

Fiche projet

Pour partager les initiatives des organismes et inspirer les réseaux

Organisme : Caf des Deux-Sèvres

Nom du projet : L'entretien professionnel rénové (Mon Caf'enir)

Thématiques : RH / Management

Projet et contexte

Les objectifs du projet, les enjeux qui y sont associés et la ou les cible(s) identifiée(s).

Parmi les leviers de motivation et de fidélisation, les possibilités d'évolution sont l'une des attentes les plus fortes des collaborateurs, y compris des nouvelles générations dans l'entreprise. Le dispositif légal de l'entretien professionnel ne permet pas suffisamment, de notre point de vue, d'accompagner le collaborateur dans une projection. Les managers, souvent opérateur de l'entretien professionnel, sont généralement démunis pour accompagner le collaborateur, a fortiori lorsque le salarié n'a pas d'idée précise des perspectives qu'il souhaite.

L'entretien professionnel rénové constitue un engagement de moyen pour échanger de façon approfondie sur les perspectives professionnelles du collaborateur aussi bien dans son poste actuel que vers un autre emploi. Par rapport à un entretien professionnel classique, il apporte deux plus-values. D'une part, il est réalisé conjointement par la fonction RH et le manager qui croisent ainsi leurs regards. D'autre part, il s'appuie sur l'expression du salarié, la connaissance du salarié par son manager mais aussi sur des outils RH permettant d'objectiver la personnalité, les motivations et les capacités du collaborateur.

La démarche se réalise en 4 étapes :

- Etape 1 : une phase d'exploration par le salarié. Il remplit une fiche d'auto-projection et réalise des tests en ligne sur ses comportements naturels, ses motivations et ses préférences d'apprentissage et de raisonnement.
- Etape 2 : une phase d'analyse manager + RH. Son manager et la fonction RH prennent connaissance de l'auto-projection du salarié, des résultats de ses tests, qu'ils croisent avec le quotidien du travail et identifie des pistes d'exploration dans l'emploi occupé ou dans un nouvel emploi.
- Etape 3 : une phase d'enrichissement ensemble. Un entretien professionnel est alors réalisé, réunissant le salarié, le manager et la RH. Ensemble, ils échangent sur ces éléments pour croiser les regards et identifier les perspectives éventuelles du salarié dans son emploi ou un nouvel emploi.
- Etape 4 : une phase de projection. Le salarié dispose ainsi d'une meilleure connaissance de lui-même et de ses possibilités. Ce dispositif est un véritable engagement de moyen, pour laisser la place à des échanges croisés sur les perspectives professionnelles. Il n'est cependant pas un engagement de résultat qui aboutirait sur une évolution systématique ou un changement d'emploi.

Le salarié est ainsi accompagné à travers ces 4 étapes pour être acteur de sa carrière, mieux se connaître et avoir une première vision du champ des possibles. Ce dispositif peut répondre à tout type de profil. Il est recommandé de maîtriser son poste et ainsi d'avoir une ancienneté de 2 à 5 ans selon les métiers et profils.

Méthode et réalisation

Les étapes clés de mise en place du projet, les méthodes utilisées, les éventuels freins et leviers ainsi que les facteurs de réussite.

La mise en place de ce projet nécessite une phase de cadrage qui prendra des arbitrages sur deux éléments. Le premier : les supports d'analyse utilisés pour qualifier le collaborateur. La Caf des Deux-Sèvres recourt à l'outil d'évaluation des comportements naturels, des motivations et des capacités de raisonnement AssessFirst qu'elle utilise déjà par ailleurs pour ses recrutements. L'organisme devra identifier les outils dont elle dispose ou qu'elle est prête à mettre en œuvre dans ce cadre. L'apport de ces trois dimensions conjuguées au retour d'expérience du manager constitue un atout précieux d'analyse.

Le deuxième : les modalités de repérage des collaborateurs concernés. La Caf des Deux-Sèvres a choisi d'utiliser la campagne des EAEA pour repérer les critères de priorisation de l'inscription des salariés dans ce dispositif. Basé sur le volontariat du collaborateur, mais l'investissement du service ressources humaines dans ces accompagnements étant important, l'organisme devra probablement définir une priorisation. Selon sa politique, elle pourra par exemple porter sur les expertises rares, les potentiels repérés, les collaborateurs rencontrant une baisse de leur motivation...

La mise en place du projet implique une phase de communication :

- Une présentation du dispositif aux managers qui sont parties prenantes du dispositif.
- Une présentation auprès des instances représentatives du personnel.
- Une communication aux salariés selon le cadrage établi.
- Une personnalisation des supports créés par la Caf des Deux-Sèvres.

Ressources allouées

Les parties prenantes, les moyens matériels requis, les coûts et la temporalité du projet.

Les parties prenantes du dispositif sont :

- La direction qui fixera le cadrage de la démarche.
- Le service RH qui sera le porteur de la démarche, assurera la planification et la mise en œuvre de l'entretien.
- Les managers qui participeront au dispositif.
- Les salariés qui bénéficieront du dispositif.

Les moyens matériels requis sont :

- Un outil RH de type test de personnalité, de motivation, de détection des capacités cognitives. L'organisme peut recourir aux outils déjà en place, notamment dans le cadre de son processus de recrutement. Le cas échéant elle pourra acquérir une nouvelle solution pour un montant inférieur à 5 000 euros par an.
- Des supports d'analyse, d'entretiens et de communication, que la Caf des Deux-Sèvres pourra partager et que l'organisme pourra personnaliser selon ses pratiques et attentes. L'organisme pourra formaliser l'entretien professionnel dans son outil de branche dédié.

L'investissement humain nécessaire, s'appuyant sur les données constatées en phase d'expérimentation, représentent :

- Environ 8 heures par agent pour le service ressources humaines (1h de préparation, 2h d'analyse, 2h d'entretien, 1h de rédaction, 1h de travail administratif, 1h dans les cas où il est nécessaire de revoir le salarié quelques temps après l'entretien pour lui laisser le temps de la réflexion).
- Environ 5h par agent pour le manager (1h de préparation, 2h d'analyse, 2h d'entretien).
- Environ 3h par agent (1h de projection individuelle, 2h d'entretien).

En matière de temporalité :

- La conduite des entretiens professionnels rénovés peut être réalisée tout au long de l'année ou dans le cadre d'une campagne dédiée. La Caf des Deux-Sèvres a privilégié un étalement annuel pour lisser la charge.
- L'accompagnement d'un collaborateur est en revanche préférable sur une temporalité rapprochée entre le moment où il est invité à se projeter individuellement et le moment de son entretien (idéalement entre 15 jours et 1 mois maximum).

Résultats, bénéfices et préconisations

Le bilan et les résultats chiffrés, les retours communiqués, les perspectives du projet et les conseils pour un organisme souhaitant mettre en place une initiative similaire.

Le projet a été expérimenté auprès de 4 collaborateurs de services différents associant ainsi 4 managers différents. Les collaborateurs attribuent une note de 4,5/5 au dispositif. Tous ont plébiscité le dispositif, en ont recommandé la pérennisation et ont promu le dispositif auprès de leurs collègues. Ils ont particulièrement apprécié :

- Qu'un temps dédié à leur carrière soit consacré par l'organisme.
- Recevoir la restitution orale et écrite de leurs tests de personnalité et motivations.
- La complémentarité manager et RH.
- S'étonner des possibilités qui pouvaient leur être proposées au sein même de leur poste actuel mais aussi à moyen terme, plus riches qu'ils n'auraient pu le penser.
- L'état d'esprit de bienveillance et de transparence du dispositif.

Les managers attribuent une note de 4/5 au dispositif. Tous ont également recommandé la poursuite du dispositif. Ils ont particulièrement apprécié :

- La plus-value apportée par les tests de personnalité et de motivation.
- La complémentarité avec la fonction RH.
- Le renforcement de la connaissance qu'ils avaient de leur agent à l'issue de la démarche.

Pour les bénéfices de l'organisme dans son ensemble, au travers de la fonction RH et de la Direction, chaque entretien permet d'avoir une meilleure connaissance du collaborateur, tant dans ses compétences que dans ses aspirations et ainsi de renforcer sa gestion des talents. La jeunesse du dispositif ne permet pas de mesurer les effets à moyen et long terme sur la fidélisation. Trois des quatre salariés expérimentateurs ont néanmoins noté à court terme un effet positif sur leur motivation.

Ces entretiens ont donné suite pour les salariés à des missions flashes, à des ajustements de leur périmètre de poste, à des découvertes d'autres services et métiers dans l'organisme (Vis ma vie) ou encore à une détection de potentiel managérial.

Le dispositif est ainsi pérennisé au sein de la Caf des Deux-Sèvres. Il s'appuie sur une phase de repérage au cours de la campagne EAEA (salarié exprimant son intérêt ou dispositif promu par le manager en fonction des profils). Une priorisation des salariés accompagnés est effectuée à l'issue de la campagne par le comité de direction.

Conseils aux organismes :

- Une phase d'expérimentation peut permettre de tester le dispositif et de l'adapter tout en laissant le temps aux acteurs RH de se familiariser avec l'outillage et la démarche.
- Une charte d'engagement réciproque est importante pour poser le cadre de la démarche, insister sur l'engagement de moyen et non de résultat, rassurer sur la confidentialité des données...
- Il est important que le dispositif soit piloté par la fonction RH et qu'elle accompagne dans ce cadre les managers.