dans le piège de la démagogie !

2. RAPPELER LE POSITIONNEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL AU REGARD DES AUTRES OUTILS ET ENTRETIENS RH

Il est important de présenter les enjeux de l'entretien professionnel et ses objectifs au cœur du cycle RH. On resituera notamment l'entretien professionnel au regard de l'entretien professionnel, de la politique de rémunération, de mobilité et de formation.

3. PRÉSENTER LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Cette présentation peut être réalisée en passant en revue les différentes rubriques du formulaire.

4. DÉFINIR LES RÈGLES DU JEU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Les règles du jeu sont très importantes pour mettre en confiance le collaborateur. Rappeler éventuellement les points suivants :

- La répartition du temps de parole entre le collaborateur et le manager est de 70/30 au profit du collaborateur.
- Le manager renseigne le document au cours de l'entretien sous les yeux du collaborateur.
- Les points qui ne pourront pas être traités au cours de l'entretien le seront dans un entretien de suivi.
- Les données renseignées dans le document seront conservées et communiquées à certains interlocuteurs (indiquer les personnes destinataires des informations : manager N+2, DRH).
- Au terme de l'entretien, le collaborateur est invité à noter ses appréciations sur le document et le signe.
- Une copie du document de l'entretien professionnel est transmise au collaborateur à l'issue de l'entretien.



FOCUS



Faut-il poursuivre l'entretien à tout prix si le collaborateur le refuse ?

Non, certainement pas, car l'entretien professionnel nécessite l'accord du collaborateur. Cependant, le rôle du manager est de motiver le collaborateur à faire cet entretien en trouvant les arguments pertinents. Si le collaborateur maintient son refus après l'échange d'arguments, n'hésitez pas à consigner par écrit ce refus.



ANALYSER LE PROJET PROFESSIONNEL

Face à un salarié ayant un projet professionnel important, il est nécessaire de vérifier certains points afin de lui éviter de s'engager à la légère.

QUESTIONS

Voici les principales questions à poser au collaborateur afin de lui permettre d'exprimer son projet professionnel.

1. QUELS SONT LES EMPLOIS VERS LESQUELS VOUS SOUHAITERIEZ ÉVOLUER ?

Amener le collaborateur à s'exprimer le plus librement possible en veillant à n'exprimer aucun jugement de valeur.

2. PARMi CES EMPLOIS QUEL EST CELUI QUI EST POUR VOUS À LA FOIS LE PLUS INTÉRESSANT ET LE PLUS ACCESSIBLE ?

Cette question conduit le collaborateur à se projeter dans un avenir désirable tout en

restant ancré dans la réalité. Si le souhait du collaborateur vous paraît irréaliste, exprimez-lui franchement votre sentiment. Apportez-lui des arguments à partir de son portefeuille de compétences et/ou les offres d'emploi disponibles dans le domaine.

3. AVEZ-VOUS SUFFISAMMENT D'INFORMATION POUR VALIDER VOTRE PROJET PROFESSIONNEL ?

Cette question permet de valider l'engagement du collaborateur dans son projet. Demandez-lui s'il souhaite approfondir l'analyse de son projet par un bilan de compétences, par la rencontre de professionnels exerçant le métier cible, en exerçant momentanément son futur emploi, ou encore en faisant des recherches sur les formations à suivre pour s'y préparer.

DU PROJET PROFESSIONNEL AU PROJET DE FORMATION

Une fois le projet professionnel déterminé, il est parfois nécessaire de participer à une formation permettant de le réaliser. L'analyse du projet de formation doit être menée avec autant de soin que l'étude du projet professionnel.

1. QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTION DE FORMATION VISÉE

Il est important de vérifier les points suivants :

- La certification visée,
- La durée totale de la formation et la période de réalisation,
- La programmation précise (cours du soir, journées de regroupement, formation à distance, cours le samedi, stage pratique en entreprise, ...),
- La qualité et la réputation de l'organisme de formation,
- Le coût de la formation,
- La ou les conventions de formation.

2. LA FORMATION CHOISIE EST-ELLE LE MEILLEUR CHOIX ?

- Est-il possible d'atteindre le projet professionnel identifié par d'autres moyens que la formation ?
- Est-il possible de réaliser préalablement une validation des acquis de l'expérience afin de raccourcir la durée de la formation ?
- Est-il possible de trouver une formation similaire moins onéreuse et/ou plus proche et/ou plus compatible avec les contraintes de temps du collaborateur ?

3. QUELS SONT LES ENGAGEMENTS QUE LE SALARIÉ EST PRÊT À PRENDRE AFIN DE RÉUSSIR L'ACTION DE FORMATION VISÉE ?

- Quels efforts le salarié est-il prêt à réaliser (formation hors temps de travail, financement d'une partie de la formation...) ?

4. COMMENT PEUT-ON FINANCER LA FORMATION ?

- Comment peut-on combiner les dispositifs de formation (plan, CPF, CIF, ...) et les sources de financement (OPCA, Régions...) ?
- Est-il possible de négocier le tarif de la formation choisie ?



PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (PDP)

Le plan de développement professionnel (PDP) est la traduction concrète du projet professionnel du collaborateur. Il décline les objectifs de professionnalisation en plan d'action concret avec des délais précis.



ÉTAPES

Le plan de développement professionnel s'élabore à travers quatre étapes majeures :

1. ÉCOUTER LES SOUHAITS DU COLLABORATEUR ET DÉFINIR LES OBJECTIFS DE PROFESSIONNALISATION

À partir du recueil des souhaits d'évolution du collaborateur et de l'évaluation des compétences, manager et collaborateur définissent les objectifs de professionnalisation à réaliser

pour l'année ou les deux ans à venir (cf. les 4 types d'objectifs de professionnalisation au verso).

2. RECHERCHER LES ACTIONS À RÉALISER

Pour chaque objectif de professionnalisation, manager et collaborateur recherchent des actions de développement. Ces actions peuvent prendre la forme d'action de formation dans le cadre du plan de formation ou du CPF ou tout autre action de développement (cf. encadré au verso).

3. DÉFINIR LES PRIORITÉS

Dans ce troisième temps, il est important de définir les actions prioritaires et de les inscrire dans le tableau résumant le plan de développement individuel. À chacune des actions doit être associé un délais précis (cf. ci-dessous).

4. ÉVOQUER LE DISPOSITIF DE FORMATION

Si des actions de formation sont retenues, il doit être envisagé les conditions du départ en formation et le choix du dispositif de formation.

TABLEAU

Voici un exemple de tableau de synthèse d'un plan de développement individuel :

OBJECTIF DE PROFESSIONNALISATION	ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE	COMMENTAIRES	DÉLAIS	RÉSULTATS
Évoluer vers un emploi de formateur à horizon 18 mois	Valider le projet auprès de professionnels du métier	Rencontrer trois formateurs internes et externes.	T1 2007	
	Réaliser une formation de perfectionnement à la conception pédagogique	Formation souhaitable, mais pas indispensable	T2 2007	
	Étudier la possibilité de réaliser une VAE partielle auprès de l'AFPA	À l'initiative du collaborateur	T1 2007	
Progresser dans le domaine bureautique	Réaliser une formation	Formation indispensable dans le poste actuel	T2 2007	

Signature collaborateur

Signature manager



Tout collaborateur doit-il avoir son PDP ?

Oui, car le PDP est destiné aussi bien aux jeunes embauchés qu'aux salariés expérimentés. Chaque salarié peut se fixer des objectifs de progrès ou de développement, alors que chacun n'a pas forcément un projet d'évolution professionnelle.



Quelles formations peuvent être mobilisées sur le CPF ?

Le compte personnel de formation (CPF) est un droit tout au long de la vie active. Il est ouvert pour toute personne âgée d'au moins seize ans, qu'elle soit en emploi, à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelle. Le compte est rattaché à la personne, non plus au contrat de travail comme anciennement le DIF, les heures cumulées ne seront plus perdues en passant d'un emploi à un autre.

Le CPF a pour ambition d'accroître le niveau de qualification de chacun et de sécuriser les parcours. Il vise :

- L'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences,
- L'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- Des formations obligatoirement certifiantes inscrites sur des listes accessibles à tout titulaire d'un compte telles que :
 - une certification inscrite au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) ;
 - un certificat de qualification professionnelle (CQP) de branche ou interbranche ;
 - une certification correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle inscrites à l'inventaire par la commission nationale de la certification professionnelle.



PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL [...]

DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS DE PROFESSIONNALISATION

Il existe quatre types majeurs d'objectifs de professionnalisation, c'est-à-dire quatre buts différents que peut se fixer le collaborateur afin de réussir son projet professionnel et/ou être plus efficace dans son poste de travail actuel.

1. PROGRESSER POUR PARVENIR AUX EXIGENCES DE SON POSTE

Toute action permettant à un collaborateur de s'adapter aux exigences de son poste de travail et ainsi le tenir correctement.

2. SE DÉVELOPPER DANS SON MÉTIER OU SA FILIÈRE D'EMPLOI

Pour les collaborateurs parvenus aux exigences de leur poste de travail ou de leur emploi, toute action d'apprentissage leur permettant de dépasser ces exigences et de mettre en œuvre des compétences de niveau supérieur en vue de se préparer à évoluer vers l'emploi supérieur.

3. ENVISAGER UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Toute action permettant au collaborateur de postuler à un nouvel emploi dans sa filière de métier ou dans une autre à court terme.

4. ENVISAGER UNE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Toute action permettant au collaborateur de se préparer à une mobilité géographique.

DIFFÉRENTS FAÇONS DE SE FORMER

30 façons d'apprendre sans participer à un stage de formation

Il existe des dizaines de façon d'apprendre sans passer par un stage de formation professionnelle, voici les principales :

1. Observer un professionnel
2. Faire en doublon avec un pair
3. Faire sous le contrôle d'une autre personne
4. Remplacer son chef pendant son absence ou dans des réunions importantes
5. Remplacer momentanément un collègue exerçant un autre emploi
6. Être confronté à des événements professionnels délicats (clients difficiles, projet ambitieux ou innovant, contexte particulier, collaborateurs exigeants...)
7. Auditer des fournisseurs
8. Réaliser un audit de son service
9. Réaliser un projet ambitieux
10. Tester de nouvelles façons de faire
11. Participer à un groupe de travail transverse
12. Cartographier un processus de travail et l'optimiser
13. Réaliser un rapport d'étonnement
14. Analyser une difficulté et rechercher des solutions seul ou avec des pairs
15. Formaliser sa pratique en écrivant des processus ou des modes opératoires
16. Échanger ses bonnes pratiques avec des pairs ou faire un benchmarking interne ou externe à l'entreprise
17. Réaliser un retour d'expérience à la suite d'un incident
18. Lire la documentation technique (manuel qualité, documentation produit, machine...)
19. S'informer à travers la presse professionnelle
20. Rechercher de l'information sur internet
21. Rencontrer des professionnels
22. Réaliser un auto-diagnostic (de son comportement, de son profil...)
23. Mener une enquête auprès de clients, prospects...
24. Tutorer
25. Parrainer un nouveau
26. Concevoir un programme de formation
27. Animer une formation
28. Intervenir dans une conférence ou un colloque
29. Rédiger un article ou un livre pour une revue ou un éditeur professionnel
30. Participer à des clubs professionnels



UTILISER LA REFORMULATION

La personne qui écoute, exprime fidèlement, avec d'autres mots, la pensée de son interlocuteur. Cette technique permet de vérifier qu'il a bien compris ce qui a été dit. Elle incite l'interlocuteur à clarifier sa pensée ou à donner des compléments d'information.



REFORMULATION ÉCHO

REPRENDRE LES PROPOS

La reformulation écho reprend simplement les derniers mots de l'interlocuteur pour l'inciter à poursuivre ou préciser sa pensée.

Ex. de dialogue

Interlocuteur 1 : « ... et c'est difficile dans le contexte actuel de travailler sur les bases de données. Je n'y arrive pas, enfin si, mais en fait, je crois que je n'ai pas le temps. Vous ne vous rendez pas compte mais nettoyer la base, c'est beaucoup de temps car l'informatique ne nous aide pas beaucoup. D'autant qu'avec l'introduction de SAP, ils sont focalisés sur ça jusqu'à la fin de l'année au minimum d'après Ahmed. Donc, je ne peux rien espérer de ce côté... »

Interlocuteur 2 : « Vous ne pouvez espérer aucun soutien du côté de l'informatique. »

Interlocuteur 1 : « Non. Du coup, je crois que je dois développer ma propre compétence au moins en ce qui concerne les tâches de base, comme ça on serait plus autonome et surtout je gagnerais du temps... »

REFORMULATION RÉSUMÉ

FAIRE LE POINT

La reformulation « résumé » fait le point, traduit l'essentiel du message. Cette façon de reformuler suppose bien entendu que la personne qui écoute a saisi la substance de ce que son interlocuteur souhaite dire.

Ex. de dialogue

Interlocuteur 1 : « Je ne crois pas qu'une formation au marketing opérationnel m'aidera. Je crois que c'est plutôt une formation longue au marketing en général. En fait, je me demande s'il ne faut pas aller au-delà d'une simple formation. Je travaille dans le marketing depuis des années, en fait depuis 7 ans si on compte l'année de stage quand je suis arrivé dans l'entreprise. Alors je crois qu'une formation de 2 jours ne va pas m'apprendre grand chose de plus. Je ne dis pas que je sais tout ! Mais je crois que j'ai les bases du métier largement maintenant. Alors je crois qu'il faut aller au-delà vers une sorte de travail qui me "récompense" en quelque sorte, qui va me donner plus que deux jours de formation... »

Interlocuteur 2 : « vous pensez qu'une formation de deux jours, c'est trop peu pour sanctionner votre expérience et vous souhaitez aller plus loin dans votre souhait d'évolution professionnelle en marketing. »

Interlocuteur 1 : « oui, c'est ça, quelque chose comme une VAE, est-ce possible, selon vous ? »

REFORMULATION RECENTRAGE

LA CONVERSATION S'ÉGARE

La reformulation recentrage s'utilise lorsque la conversation s'égare. Elle réalise une synthèse de ce qui a été dit d'important.

Ex. de dialogue

Interlocuteur 1 : « Je ne crois pas qu'une formation au marketing opérationnel m'aidera. D'ailleurs, je crois que le problème global vient du fait que les clients ne voient pas bien le bénéfice des opérations qu'on fait. En fait, ils ne réagissent qu'aux promotions, je l'ai déjà dit à Agathe, il faut axer à fond les budgets sur des promos. Avec des produits d'appel qui sont connus, des classiques. Mais attention ! Il ne s'agit pas de les galvauder hein ! Il faut... »

Interlocuteur 2 : « Vous ne voyez pas l'intérêt d'une formation au marketing opérationnel dans le contexte commercial actuel. »

Interlocuteur 1 : « Oui, c'est ça. Je crois que la formation est bien dans l'absolu, mais aujourd'hui, j'ai l'impression que je devrais plutôt penser à une formation commerciale. »



Comment éviter de mettre en difficulté le manager de proximité face à des questions délicates du collaborateur au cours de l'entretien professionnel ?

Il y a une véritable responsabilité des entreprises à accompagner les managers de proximité et à les faire monter en compétences par des formations dédiées à l'entretien professionnel. Ces formations doivent être complétées, si possible, par une préparation entre le manager de proximité et le service RH.

DÉVELOPPER L'ÉCOUTE ACTIVE



COMMENT PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE ?

VOICI LES 9 PRINCIPES DE BASE DE L'ÉCOUTE ACTIVE :

1. Laissez votre interlocuteur s'exprimer sans l'interrompre.
2. Évitez de penser à autre chose quand il s'exprime. Un truc : prenez des notes.
3. Concentrez-vous sur lui : regardez-le lorsqu'il parle.
4. Évitez de préparer votre réponse ou intervention pendant qu'il parle.
5. Exprimez votre intérêt pour ses propos par vos mimiques ou hochements de tête.
6. Demandez des précisions, clarifications ou approfondissements.
7. Posez des questions ouvertes pour avoir des réponses larges.
8. Posez des questions fermées ou alternatives pour avoir des précisions.
9. Récapitulez et reformulez ses propos pour être sûr d'avoir fait le tour.



ENTRAÎNEMENT

COMMENT S'ENTRAÎNER À L'ÉCOUTE ACTIVE ?

1. Demandez à un proche de vous aider.
2. Proposez-lui de lire trois articles d'un journal, dont un fait divers, un résultat sportif et un éditorial politique ou économique.
3. Demandez-lui ensuite de vous relater l'actualité et de vous donner ses commentaires personnels.
4. Prenez un bloc-notes et notez l'essentiel de ses propos.
5. Posez-lui au moins une question ouverte sur chacun des 3 articles évoqués.
6. À la fin, reformulez ses commentaires.
7. Quand vous êtes sûr d'avoir suffisamment compris, cessez la prise de notes, prenez son journal et comparez-le avec vos notes : si votre restitution des 3 articles est fidèle, vous avez bien écouté !



LES DIFFÉRENTES QUESTIONS

Plusieurs types de questions alimentent un dialogue. Toutes n'ont pas le même effet. Elles sont illustrées ici d'exemples pris dans des conversations entre deux interlocuteurs.



LES QUESTIONS FERMÉES

C'EST LA FORME DE QUESTION LA PLUS SIMPLE ET LA PLUS CONCISE

Elle appelle une réponse en deux mots maximum et fixe par avance le type de réponse : approbation/désapprobation, oui/non ou une précision. Mais elle est inefficace pour comprendre les motivations profondes d'un interlocuteur. Elle peut servir à recentrer le débat si l'un des interlocuteurs s'égare du sujet de l'entretien.

Ex de dialogue

Interlocuteur 1 : « ... Et je crois qu'au vu de la charge de travail du département, ça serait bien que je fasse des formations sur le marketing et les bases de données ; comme ça, je serais plus à l'aise pour terminer les plannings ... »

Interlocuteur 2 : « Quelle formation vous semble prioritaire : une formation axée sur les bases de données ou une formation axée sur le marketing ? »

LES QUESTIONS OUVERTES

ELLES NE CADRENT PAS LA RÉPONSE

Elles laissent à chacun une liberté complète de s'exprimer. Elles permettent, si elles sont bien formulées, d'aborder n'importe quel sujet et de rassembler toutes les informations souhaitées. Elles sont indispensables pour approcher et résoudre les problèmes délicats. Les questions ouvertes suscitent la participation des 2 interlocuteurs à l'échange.

Ex de dialogue

Interlocuteur 1 : « ... Et c'est difficile dans le contexte actuel de travailler sur les bases de données. Je n'y arrive pas, enfin si, mais en fait, je crois que je n'ai pas le temps. Vous ne vous rendez pas compte mais nettoyer la base, c'est beaucoup de temps car l'informatique ne nous aide pas beaucoup. »

Interlocuteur 2 : « À quel contexte faites-vous allusion ? »

Interlocuteur 1 : « Ben, le contexte difficile qu'il y a entre les services, enfin c'est pas toujours rose... »

Interlocuteur 2 : « Comment voyez-vous ce contexte au quotidien ? »



FOCUS



Quelles questions
utiliser ?

Lorsque vous êtes en situation d'écoute active, mettez l'accent sur les questions ouvertes, fermées, neutres. Vous restez ainsi en position de dialogue sans chercher un effet autre que la découverte du message de votre interlocuteur. Il y a de fortes chances qu'il apprécie cet effort !



ENTRETIEN PROFESSIONNEL GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

Utilisez cette grille d'auto-évaluation après chacun de vos entretiens professionnels. Fixez-vous 3 axes de progrès pour vos entretiens suivants.

Date de l'entretien

Date

Collaborateur

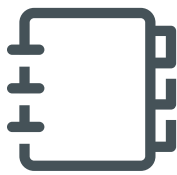
ANALYSE DE L'ENTRETIEN

CRITÈRES	ÉVALUATION			COMMENTAIRES
L'entretien a démarré à l'heure prévue et il n'y a pas eu d'interruption tout au long de l'entretien	-	0	+	
Mon collaborateur et moi-même avons préparé notre entretien	-	0	+	
L'entretien s'est déroulé dans un climat détendu et cordial	-	0	+	
L'entretien a été l'occasion de se dire des choses que nous n'avions pas l'habitude de nous dire	-	0	+	
L'entretien m'a permis de découvrir des facettes de mon (ma) collaborateur(trice) que je ne connaissais pas	-	0	+	
L'entretien a été l'occasion d'initier chez mon (ma) collaborateur(trice) des changements de comportements et d'attitudes	-	0	+	
À la fin de l'entretien, un plan de développement a été établi	-	0	+	
Le plan de suivi de l'entretien a été planifié dès la fin de l'entretien	-	0	+	

PLAN DE PROGRÈS

Indiquez ici les 3 **difficultés** rencontrées au cours de l'entretien...

... et les 3 principaux axes de **progrès** pour le prochain entretien



GLOSSAIRE

Entretien annuel

L'entretien annuel ou entretien d'appréciation n'a aucun cadre légal ou conventionnel. C'est une pratique manageriale courante au sein des entreprises consistant à réaliser périodiquement un point entre le manager et son collaborateur permettant de faire le bilan de la période écoulée et de fixer les objectifs et les plans de progrès associés (notamment actions de développement et de formation). À la suite de la réforme de la formation 2014, les entretiens professionnels doivent être impérativement distincts de ce type d'entretien.

Entretien professionnel

L'entretien professionnel est réalisé tous les deux ans et "permet à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle". Tous les 6 ans, il permet de faire un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Il est impérativement distinct de l'entretien annuel. Il est formalisé par écrit et ses conclusions sont enregistrées. Il se substitue à tous les entretiens professionnels existants tels que les entretiens de retour de congés de maternité, parental, de soutien familial, bilan d'étape professionnel et est donc systématique pour les salariés reprenant leur activité à la suite de

ces différents congés ainsi qu'à la suite d'un congé d'adoption, d'arrêt longue maladie, sabbatique, ou à l'issue d'un mandat syndical ou la suite d'une période d'activité à temps partiel. Les instances représentatives du personnel sont informées chaque année du nombre de salariés ayant bénéficié, dans l'année, de ce type d'entretien.

CEP

Le Conseil en Évolution Professionnelle ou CEP est un nouveau dispositif de formation qui se situe entre l'entretien professionnel et le bilan de compétences. Il permet à toute personne en activité de bénéficier d'un conseil personnalisé lui permettant d'identifier ses aptitudes et compétences professionnelles et de l'aider dans son orientation professionnelle. Les prestataires de conseil en évolution professionnelle interviennent à partir d'un cahier des charges élaboré par le SPRO.

CPF

Le compte personnel de formation ou CPF remplace le DIF à compter du 1^{er} janvier 2015. Il permet de suivre une formation qualifiante. Il s'adresse à tous publics en activité (par conséquent hors retraité).



La proximité Opcalim

200 collaborateurs contribuent, au quotidien, à proposer des services
« au plus près » de vos différentes attentes Emploi-Formation.

- > UNE DIRECTION DE GESTION OPÉRATIONNELLE
- > SEPT DIRECTIONS SUPPORTS
- > SIX DIRECTIONS TERRITORIALES

> Direction Territoriale IDF-Centre Centre Île-de-France

20, Place des Vins de France
CS 11240
75603 PARIS cedex 12
Tél. : 01 40 19 41 20
Fax : 01 83 71 18 18

> Direction de Gestion Opérationnelle

> Direction Territoriale Nord

Champagne-Ardenne
Haute-Normandie
Nord-Pas-de-Calais
Outre-Mer (Dom-Tom)
Picardie
169, rue Sadi Carnot
59350 SAINT-ANDRÉ-LEZ-LILLE
Tél. : 03 28 52 91 20
Fax : 03 20 74 06 15

> Direction Territoriale Ouest

Basse-Normandie
Bretagne
Pays-de-la-Loire
4, avenue des Peupliers
Technoparc - Bât H
CS 81715
35517 CESSON-SÉVIGNÉ cedex
Tél. : 02 99 83 39 00
Fax : 02 99 83 92 61

> Direction Territoriale Est

Alsace
Bourgogne
Franche-Comté
Lorraine
12, Bd Clémenceau
BP 67122
21071 DIJON cedex
Tél. : 03 80 78 84 50
Fax : 03 80 78 84 55

> Direction Territoriale Sud-Ouest

Aquitaine
Limousin
Midi-Pyrénées
Poitou-Charentes
3, allée des Pionniers de l'Aéropostale
31400 TOULOUSE
Tél. : 05 62 47 74 30
Fax : 05 62 47 74 31

> Direction Territoriale Sud-Est

Auvergne
Corse
Languedoc-Roussillon
Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Rhône-Alpes
42, cours Suchet - Le Milkyway
69002 LYON
Tél. : 04 37 37 87 50
Fax : 04 37 37 87 59



OPCALIM siège social

20, place des Vins de France - CS 11240 - 75603 PARIS cedex 12
Tél. : 01.40.19.41.00 - Fax : 01.83.71.18.10 - Email : contact@opcalim.org

Retrouvez l'ensemble des coordonnées sur www.opcalim.org

