

# 4

**L'ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL**

A stylized graphic of a DNA double helix, rendered in white lines with diagonal hatching on the strands, positioned below the large number '4'.

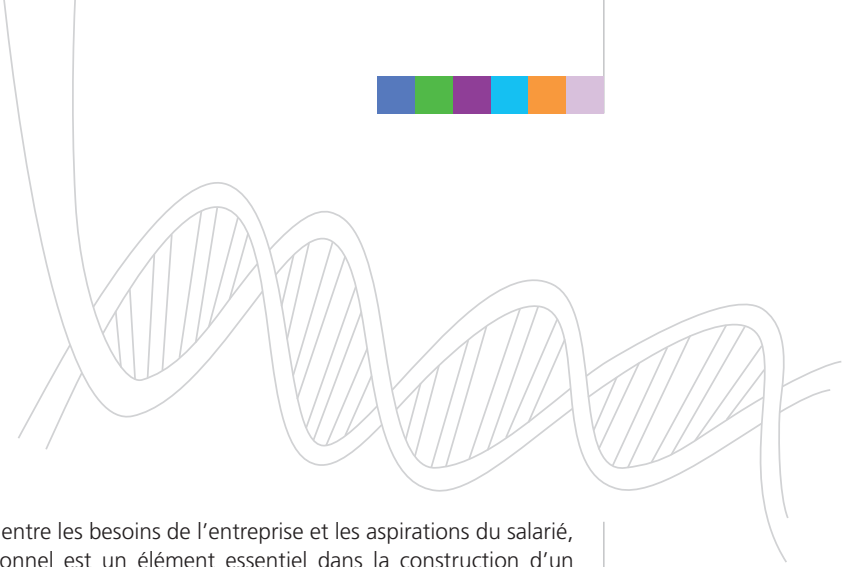
Décembre 2008

A horizontal bar composed of several colored segments: blue, green, purple, cyan, orange, and light purple.



# Sommaire

- 4 1. Qu'est ce que l'entretien professionnel ?**
  - 4 1.1 ■ L'entretien professionnel : un dispositif conventionnel
  - 5 1.2 ■ Un outil au service de l'évolution professionnelle
  
- 8 2. Comment positionner l'entretien professionnel par rapport à l'entretien annuel d'évaluation ?**
  - 8 2.1 ■ Deux entretiens ayant des objectifs différents
  - 9 2.2 ■ Deux entretiens avec des interlocuteurs différents
  
- 10 3. Comment réussir la mise en place des entretiens professionnels ?**
  - 11 3.1 ■ Inscrire les entretiens professionnels dans les objectifs de l'entreprise
  - 12 3.2 ■ Accompagner les différents acteurs
  - 14 3.3 ■ Communiquer en interne
  - 15 3.4 ■ Réaliser un suivi et assurer un retour
  
- 16 4. Quelques éléments pratiques**
  - 16 4.1 ■ Les étapes de l'entretien professionnel
  - 19 4.2 ■ Les outils mis à disposition par la branche



Point de rencontre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du salarié, l'entretien professionnel est un élément essentiel dans la construction d'un parcours professionnel, et constitue un **dispositif clé** dans la politique ressources humaines. Complémentaire à l'entretien annuel d'évaluation dont il se nourrit, l'entretien professionnel se place dans une perspective plus large, reposant non pas sur les performances immédiates mais sur l'évolution de carrière du salarié et sur le maintien de son employabilité.

L'intérêt de ce dispositif vient également de son positionnement comme **outil d'anticipation**. En effet, si l'entreprise peine à se projeter dans un monde en évolution permanente, il est également très difficile au salarié, qui, s'il est à l'aise dans sa fonction, est parfois désarmé lorsqu'il doit s'imaginer dans un environnement professionnel différent.

Cette brochure a été mise au point pour **accompagner** :

- **les entreprises** afin qu'elles puissent à la fois satisfaire à l'obligation créée par l'accord national interprofessionnel de 2003, mais également utiliser ce levier pour répondre aux besoins de développement des compétences et faire face aux enjeux d'innovation et de compétitivité auxquelles elles sont confrontées.
- **les salariés** afin qu'ils soient acteurs de leur parcours professionnel et valorisent leur entretien professionnel, outil essentiel de leur évolution dans l'entreprise.





# Qu'est ce que l'entretien

## 1.1 L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL. UN DISPOSITIF CONVENTIONNEL

Créé par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 « l'entretien professionnel a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de cette dernière ». Il est également prévu dans l'accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques.

L'entretien professionnel permet une articulation entre les axes stratégiques de l'entreprise, les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et les aspirations des salariés.

L'entretien professionnel permet au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle.

L'entretien professionnel aboutit à la construction conjointe d'un plan d'action dont l'objectif central est le développement des compétences. Il prend en compte la possibilité de mobilité vers un nouvel emploi ou un nouveau métier, le développement d'une nouvelle activité, l'élargissement des missions, le management, l'accroissement du niveau de qualification, l'accueil de jeunes et le tutorat, et permet de faire face aux évolutions réglementaires, technologiques et concurrentielles.



# professionnel ?



## EXTRAIT DE L'ACCORD DU 8 NOVEMBRE 2004 RELATIF À LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE DANS LES INDUSTRIES CHIMIQUES

### ARTICLE 7 L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise, bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel formalisé et réalisé par l'entreprise dans les conditions définies par un accord d'entreprise ou, à défaut, par le chef d'entreprise. Parmi ces conditions, peuvent notamment figurer des dispositions relatives au délai de prévenance.

L'entretien professionnel est un moment privilégié au cours duquel le salarié et l'employeur ou son représentant font le point sur l'activité professionnelle du salarié. A cette occasion peuvent être définies des actions de formation telles qu'une période de professionnalisation, une action de validation des acquis de l'expérience (VAE), un bilan de compétences ou l'utilisation du droit individuel à la formation (DIF) ...

## 1.2 UN OUTIL AU SERVICE DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Pour le manager et le salarié l'entretien professionnel permet d'échanger sur la situation de l'entreprise et son devenir, les évolutions de l'environnement professionnel et leur impact sur l'activité du salarié. Celui-ci peut également présenter ses attentes et souhaits d'évolution.



### ■ Développer le management des compétences

Comme l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel constitue un élément central dans le pilotage des ressources humaines et des compétences. Il est à la fois :

- un outil de gestion des activités et des compétences individuelles, car il tend à préparer les salariés à l'évolution de leur emploi,
- un instrument de repérage des potentiels permettant d'optimiser les mobilités et d'établir des plans de remplacement.

La gestion des compétences est partagée entre l'encadrement et la direction des ressources humaines de l'entreprise. La mise en place des entretiens professionnels est indissociable du renforcement du rôle des managers dans la gestion des ressources humaines.

### ■ Renforcer l'efficacité des actions de formation

Lorsque l'action de formation résulte d'un entretien professionnel, elle est positionnée dans le projet professionnel du salarié et dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Le besoin réel est donc bien cerné et la formation choisie répond à une nécessité.

L'efficacité de la formation est accrue à la fois :

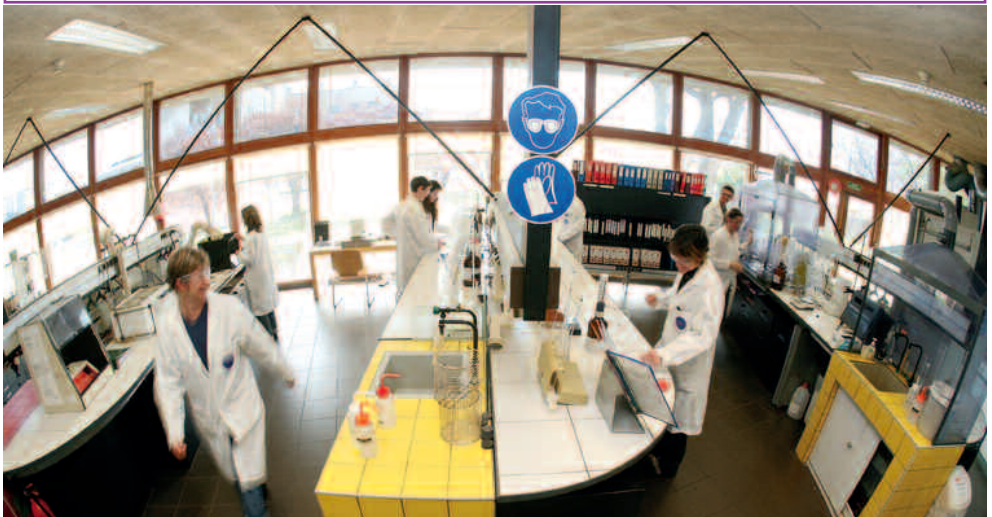
- par l'implication et la motivation du salarié,
- par la capacité de l'encadrement à faciliter la mise en œuvre des connaissances acquises,
- par la cohérence avec les orientations de l'entreprise.

Le passeport-formation, également prévu par l'accord de branche de 2004, est un outil pour le salarié qui trouve toute sa place dans le cadre de l'entretien professionnel.



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL AU CŒUR DE LA DÉMARCHE EMPLOI-COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

L'entretien professionnel contient une dimension de moyen ou long terme (3 à 5 ans) qui nécessite par définition une réflexion sur l'évolution de l'emploi, que ce soit au niveau du salarié ou de l'employeur. Il s'articule également avec les outils participant à la GPEC, à savoir : le Répertoire des métiers et l'étude prospective menés par l'Observatoire Prospectif des Industries Chimiques, et les différents dispositifs de formation, les démarches de certification et de validation des compétences (VAE).





# Comment positionner l'entretien

DE NOMBREUSES ENTREPRISES RÉALISENT DÉJÀ DES ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION QUI REPOSENT SUR LA PERFORMANCE ET LA FIXATION EN COMMUN D'OBJECTIFS ET SUR LA CORRESPONDANCE ENTRE LES COMPÉTENCES REQUISES POUR LE POSTE ET LES COMPÉTENCES DÉTENUES PAR LE SALARIÉ.



## 2.1 DEUX ENTRETIENS AYANT DES OBJECTIFS DIFFÉRENTS

### ■ Objectif de l'entretien d'évaluation

Apprécier la performance au regard de l'emploi occupé et des objectifs fixés, notamment au travers des points forts et des points à améliorer dans l'exercice de la fonction.

Annuel, il est centré sur l'année passée et permet de se projeter sur l'avenir immédiat.

### ■ Objectif de l'entretien professionnel

Définir un plan de développement des compétences du salarié qui peut se traduire soit en termes de formation, soit en termes de nouvelles activités et responsabilités, qui s'inscrivent dans un parcours professionnel prenant en compte le projet du salarié et les évolutions de l'entreprise.





# entretien professionnel annuel d'évaluation ?

## 2.2 DEUX ENTRETIENS AVEC DES INTERLOCUTEURS DIFFÉRENTS

L'entretien professionnel se plaçant dans une perspective plus large, il est préférable de le déconnecter de l'entretien annuel d'évaluation. Un temps d'échange spécifique est à organiser entre le salarié et un manager possédant une connaissance suffisante des objectifs de l'entreprise. L'interlocuteur pouvant être le n+2 ou le responsable ressources humaines.

Il est recommandé, chaque fois que cela est possible, de séparer dans le temps l'entretien annuel d'évaluation de l'entretien professionnel.

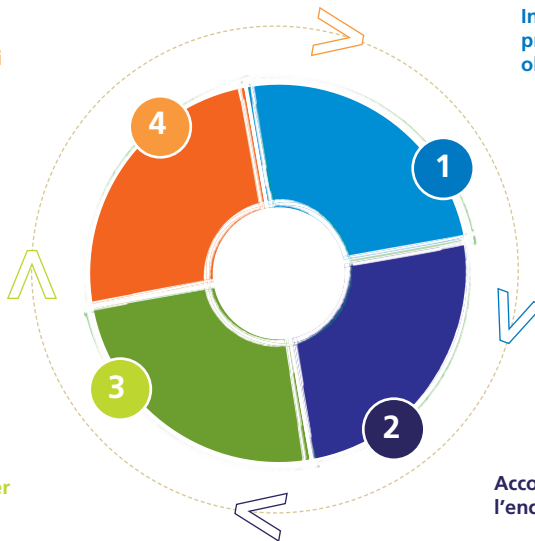


# Comment réussir la mise professionnels ?

IL EXISTE QUATRE CONDITIONS DE RÉUSSITE DANS LA MISE EN PLACE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS, LES TROIS PREMIÈRES SE SITUENT EN AMONT ET LA QUATRIÈME CONSTITUE L'ÉTAPE FINALE.

## QUATRE CONDITIONS DE RÉUSSITE

Réaliser un suivi



Intégrer les entretiens professionnels dans les objectifs de l'entreprise

Communiquer en interne

Accompagner l'encadrement

Il est nécessaire de respecter un certain formalisme, un calendrier, et d'inscrire les objectifs de l'entretien professionnel dans la démarche RH de l'entreprise.



# en place des entretiens



## **3.1** INTÉGRER LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS DANS LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

La déclinaison des objectifs de l'entreprise dans leur dimension ressources humaines permet d'évaluer les besoins en compétences à moyen terme, d'estimer les écarts avec les compétences disponibles dans l'entreprise et d'élaborer un plan d'action.



## 3.2 ACCOMPAGNER LES DIFFÉRENTS ACTEURS

### ■ Accompagner le salarié

Principal intéressé de la démarche, le salarié doit être informé en amont de l'entretien professionnel afin qu'il puisse le préparer et participer aux échanges de manière constructive.

Le salarié doit pouvoir disposer :

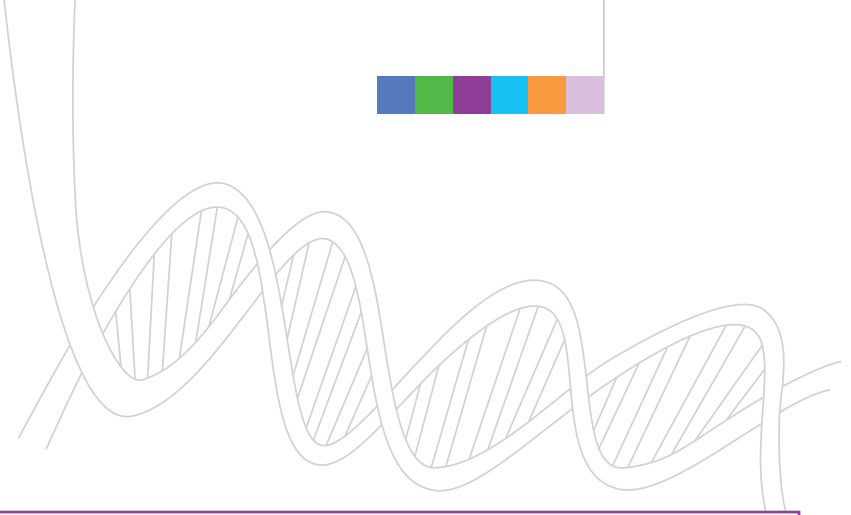
- d'un support de présentation et de préparation à l'entretien professionnel.
- d'une information sur les orientations formation de son entreprise et sur les évolutions attendues ou prévisibles de celle-ci à 3 ou 5 ans.
- d'informations relatives aux emplois dans l'entreprise et aux métiers dans la branche (Répertoire des métiers).
- des comptes-rendus des précédents entretiens professionnels, d'un récapitulatif des formations suivies depuis le précédent entretien professionnel.
- d'une préparation à l'entretien professionnel

### ■ Accompagner l'encadrement

Dans la mise en œuvre des entretiens, l'encadrement constitue le maillon essentiel entre la direction des ressources humaines et le salarié.

Il est nécessaire de :

- l'informer des objectifs de l'entreprise, notamment les évolutions attendues sur le plan qualitatif et quantitatif des emplois, des compétences et sur les conditions sur les possibilités de mobilité...,
- lui donner les moyens de mener ces entretiens : l'aider à s'organiser, à harmoniser les démarches, le former aux techniques de conduite d'entretien ;
- lui donner des outils : supports d'entretien adaptés et pertinents au regard des objectifs de l'entreprise, information sur les dispositifs formation, fiches de postes, référentiels des compétences...



## EXTRAIT DE L'ACCORD DU 8 NOVEMBRE 2004 RELATIF À LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE DANS LES INDUSTRIES CHIMIQUES

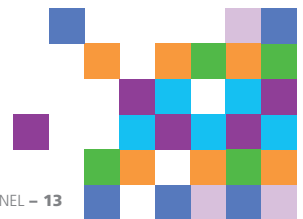
### ARTICLE 2 LE RÔLE DE L'ENCADREMENT

Les parties signataires rappellent le rôle essentiel que joue le personnel d'encadrement dans l'information, l'accompagnement et la formation de tous les salariés de l'entreprise et dans l'élaboration du projet professionnel des salariés notamment dans le cadre des entretiens professionnels. Le personnel d'encadrement est, en effet, à même de rapprocher les besoins de l'entreprise et les besoins des salariés.

La mise en place des nouvelles dispositions relatives à la formation professionnelle dans les entreprises des industries chimiques rend nécessaire la mobilisation du personnel d'encadrement en vue d'en assurer la pleine effectivité notamment du fait du développement de l'individualisation des parcours des salariés, des entretiens professionnels et des possibilités d'articulation entre les différents dispositifs existants.

Les parties signataires considèrent comme prioritaires les actions permettant au personnel d'encadrement de développer ses compétences en matière :

- de gestion prévisionnelle des compétences,
- de conduite des entretiens professionnels,
- d'accompagnement de salariés notamment dans le cadre de la fonction tutorale,
- d'élaboration et de mise en œuvre des actions de formation professionnelle avec ses collaborateurs.





## ■ Associer les instances représentatives du personnel (IRP)

L'entretien professionnel ne trouvera toute son efficacité qu'à travers une communication claire et des objectifs partagés. La participation des IRP à la mise en place et au suivi de cette démarche est donc essentielle.

Mise en place : échanger en amont sur les modalités de mise en oeuvre envisagées, les objectifs, le public visé, le calendrier annuel et le nombre d'entretiens professionnels attendus sur l'année, les supports utilisés.

Suivi : identifier au sein du service ressources humaines de l'entreprise la ou les personnes en charge de ce dossier. Un bilan annuel sera présenté aux IRP.

## 3.3 COMMUNIQUER EN INTERNE

La transparence du système est un atout. Il convient dès lors de lever les freins et de communiquer pour obtenir l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise :

- préciser les objectifs poursuivis, présenter les supports utilisés, inscrire la démarche dans la durée, expliquer les modalités pratiques ;
- présenter le dispositif aux instances représentatives du personnel ;
- replacer les entretiens dans une logique de co-développement et les distinguer des entretiens annuels d'évaluation.



## 3.4 RÉALISER UN SUIVI ET ASSURER UN RETOUR

Cette dernière condition est particulièrement importante car elle assure la pérennité du dispositif et l'implication des différents acteurs. Le suivi des entretiens professionnels peut se décliner en quatre actions :

- dresser un bilan annuel : nombre d'entretien réalisés, satisfactions ou insatisfactions exprimées, voies d'amélioration, type et nombre de demandes formulées, décisions prises...
- exploiter les supports utilisés dans une logique individuelle et collective : répondre aux questions posées à titre individuel, traiter les informations recueillies pour construire une vision globale des besoins de formation, des demandes de mobilité, des attentes ...
- utiliser les éléments recueillis dans le cadre des entretiens pour mieux cerner les projets liés au développement des compétences : recrutements internes, formation, rémunération, réorganisation, évolutions de carrière ...
- assurer un retour d'information à tous les niveaux : salariés / managers / instances représentatives du personnel.





# Quelques éléments

## 4.1 LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### ■ La préparation de l'entretien

Il est important que l'entreprise se donne les moyens qui permettent un investissement commun de l'entreprise et du salarié : fixer une date qui laisse à chacun le temps de préparation suffisant, rappeler le déroulement d'un entretien professionnel et remettre les supports prévus, choisir un lieu adapté (sans interruption, ni téléphone, ni passage), prévoir une durée suffisante (de l'ordre de 1 heure à 1 heure 30).

#### • Pour le salarié

Prendre le temps de répondre à quelques questions simples :

- quels sont les acquis (expériences, connaissances, savoir-faire) sur lesquels je peux m'appuyer ?
- est-ce que je détiens des compétences que je n'utilise pas actuellement ?

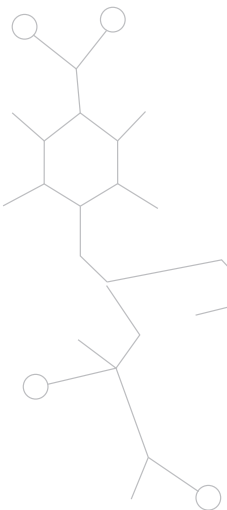
à court terme : y a-t-il des activités ou des responsabilités que je souhaiterais exercer ?

à long terme : comment est ce que je me projette dans l'avenir ? Comment s'envisage mon positionnement professionnel à 5 ans et voire même au delà ?

#### • Pour l'encadrement

Apprécier la question des enjeux en fonction du salarié : le poste occupé, la situation personnelle notamment l'ancienneté dans le poste.

Évaluer les évolutions de l'entreprise et leur impact possible pour le salarié, préparer des pistes de réflexion à court terme (progression dans l'emploi ou dans le métier) à moyen ou long terme (développement de nouvelles compétences, parcours professionnel).







# pratiques

## ■ Le point d'étape professionnel

Le déroulement et les thèmes abordés lors de l'entretien peuvent varier selon le profil de la personne (âge, ancienneté dans l'entreprise et ancienneté dans le poste, niveau de qualification, ...) et le type de l'entreprise (taille, activité, implantation géographique, diversité des emplois ...).

Le point d'étape professionnel peut s'articuler autour de différents thèmes :

- un bilan de l'expérience acquise et des conditions d'exercice du poste actuel permettent d'identifier les objectifs de professionnalisation et le projet de renforcement des compétences.
- l'analyse des évolutions du poste en lien avec les orientations de l'entreprise, permet d'identifier les nouvelles compétences à acquérir.
- les aspirations d'évolution professionnelle du salarié peuvent déboucher sur l'intégration de nouvelles activités, un changement de poste ou d'emploi, la mise au point d'un parcours professionnel.

Le salarié a la possibilité de formaliser l'ensemble de ses compétences dans un document de type passeport formation qui est la « mémoire écrite » de son parcours professionnel. Il y intègre également les documents relatifs aux emplois occupés : descriptif de poste, contenu de formation...

Une attention particulière devra être portée :

- aux salariés occupant des fonctions clé dans l'entreprise, ou des fonctions impactées par la stratégie de l'entreprise, des changements d'organisation ou des rythmes de travail,
- aux seniors préparant leur seconde partie de carrière,
- aux salariés dont la vie professionnelle a été marquée par un événement particulier : retour de congé de maternité ou parental, de congé individuel de formation, de mission à l'étranger ...



## ■ La préparation d'un plan de développement

Une fois le bilan réalisé il est temps de s'intéresser à l'avenir. La personne qui reçoit le salarié en entretien doit pouvoir apporter des informations :

- sur les orientations de l'entreprise qui pourraient avoir un impact sur l'évolution de carrière du salarié.
- sur les événements prévus : tutorat, intégration de nouvelles technologies, développement de projet...
- sur les possibilités d'évolution dans l'entreprise : les emplois proches de celui du salarié, les postes vacants...
- sur les dispositifs permettant de construire un parcours professionnel : DIF, professionnalisation, bilan de compétences, CIF, VAE ...

Il ne s'agit pas de choisir simplement une action de formation mais de construire un projet professionnel, dans lequel la formation, ou l'obtention d'une certification, peut constituer une étape.

## ■ La conclusion de l'entretien

Formaliser le projet dans un document de synthèse, listant :

- les propositions d'actions de formation,
- les demandes d'évolution professionnelle : changement de poste, d'emploi ...

Préparer également l'organisation du projet en précisant :

- les moyens et modalités de prise en charge,
- l'accompagnement sur le poste de travail.

En cas de désaccord sur les conclusions de l'entretien, si le salarié en fait la demande, il peut être reçu par le responsable du niveau supérieur ou un responsable du service des ressources humaines.

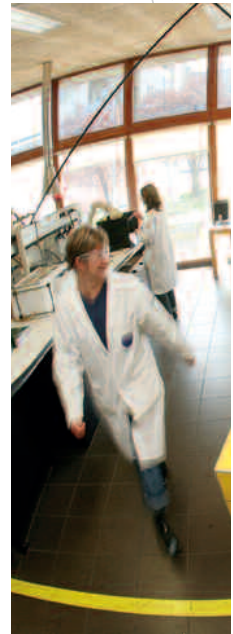




## 4.2 LES OUTILS MIS À DISPOSITION PAR LA BRANCHE

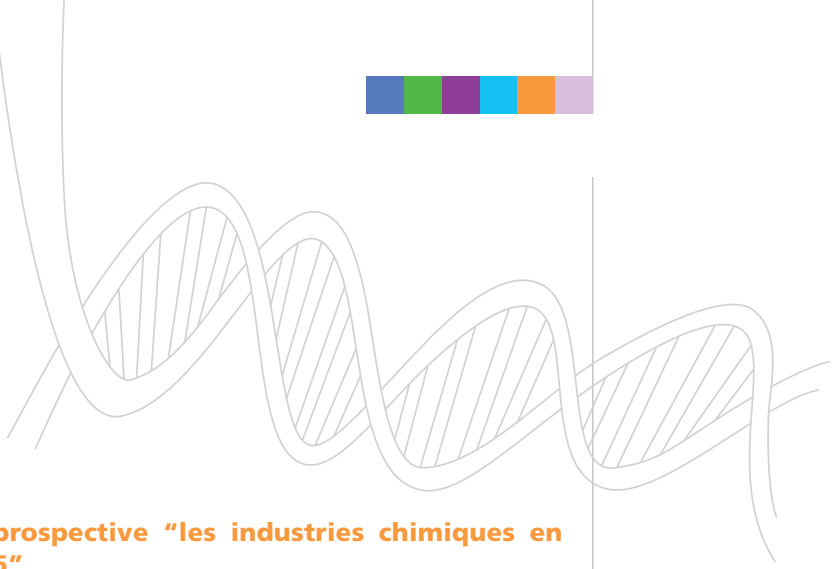
### ■ Le Répertoire des métiers de l'Observatoire Prospectif des Industries Chimiques

L'Observatoire Prospectif des Métiers, des Qualifications et de la Diversité des industries chimiques a été créé en 2005, conformément à l'accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques. Il a notamment pour missions d'assurer une veille prospective sur le contenu des métiers de la branche et leur évolution. Ces éléments permettent d'accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels. Dans le cadre de ces missions, définies par l'ensemble des partenaires sociaux, un Répertoire des métiers des industries chimiques est aujourd'hui mis à la disposition des entreprises et de leurs salariés.



Le Répertoire des métiers regroupe une nomenclature comportant plus d'une centaine de fiches métier classées en familles et sous familles. Chaque métier est décrit en mission et activités puis décliné en savoir faire et savoirs.





## ■ Une étude prospective “les industries chimiques en France en 2015”

Les partenaires sociaux de la branche ont réalisé avec le ministère en charge de l’emploi et de l’industrie une étude dans le cadre d’un contrat d’étude prospective visant à :

- identifier les facteurs d’évolution économique possibles sur les 10 prochaines années
- déterminer l’impact quantitatif (besoins en effectifs) et qualitatif (besoins en compétences) sur les métiers des différents secteurs d’activité
- aider les entreprises dans leur démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin de faciliter notamment l’adaptation des salariés à l’évolution de leur emploi et de favoriser la mobilité interne et externe.

Le rapport final est disponible, il comprend un diagnostic des industries chimiques tant économique que social, trois scénarios d’évolutions possibles pour les 10 prochaines années et une série de préconisations en matière de gestion des ressources humaines présentée sous forme d’un Schéma Directeur des Ressources Humaines. Des zooms régionaux ont également été réalisés.

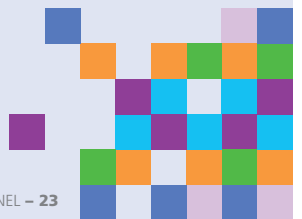
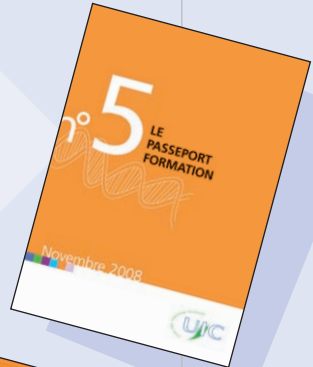
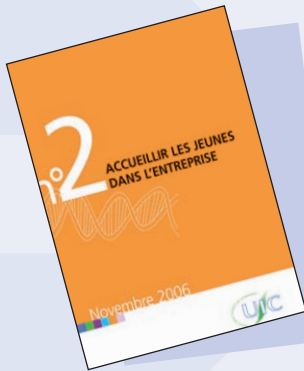
Cette étude est disponible dans son intégralité (rapport final et cahier régional) ainsi que sous forme plus synthétique sur le site de l’Observatoire Prospectif des Industries Chimiques ([www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com))

DES OUTILS D'INFORMATION TÉLÉCHARGEABLES SUR LE SITE  
[www.uic.fr](http://www.uic.fr)



La branche propose un document sur les dispositifs de formation tels que le DIF ou la période de professionnalisation, une brochure sur la validation des acquis de l'expérience et une sur le passeport formation, un outil permettant de préparer un diagnostic dans le but d'entamer une démarche de GPEC. Les UIC Régionales ont à leur disposition une boîte à outils "GPEC" qui comportent de nombreuses fiches thématiques destinées à aider les entreprises dans leur réflexion sur l'emploi et les compétences, une brochure sur l'entretien annuel d'évaluation, un formulaire type pour l'entretien annuel d'évaluation et un pour l'entretien professionnel.





POUR ALLER PLUS LOIN

[www.uic.fr](http://www.uic.fr)

[www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com)

Cette publication a été réalisée par l'Observatoire Prospectif des Industries Chimiques en décembre 2008.



**OBSERVATOIRE**  
Prospectif des Industries Chimiques

[www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com)