

L'ENTRETIEN DE DEUXIÈME PARTIE DE CARRIÈRE

GUIDE PRATIQUE



LES ORIGINES DU PROJET TRAJECTOIRES

L'avenant à l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, **relatif à l'emploi des salariés de plus de 45 ans**, insiste sur la nécessité de promouvoir le maintien dans l'emploi des seniors, et préconise des outils susceptibles de sécuriser les parcours professionnels, dont l'entretien de deuxième partie de carrière :

« Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, prévu par l'ANI du 5 décembre 2003... qui suit son 45^{ème} anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle ».

Pour accompagner la mise en œuvre de ce dispositif, le réseau OPCALIA a lancé **le projet TRAJECTOIRES** qui vise à promouvoir les entretiens de deuxième partie de carrière, diagnostiquer et développer les compétences des seniors.

Le Projet TRAJECTOIRES démarre par une phase d'expérimentation prévue jusqu'à juin 2009, et concerne 135 entreprises environ, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

Ce programme novateur, financé par le F.U.P (Fonds Unique de Péréquation) propose un accompagnement en deux temps.

- 1.** Mettre en œuvre les entretiens de deuxième partie de carrière.
- 2.** Reconnaître et promouvoir les compétences transversales des seniors.

L'entretien de deuxième partie de carrière est donc un premier levier d'une action plus large.

Ce guide vous permettra de préparer vos entretiens et d'apprendre à en conduire chaque étape « pas à pas ».

LES BÉNÉFICES DU DISPOSITIF TRAJECTOIRES

La démarche de l'entretien de deuxième partie de carrière propose de nombreux bénéfices :

Au collaborateur

- **Dialoguer** avec son manager ;
- **Connaître les opportunités de mobilité** dans l'entreprise (ou le groupe) ;
- **Anticiper** l'orientation de son métier ;
- **Gérer** le développement de ses compétences et développer son employabilité ;
- **Être acteur** de son évolution professionnelle ;
- **Faire partager ses satisfactions**, ses difficultés ;
- **Proposer** des souhaits d'évolution, un changement de poste.
- **Améliorer** ou aménager ses **conditions de travail** : prévention de la pénibilité, horaires de travail...
- Proposer ou demander une **formation** ;
- Être accompagné dans un **parcours de professionnalisation** : bilan, formation, VAE...

Au manager

- Mieux **connaître** ses collaborateurs et améliorer le dialogue social ;
- **Valoriser et motiver** les collaborateurs (pour les fidéliser) ;
- **Anticiper** les départs ;
- **Développer** la mobilité interne ;
- **Préparer** les collaborateurs à des changements, d'organisation ou des restructurations ;
- **Optimiser** les dépenses de formation et encourager certains dispositifs (le DIF par exemple) ;
- **Repérer** les compétences à développer ou à mobiliser. Accompagner le développement de ces compétences ;
- **Partager** la responsabilité de l'avenir.

DEUX ENTRETIENS POUR PROGRESSER À VOTRE RYTHME

« La deuxième partie de carrière n'est pas une prolongation (et encore moins la séance de tir aux buts). C'est une seconde mi-temps ! ».

Il est donc indispensable pour les collaborateurs et les managers de dialoguer pour préparer et réussir cette deuxième partie de carrière.

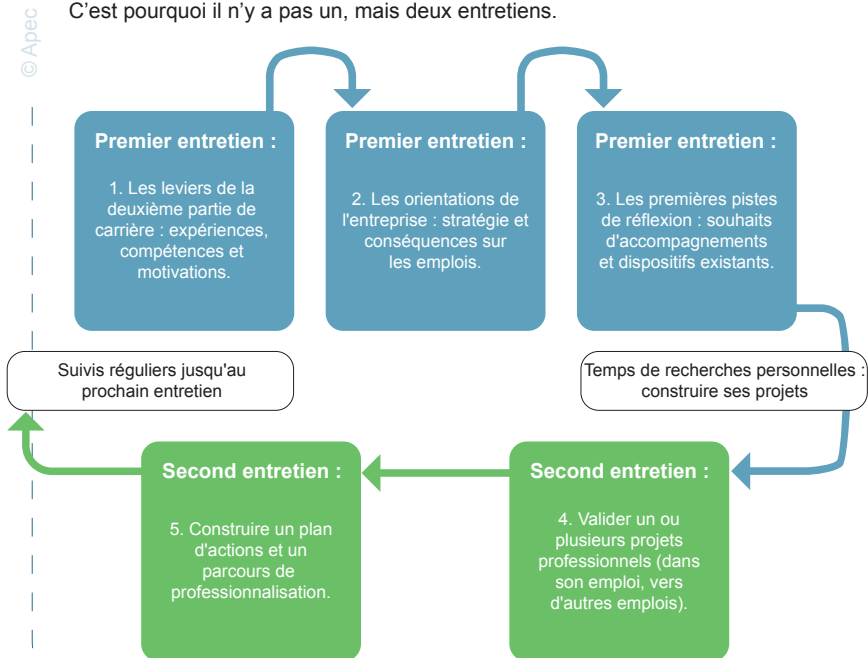
L'entretien de deuxième partie de carrière est un **point d'étape clé**.

Il doit permettre d'imaginer et de construire des solutions pour une **évolution professionnelle durable et satisfaisante** :

- Parce qu'elle tient compte des souhaits et des besoins du collaborateur,
- Parce qu'elle permet d'accompagner le développement des compétences utiles à l'entreprise.

La gestion de la deuxième partie de carrière est donc un sujet important qui nécessite le temps de la réflexion.

C'est pourquoi il n'y a pas un, mais deux entretiens.



SE PRÉPARER POUR RÉUSSIR

Fixez un rendez-vous (pendant le temps de travail).

Choisissez un jour et un moment de la journée où vous pourrez échanger en toute sérénité.

Donnez-vous un temps suffisant pour vous préparer.

Fixer votre rendez-vous 10 à 15 jours avant le déroulement de l'entretien.

Lisez ce guide pratique.

Il contient de nombreuses informations pour vous aider à réussir votre entretien.

Prenez connaissance du compte-rendu d'entretien.

Il vous présente les différentes étapes de l'entretien. Vous pouvez commencer à le remplir en répondant aux questions qu'il pose.

Lisez les documents internes pouvant vous aider.

Plusieurs documents peuvent vous donner des points de repères utiles :

- Fiche de poste et référentiels métiers ;
- Comptes-rendus des entretiens précédents (entretiens annuels, entretiens professionnels...) ;
- Lettres internes (ou site intranet) présentant des informations sur l'évolution de l'entreprise et de ses métiers...

Partez à la découverte d'informations externes.

Plusieurs sources d'informations peuvent enrichir votre réflexion :

- Sites internet ou des revues spécialisées dans votre métier ;
- Site www.intercarif.org pour découvrir des formations...

Parlez de cet entretien autour de vous.

Les gens qui vous connaissent, vos collègues, vos responsables hiérarchiques : chacun peut vous apporter un regard et des conseils précieux.

POSER LES FONDATIONS DE L'ENTRETIEN

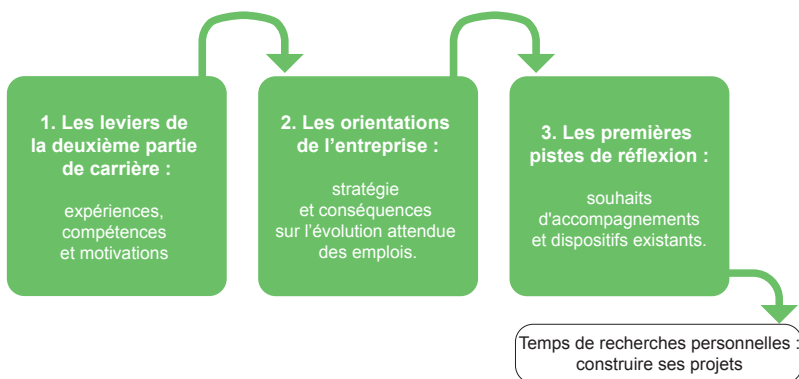
Il est essentiel de bien poser les fondations de l'entretien dès le premier rendez-vous.

Le premier entretien du dispositif est fondamental.

Il a pour objectifs de permettre :

- **Au collaborateur**, de faire connaître ses besoins et ses envies d'évolutions professionnelles ;
- **Au manager**, de faire connaître les évolutions attendues de l'entreprise et ses conséquences éventuelles sur l'évolution des métiers ;
- **Au collaborateur et au manager**, d'identifier ensemble des premières pistes de réflexion.

Il se structure donc en 3 temps :



COMMENCER SON ENTRETIEN

Les règles du jeu

Dans les premières minutes de l'entretien assurez-vous de bien connaître et de partager les « règles du jeu » :

- Prenez le temps de clarifier si nécessaire les enjeux et les objectifs de l'entretien (Pourquoi avons-nous choisi d'échanger aujourd'hui ?).
- Confirmez le déroulement prévu de l'entretien : ses principales étapes, sa durée...
- Assurez-vous que chaque étape de l'entretien soit bien comprise. Si besoin, prenez le temps d'échanger sur la signification de chaque étape. Posez les questions qui vous semblent utiles à votre compréhension.

Le compte-rendu d'entretien

Prenez le temps de revoir le contenu du compte-rendu d'entretien.

Ce document a pour objectif de vous aider à structurer vos échanges (fil conducteur) et en garder la mémoire.

Pour autant, il n'est qu'un outil au service de votre dialogue, et ne doit pas s'y substituer.

Ce temps d'accueil est donc avant tout un **temps de clarification**.

Si vous estimez que votre préparation a été insuffisante, ou que trop de questions restent en suspens (et pourraient nuire au bon déroulement de vos échanges), reportez l'entretien à une date ultérieure !

Pour envisager l'avenir, il faut d'abord se souvenir du chemin parcouru.

Le support vous invite à mener des échanges sur les **principales expériences** professionnelles vécues et les principales **actions de formations** réalisées.

Les questions qui s'y rapportent :

- Dans votre vie professionnelle, quels principaux postes avez-vous occupés ?
- Quel poste vous a procuré le plus de satisfaction ? Pourquoi ?
- Quels sont les points communs aux postes que vous avez appréciés ?
- Que vous ont apporté vos formations ? Qu'avez-vous mis réellement en pratique au terme de ces formations ?

L'avenir se construira ensuite à partir des expériences actuelles.

Le support vous invite à mener des échanges sur les **activités** exercées dans le poste actuel et les principales **compétences** mises en œuvre.

Il ne s'agit pas d'évaluer les compétences, mais d'identifier les points forts, les bonnes pratiques.

Les questions qui s'y rapportent :

- Quelles sont les principales activités de votre poste ?
- Quels éléments du poste maîtrisez-vous le mieux ?
- Quelles compétences possédez-vous, qui ne sont pas exploitées aujourd'hui ?

Les évolutions professionnelles sont aussi affaire de motivations.

Le support vous invite à mener des échanges sur les activités à abandonner, à conserver ou à découvrir, et les évolutions souhaitées de l'environnement de travail.

Les questions qui s'y rapportent :

- Quel poste de l'entreprise vous attirerait le plus ? Pourquoi ?
- Dans quels domaines aimeriez-vous acquérir de nouvelles compétences ?
- Dans votre poste, quelles activités souhaitez-vous conserver, développer, ou abandonner ?
- Avez-vous des souhaits relatifs à l'organisation de votre travail, à l'aménagement ou l'amélioration des conditions de travail (horaires, ergonomie du poste,...) ?

PREMIER ENTRETEN

2. LES ORIENTATIONS DE L'ENTREPRISE

La stratégie de l'entreprise.

Pour envisager le moyen et le long terme, il faut connaître, comprendre et accepter la **stratégie de l'entreprise**, qui est construite en réponse aux évolutions actuelles et futures de l'environnement dans lequel elle évolue.

Le support vous invite à tracer vos échanges. Il ne s'agit pas de tomber d'accord (personne ne détient la vérité), mais de partager vos analyses pour vous forger une opinion.

Les questions qui s'y rapportent :

- Quel regard portez-vous sur l'environnement dans lequel évolue votre entreprise ?
- Comment percevez-vous les attentes des clients ? Aujourd'hui et demain ?
- Comment percevez-vous la concurrence et ses évolutions ?
- À quelles évolutions technologiques, législatives... l'entreprise devra-t-elle selon vous s'adapter ?
- Où sont, selon vous, les forces et les faiblesses de votre entreprise ? Que devrait-elle faire pour s'adapter ?

Les évolutions attendues des emplois.

La stratégie adoptée par l'entreprise aura des conséquences, à moyen et long terme, sur les emplois.

Les questions qui s'y rapportent :

- Selon vous, quels emplois devront évoluer demain ?
- Comment se caractériseront ces nouveaux emplois ?
- Ces évolutions sont-elles de nature à vous satisfaire, à vous inquiéter ?

Les évolutions attendues du poste.

Vous devez ensemble anticiper et vous interroger sur les possibles impacts des changements éventuels sur le poste occupé aujourd'hui.

Les questions qui s'y rapportent :

- Selon vous, quelles parties de votre poste devraient évoluer ?
- En avez-vous déjà échangé avec vos collègues ?
- Ces évolutions sont-elles de nature à vous satisfaire, à vous inquiéter ?

PREMIER ENTRETIEN

3. LES PISTES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

À ce stade de l'entretien, il n'est pas nécessaire ou obligatoire d'avoir un projet professionnel précis.

Mais il peut être intéressant, au vu des échanges précédents, d'y réfléchir ensemble, pour voir si des pistes de réflexion communes peuvent se dégager.

La notion **d'évolution professionnelle** peut alors se concrétiser autour des questions suivantes :

- Quelles évolutions ou quels changements envisagez-vous ?
Sous quel délai ?
- Quel but vous êtes-vous fixé ?
- Quels sont vos atouts pour l'atteindre ?
- Voyez-vous des contraintes (professionnelles, personnelles) qui pourraient constituer un frein ?
- Comment optimiser vos conditions de travail ?
- De quoi avez-vous besoin pour atteindre votre but ?
- Avez-vous réfléchi à l'utilisation de votre DIF ?

De nombreux dispositifs existent, ou pourraient exister demain dans l'entreprise, qui aideraient à la réalisation du projet professionnel.

Il est intéressant de les connaître pour voir comment atteindre les objectifs souhaités.

Ces dispositifs vous sont présentés, dans leurs grandes lignes, en page 13 de ce document.

Au terme de l'entretien

Dans quelques semaines vous aurez un second entretien pour construire un projet professionnel et valider un plan d'actions. D'ici là,

Le collaborateur peut :

- Poursuivre ses échanges avec un autre acteur de l'entreprise (collègue, responsable RH, responsable formation, chef d'entreprise).
- Se tourner vers les professionnels de l'emploi, pour récupérer des référentiels métiers, des descriptions de compétences nécessaires pour un poste donné, les formations conseillées, les passerelles pour y accéder.

Le manager peut :

- Commencer à réfléchir sur la meilleure façon de répondre aux attentes du salarié et se renseigner par exemple sur des possibilités de formation.
- Aider son collaborateur à rencontrer des personnes utiles à sa réflexion.

SECOND ENTRETIEN

4. DÉCIDER DU PROJET PROFESSIONNEL

Le projet d'évolution professionnelle.

Il s'agit maintenant d'identifier un ou plusieurs projets professionnels possibles. Pour le (les) définir, les échanges doivent porter sur :

Le cadre du projet

- Se situe-t-il dans l'entreprise ou hors de l'entreprise ?
- Se situe-t-il dans l'emploi, ou dans un autre emploi ?

La description du projet

- Comment le nommer ?
- Quelles en seraient les principales étapes ?
- À quoi verrait-on qu'il a réussi ?

Les délais de mise en œuvre souhaités.

- Quand faudrait-il débiter le Projet ?
- Quand faudrait-il aboutir ?

L'évolution attendue des compétences.

Pour mesurer le chemin à parcourir, il faut prendre en compte :

- Les compétences déjà acquises (et qui favoriseront la réussite du projet)
- Les compétences à acquérir.

Vous pouvez vous appuyer sur les documents existants et qui valident ces compétences (s'ils existent dans l'entreprise). L'objectif n'est pas de porter un jugement de valeur sur la faisabilité du projet, mais de mesurer les ressources possédées.

Le plan d' actions concerté

Les échanges sur le plan d' actions permettent de définir les moyens à mettre en œuvre pour réussir l' évolution professionnelle souhaitée.

La réussite du plan d' actions est tout autant liée à l' implication du collaborateur qu' à celle du manager.

Le plan d' actions définit :

- Les objectifs de professionnalisation : ce que le collaborateur aura acquis au terme des actions décidées ;
- Les différentes étapes de l' action, organisées dans une suite logique et progressive : par exemple : « Prendre un rendez-vous avec la RH, faire un bilan, s' inscrire à une action de formation... » ;
- Les délais ou périodes de mise en œuvre.

Les actions autres que la formation peuvent concerner :

- Un changement de poste ;
- Une demande de mobilité ;
- Le développement de missions de tutorat...

Le dispositif de formation en appui du plan d' actions

Les actions de formation sont un des moyens possibles pour faciliter la réussite de l' évolution professionnelle attendue.

Vous pouvez identifier ces actions de formation et :

- Distinguer les modalités de mise en œuvre (plan de formation, Droit Individuel à la Formation, Période de Professionnalisation...) ;
- Définir les délais ou les périodes de mise en œuvre ;
- Définir les résultats attendus.

Le choix d' une formation peut nécessiter au préalable un temps complémentaire d' investigation, pour faire le point sur ses ressources, son projet, et explorer les possibilités offertes par le marché (interne ou externe).

C' est le rôle du Bilan de Compétences Individuel.

CONCLURE L'ENTRETIEN

Notez ses appréciations

Chacun émet ses remarques sur la façon dont s'est déroulé l'entretien, ou toutes autres remarques relatives à cet entretien.

Signer le compte-rendu d'entretien

Le document, cosigné par les deux interlocuteurs, atteste de la tenue de l'entretien et fait référence aux principaux points abordés pendant l'entretien et surtout aux suites envisagées et aux engagements, pour en conserver la trace.

Ce que devient le compte-rendu d'entretien

- Une copie est donnée au collaborateur, une autre conservée par l'encadrant ;
- L'original du support est transmis à l'employeur ou au décideur RH.

Ce qui se passe après le second entretien ?

L'entretien n'est pas une finalité en soi.

Il n'est que le début d'engagements réciproques entre le collaborateur, le manager et l'entreprise.

Ces engagements se sont concrétisés dans un plan d'actions qui doit maintenant être mis en œuvre.

Il est de la responsabilité de chacun de s'assurer que les décisions prises sont suivies d'effet.

DES OUTILS À VOTRE DISPOSITION

La réussite d'une évolution professionnelle tient d'abord dans l'engagement personnel du collaborateur.

Elle est renforcée par l'accompagnement que peut et que doit lui apporter son entreprise.

Beaucoup de choses sont simples et rapides à mettre en place : proposition de missions permettant de développer les compétences transversales, aménagement des conditions de travail, période de tutorat...

Mais il existe aussi un ensemble de dispositifs pour vous aider. En voici une présentation succincte.

Le Bilan de compétences - Permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations afin de définir ou valider un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation préliminaire.

Le Tutorat - Cette démarche, basée sur le volontariat, permet à un salarié d'accompagner, d'informer et guider certains salariés de l'entreprise, de transférer ses pratiques et savoir-faire techniques et de participer à l'évaluation de leurs qualifications acquises dans le cadre d'un contrat ou d'une période de professionnalisation.

Le Passeport Formation - Afin de favoriser la mobilité interne ou externe, chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles dans un passeport formation. Le passeport est réalisé à l'initiative du salarié. Il en est propriétaire et garde la responsabilité de son utilisation.

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) - Toute personne ayant une expérience d'au moins 3 ans, en rapport direct avec le contenu de la certification visée, peut faire reconnaître son expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat professionnel.

La période de professionnalisation - Elle a pour objectif de favoriser le maintien dans l'emploi de certains salariés en contrat à durée indéterminée (CDI). Elle est notamment réservée aux salariés de plus de 45 ans.

Le Droit Individuel à la Formation (DIF) - C'est un nouveau droit qui permet à tout salarié de bénéficier d'un crédit de 20 heures de formation par an, cumulable sur 6 ans, jusqu'à 120 heures au total. La formation relève de l'initiative du salarié et nécessite un accord écrit entre le salarié et l'employeur. Elle se déroule normalement hors temps de travail sauf accord de branche ou d'entreprise particulier.

LE DISPOSITIF EN 10 QUESTIONS

1. « En quoi la gestion des âges est-elle un enjeu pour demain ? »

L'allongement de la vie active, les risques de pénurie ou de tension de certains métiers obligent chacun à anticiper, pour maintenir ou garantir le maintien dans l'emploi et sécuriser les parcours professionnels.

2. « Entretien annuel, entretien professionnel, entretien de deuxième partie de carrière, comment s'y retrouver ? »

L'entretien annuel mesure les résultats au regard des objectifs fixés et peut aller jusqu'à l'évaluation de la compétence et de la performance.

L'entretien professionnel (tous les 2 ans) favorise l'émergence d'un projet professionnel qui répond à vos motivations et aux besoins de l'entreprise.

L'entretien de deuxième partie de carrière est un entretien professionnel, (tous les 5 ans, à partir de 45 ans) et aborde aussi l'amélioration des conditions de travail. Il peut déboucher sur un parcours de professionnalisation.

3. « Qui conduit cet entretien de deuxième partie de carrière ? »

Le responsable hiérarchique, parce qu'il est en proximité de son équipe, et peut être un acteur important de votre évolution professionnelle.

4. « Quelle est la durée de l'entretien ? »

Il est préconisé 1 à 2 heures d'entretien, qui peut se scinder en deux temps.

5. « Quels sont les documents à utiliser ? »

Munissez-vous de : la fiche de poste, les référentiels métiers, le compteur du DIF, les comptes-rendus des précédents entretiens, la liste des formations suivies, un compte-rendu vierge d'entretien de deuxième partie de carrière.

6. « Que se passe-t-il si je n'ai pas de souhait d'évolution ? »

L'entretien est avant tout un temps d'échanges et de dialogue. Le but n'est pas de contraindre à l'élaboration d'un projet mais d'échanger pour que vous soyez acteur de votre avenir.

7. « Après l'entretien, que se passe-t-il ? »

L'essentiel, est qu'un suivi s'engage entre vous et votre responsable pour garantir la mise en œuvre des engagements pris.

8. « Est-ce que je suis obligé de me former ? »

Le plan d'actions ne contraint pas à de la formation. Il peut également permettre la mise en œuvre d'un bilan ou un souhait de mobilité.

9. « Peut-on garantir la confidentialité de l'échange ? »

Tout ce qui se dit pendant l'entretien n'a pas vocation à être tracé sur le compte-rendu d'entretien. Vous vous mettez d'accord sur ce que vous reprenez d'essentiel pour l'écrit.

10. « Et vous, quelle question aimeriez-vous poser ? »

L'ENTRETIEN DE DEUXIÈME PARTIE DE CARRIÈRE

- 1 Les origines du Projet TRAJECTOIRES
- 2 Les bénéficiaires du dispositif TRAJECTOIRES
- 3 Deux entretiens pour progresser à votre rythme
- 4 Se préparer pour réussir
- 5 Poser les fondations de l'entretien
- 6 Commencer son entretien
- 7 Premier entretien : Les leviers de la deuxième partie de carrière
- 8 Premier entretien : Les orientations de l'entreprise
- 9 Premier entretien : Les pistes d'évolution professionnelle
- 10 Second entretien : Décider du projet professionnel
- 11 Second entretien : Construire son plan d'actions
- 12 Conclure l'entretien
- 13 Des outils à votre disposition
- 14 Le dispositif en 10 questions



Fonds Unique
de Péréquation



powered by INGENIUM – <http://www.ingenium.unicaen.fr>

Ce programme est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective pour laquelle l'Apec est titulaire de tous les droits d'auteur.

Toute reproduction totale ou partielle, sans son autorisation préalable et expresse, est interdite.