

L'entretien professionnel de mi-carrière
Un rendez-vous à prendre

La majorité des cadres n'ont pas vu le coup venir et beaucoup se retrouvent progressivement en décalage avec les besoins de leur entreprise. Il fut un temps où c'était acceptable. Il y avait des postes de fin de carrière et chaque service en accueillait. Ce temps est révolu dans la majorité des entreprises qui ont tendance à se séparer de leurs cadres quand ils ne sont plus aussi « productifs » qu'avant, entendez qu'ils coûtent trop cher, ou qu'ils ne s'adaptent pas suffisamment vite aux nouvelles formes d'organisation. Ils se retrouvent alors sur le marché du travail avec deux fois moins de chances de retrouver un emploi et presque aucune chance à certains âges et dans certains métiers. Cette situation servira probablement de leçon aux « seniors » de demain mais comment faire quand on est déjà autour de la cinquantaine et qu'il va probablement falloir travailler jusqu'à 65 ans ?

Fondateur de Midlife Conseil, Tristan de Feilhade est spécialiste de l'accompagnement des cadres en seconde partie de carrière. Il a présenté plusieurs rapports pour le projet européen Senior Competence.

L'entretien professionnel, en général, et l'entretien de mi-carrière, en particulier, sont parmi les meilleurs outils pour piloter sa trajectoire. Pourquoi les branches professionnelles et les entreprises ont-elles tant de mal à les mettre en oeuvre ? Comment faire pour institutionnaliser ce type d'entretiens qui sont un pivot pour l'employabilité des salariés à tout âge ? En attendant, c'est un rendez-vous à prendre individuellement.

La croissance et les gains de productivité ont financé pendant des décennies l'aménagement des fins de carrières, la création de postes spécifiques, le maintien d'emplois « surnuméraires » et les départs anticipés. C'était une sorte d'obligation morale vis-à-vis des salariés. Cette obligation a disparu avec la pression financière.

Nouvelles règles du jeu

La nouvelle doctrine dit que l'entreprise doit avant tout faire du profit : elle ne doit plus l'emploi à ses salariés. Chaque salarié devient responsable de son emploi et de son employabilité sur le marché. Lourde responsabilité pour les cadres même si l'entreprise partage juridiquement cette responsabilité (obligation de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment avant un plan de sauvegarde de l'emploi, obligation de former les salariés et leur faciliter l'accès à la formation avec le droit individuel à la formation).

Cette responsabilité est d'autant plus lourde pour les seniors d'aujourd'hui, qui n'ont pas été préparés à assumer ou gérer un certain nombre d'évolutions parfois brutales.

Ils vont, en effet, devoir travailler beaucoup plus longtemps que leurs aînés pour toucher une retraite suffisante ; ils devront s'adapter aux changements de métiers et d'organisations liés à l'utilisation des nouvelles technologies et à la mondialisation du marché ; ils ne seront plus protégés par une organisation du travail qui facilitait la fin de carrière des salariés vieillissants ; ils vont devoir travailler dans un système de performance et d'évaluation continue avec la généralisation de la culture du reporting et des tableaux de bord ; on leur demande de se former en permanence pour suivre des évolutions rapides, d'être mobile à tout âge, fonctionnellement, géographiquement, etc. Enfin il va leur falloir accepter d'être dirigés par des plus jeunes, de travailler dans des organisations matricielles et moins hiérarchiques, d'accepter peut-être des baisses de rémunération liées à l'âge, après la rémunération liée à l'ancienneté... et j'en passe !

Pour beaucoup, c'est non seulement une révolution

culturelle mais aussi une injustice. Pour autant, de nouveaux instruments de régulation sociale ont été créés afin d'accompagner les salariés et de les aider à naviguer dans un monde déboussolé.

L'entretien professionnel institué en 2003 a été ainsi créé dans l'objectif de permettre à chaque salarié de devenir acteur de son évolution professionnelle « tout au long de la vie ». Il oblige aussi l'entreprise à s'occuper réellement

de l'avenir individuel de chaque salarié. Six ans plus tard, l'obligation d'un entretien professionnel périodique se met en place difficilement, à cause de ses pré-requis et de sa lourdeur de mise en œuvre. Comment faire des entretiens

Comment faire des entretiens professionnels quand on n'arrive même pas à faire les entretiens annuels d'évaluation ? Comment projeter chaque salarié à échéance deux, trois ou cinq ans quand la performance de l'entreprise se mesure à court terme ?

professionnels quand on n'arrive même pas à faire (et à suivre) les entretiens annuels d'évaluation ? Comment projeter chaque salarié à échéance deux, trois ou cinq ans quand la performance de l'entreprise se mesure à court terme ?

Comprenant pourtant l'utilité de cette démarche prévisionnelle et préventive, beaucoup d'entreprises cherchent le moyen de mettre en place des rendez-vous de carrière avec leurs salariés. Malheureusement, beaucoup d'entretiens professionnels prennent encore la forme d'un temps pris en fin d'entretien annuel d'évaluation, pour répondre à la question : « Et à l'échéance de cinq ans... comment vous voyez-vous évoluer professionnellement ? » Difficile de faire du bon travail à partir de là.

Le manager de proximité est le mieux placé pour faire l'entretien annuel d'évaluation mais a-t-il une motivation et une vision suffisamment large des perspectives d'évolution professionnelles de ses salariés pour les aider à dessiner leur avenir dans l'entreprise ? Je ne le crois pas.

Ce type d'entretiens relève souvent d'une injonction paradoxale : le responsable direct doit galvaniser son collaborateur pour qu'il agisse le plus efficacement possible et il doit le faire réfléchir à son avenir pour qu'il se prépare

à changer, de poste, de métier, d'entreprise... le rassurer et l'inquiéter en même temps !

Ce type d'entretien vaut-il la peine ? La réponse est évidemment oui, à condition de proposer un entretien de carrière approfondi à ceux qui en exprimeraient le souhait, de façon préventive et non curative.

Chaque salarié a intérêt à faire un point d'étape professionnelle sans attendre une situation de crise. Le médecin occidental soigne la maladie. Le médecin chinois maintient en bonne santé. C'est la même chose dans la gestion des ressources humaines : mieux vaudrait prévenir que guérir !

La peur de faire une usine à gaz prédomine, comme dans le cas de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Je suggère de découper le processus de l'entretien professionnel et de mi-carrière en plusieurs étapes pour le rendre progressivement « faisable ».

L'entretien professionnel systématique est une bonne chose pour le salarié, mais comment le généraliser sans trop peser sur l'entreprise ? La peur de faire une usine à gaz prédomine,

comme dans le cas de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Je suggère de découper le processus de l'entretien professionnel et de mi-carrière en plusieurs étapes pour le rendre progressivement « faisable ».

Etape 1 – Sensibiliser les cadres de + de 40 ans

La quarantaine est souvent une période charnière, professionnelle autant que personnelle. Elle a ses enjeux spécifiques et offre ses opportunités. Mieux vaut en prendre conscience pour anticiper les éventuelles difficultés, la fameuse crise de la quarantaine, qu'on appelle en anglais la « crise du milieu de la vie » (*midlife crisis*).

Cette sensibilisation est d'autant plus efficace qu'elle s'accompagne d'une démarche personnelle, notamment en participant à une journée dédiée à la découverte des enjeux, des opportunités et des dispositifs d'accompagnement proposés par les entreprises (DIF, CIF, VAE, plans de formation, entretiens de mi-carrière, bilans d'étape professionnels, bilans de compétences, etc.)

Etape 2 – Préparer l'entretien de mi-carrière

Mieux vaut arriver à un entretien professionnel avec des pistes et des envies d'évolution professionnelle, mêmes vagues. C'est plus facile pour construire l'avenir.

À ce stade, il n'est pas nécessaire de s'engager dans un bilan de compétences pour faire le point. Cette démarche est administrativement lourde et coûteuse. Mieux vaut faire son passeport formation en utilisant des outils disponibles sur Internet puis un bilan d'étape professionnel conçu pour préparer un (éventuel) entretien professionnel. On peut citer à cet égard les nombreux outils développés par les branches professionnelles et les OPCA dont le premier site grand public dédié à la seconde partie de carrière (www.fifti-opcalia.com). Quant au bilan d'étape, c'est aussi bien en termes de format que d'esprit une bonne utilisation du DIF.

Etape 3 – L'entretien professionnel de mi-carrière

Proposé par l'entreprise ou demandé par le salarié, il sert alors à confronter les besoins et les projets de chacun pour voir leur compatibilité. Quelques heures constructives débouchant sur des pistes d'évolution et d'actions, notamment de formation.

C'est pour certains cadres une occasion d'acter l'entrée dans une nouvelle partie de leur carrière, exemple les anciens « HP » (Hauts Potentiels) bloqués dans leur évolution professionnelle. C'est l'occasion de renouveler leur offre de compétences et d'actualiser leur employabilité sur le marché.

Etape 4 – Contractualiser et mettre en œuvre

C'est le signe de la maturité du projet d'évolution professionnelle. Beaucoup d'entreprises ne veulent plus former leurs salariés après 45 ans, faute de projets pour eux. Beaucoup de salariés ne veulent plus se former après 45 ans, faute de savoir clairement quel profit ils vont retirer d'un investissement personnel parfois lourd.

Si chacun y trouve clairement son intérêt, chacun

s'investit. Peut ainsi s'instaurer une relation partenariale entre l'entreprise, responsable de l'emploi et co-responsable de l'employabilité de ses salariés, et le salarié, coresponsable de son employabilité vis-à-vis de son entreprise et du marché de l'emploi. L'intervention d'un consultant externe peut aider à garantir ou accompagner la mise en œuvre du projet d'emploi ou d'employabilité de certains salariés.

Au moment où les branches professionnelles et les entreprises vont devoir signer des accords pour le maintien des salariés âgés, les entretiens de mi-carrière vont certainement faire partie des mesures les plus utilisées. N'est-ce pas l'occasion d'expérimenter des façons de faire différentes ? Pour les cadres, cela implique dans un premier temps de se sensibiliser aux enjeux et opportunités de la seconde partie de carrière. Réfléchir et préparer un éventuel entretien professionnel apparaît comme la suite naturelle de cette démarche ; afin de faire un travail sérieux, on pourrait imaginer un temps dédié, pris en charge par la formation professionnelle dans le cadre du DIF par exemple. Cela permettrait de faire vivre les entretiens professionnels, avec des cadres préparés, informés, prêts à se projeter vers l'avenir. Et de mieux investir sur eux pour prouver qu'ils sont nombreux à être dynamiques, quand les entreprises y croient et les accompagnent.