

**Afdas.**

Culture  
Communication  
Médias  
Loisirs

**LES CLÉS  
DE L'ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL**  
ENJEUX ET MISE EN ŒUVRE

● **Collection**  
Entreprise

# SOMMAIRE

## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL EN QUESTIONS



### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL EN QUESTIONS

- Vous n'avez pas encore l'habitude de l'entretien professionnel et vous vous interrogez sur son contenu et sa mise en œuvre ?
- Vous êtes familiarisé avec les entretiens et souhaitez vous conformer au cadre légal ?
- Vous menez déjà des entretiens et souhaitez intégrer de nouvelles pratiques ou aller plus loin ?

Ce guide a été conçu pour vous apporter toutes les clés et les outils efficaces pour votre entreprise et les salariés. Vous y trouverez tous les conseils afin de le rendre plus performant et plus utile encore.

#### Définitions et enjeux

- P2 Quels bénéfices ?
- P3 Le cadre légal
- P4 Préparer le plan de formation
- P5 Le moment d'envisager l'avenir
- P6 Vu sous cet angle, ça change tout

#### Mise en œuvre

- P9 La mise en œuvre
- P10 L'accompagnement des managers
- P11 La sensibilisation des salariés
- P13 Les différentes phases ?
- P14 Le suivi
- P15 Le calendrier
- P16 Pour aller plus loin
- P17 Associé à l'entretien annuel
- P17 Réalisé sans lien avec l'entretien annuel

# EDITO

## UNE LOI POUR L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS



Pourquoi la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle et la démocratie sociale modifie-t-elle l'entretien professionnel ?

*La loi place désormais le dialogue social comme socle de l'employabilité des salariés. Elle supprime des obligations fiscales et renforce des obligations sociales, avec notamment l'entretien professionnel.*

### À quoi sert-il ?

Ce temps d'échange entre salarié et employeur permet de prendre en compte les aspirations de chaque collaborateur et d'étudier ses perspectives d'évolutions professionnelles. Il permet également d'établir les projets et les besoins de formation.

Plus qu'un entretien, c'est un **rendez-vous** entre le salarié et son entreprise. Un exercice qui, pour être **constructif**, se prépare en amont et nécessite l'implication de tous.

### Une projection dans l'avenir

L'entretien professionnel doit permettre à chacun de **se projeter dans l'avenir en toute sérénité**.

Ce guide vous donne les clés, les informations et les outils qui vous seront utiles pour mettre en œuvre ce nouvel entretien, que vous n'ayez jamais effectué cette démarche ou que vous pratiquiez déjà ces entretiens.



### POINT DE REPÈRE

#### Quand ?

**Tous les 2 ans**, pour identifier avec les salariés les axes de développements possibles en matière de compétences et de formations.

**Tous les 6 ans** sous la forme d'un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel.

L'entretien professionnel est une **obligation légale** introduite au sein du Code du Travail dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle (Loi n°2014-288, article L.6315-1).

# DÉFINITIONS ET ENJEUX



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL QUELS BÉNÉFICES ?

Dispositif majeur de la réforme de la formation professionnelle, l'entretien professionnel est **obligatoire** depuis le 7 mars 2014.

Il se positionne désormais dans une démarche **d'employabilité et de projection vers l'avenir**, en tenant compte du parcours de chaque salarié et des perspectives de développement de l'entreprise.

Il constitue une opportunité pour chaque collaborateur de voir ses aspirations professionnelles prendre forme.

Il est un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa productivité et sa performance.

### Quels bénéfices pour le salarié ?

- Être écouté et se sentir reconnu,
- Être informé sur l'entreprise (évolution prévisible en matière d'emploi et de stratégie),
- Pouvoir exprimer ses souhaits,
- Clarifier son positionnement et son projet professionnel (motivations, compétences, évolution professionnelle, formation, qualification, mobilité).

### Quels bénéfices pour l'entreprise ?

- Faire le lien entre les projets et objectifs stratégiques de l'entreprise et les aspirations professionnelles des salariés,
- Être éclairée sur les actions collectives et individuelles à accomplir (besoins en formation, préparation du plan de formation),
- Être en conformité avec la législation,
- Détecter des situations sensibles et/ou à risque, optimiser l'employabilité des salariés et leur compétitivité,
- Développer l'image de l'entreprise et la qualité de vie au travail,
- Favoriser la réflexion sur les problématiques ressources humaines (pénibilité, santé, responsabilité sociétale).



# L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## LE CADRE LÉGAL

### Qui est concerné ?

Obligatoire, il concerne tous les salariés dans toutes les entreprises, quelle que soit la nature de leur contrat :

- CDI,
- CDD,
- Contrat aidé (contrat unique d'insertion),
- Contrat de professionnalisation,
- Contrat d'apprentissage

### Obligation d'informer les collaborateurs et les nouveaux arrivants

les collaborateurs doivent être informés dès leur embauche quelle que soit la nature du contrat de travail.

L'information porte sur les modalités et les objectifs de l'entretien professionnel et état des lieux du parcours professionnel.

### Entretien professionnel et reprise d'activité

L'entretien doit être proposé à l'issue de certaines périodes d'absence ou de réduction d'activité (même s'il s'est écoulé moins de deux ans depuis le dernier entretien ou l'arrivée du salarié dans l'entreprise) :

- Un congé maternité, un congé parental d'éducation, un congé d'adoption,
- Un arrêt longue maladie, une période de soutien familial,
- Un congé sabbatique, une période de mobilité volontaire sécurisée,
- Une période d'activité à temps partiel, un mandat syndical.

La loi ne précise pas le délai dans lequel l'entretien doit être effectué après le retour.

### Et les autres entretiens

L'entretien professionnel remplace :

- Le bilan d'étape professionnel,
- L'entretien de seconde partie de carrière,
- Tous les entretiens salariés prévus après une suspension du contrat de travail.

Cependant, il ne remplace pas l'entretien d'évaluation (ou entretien annuel, d'objectifs, de performance) qui ne disparaît pas avec l'entretien professionnel.

### Respecter 2 des 3 critères d'employabilité

L'entreprise vérifie que chaque salarié remplit avant 6 ans au moins 2 des 3 mesures d'employabilité :

- Avoir suivi au moins une action de formation,
- Avoir acquis des éléments de certification (tout ou partie d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle) par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience,
- Avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle (changement de poste ou mobilité).

### Y a-t-il des pénalités ?

L'entretien professionnel est obligatoire et soumis à des pénalités dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Au bout de 6 ans, le non-respect de 2 des 3 critères d'employabilité implique en effet de :

- Procéder à un abondement correctif au compte personnel de formation du salarié de 100 heures supplémentaires ou de 130 heures si le salarié est à temps partiel au moment de l'entretien, avec un versement à l'OPCA de 30 Euros par heure et par salarié,
- Verser à l'Afdas, par salarié, une somme forfaitaire de 3000 Euros ou de 3900 Euros si ce dernier est à temps partiel.



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PRÉPARER LE PLAN DE FORMATION

L'entretien professionnel permet de faire le lien entre les projets et objectifs stratégiques de l'entreprise et les aspirations professionnelles des salariés.

Il joue un rôle important dans la définition des besoins en formation. Grâce à lui, l'entreprise est en mesure de mieux prévoir les compétences qui seront nécessaires au développement futur de l'activité.

### *Entretien professionnel et plan de formation*

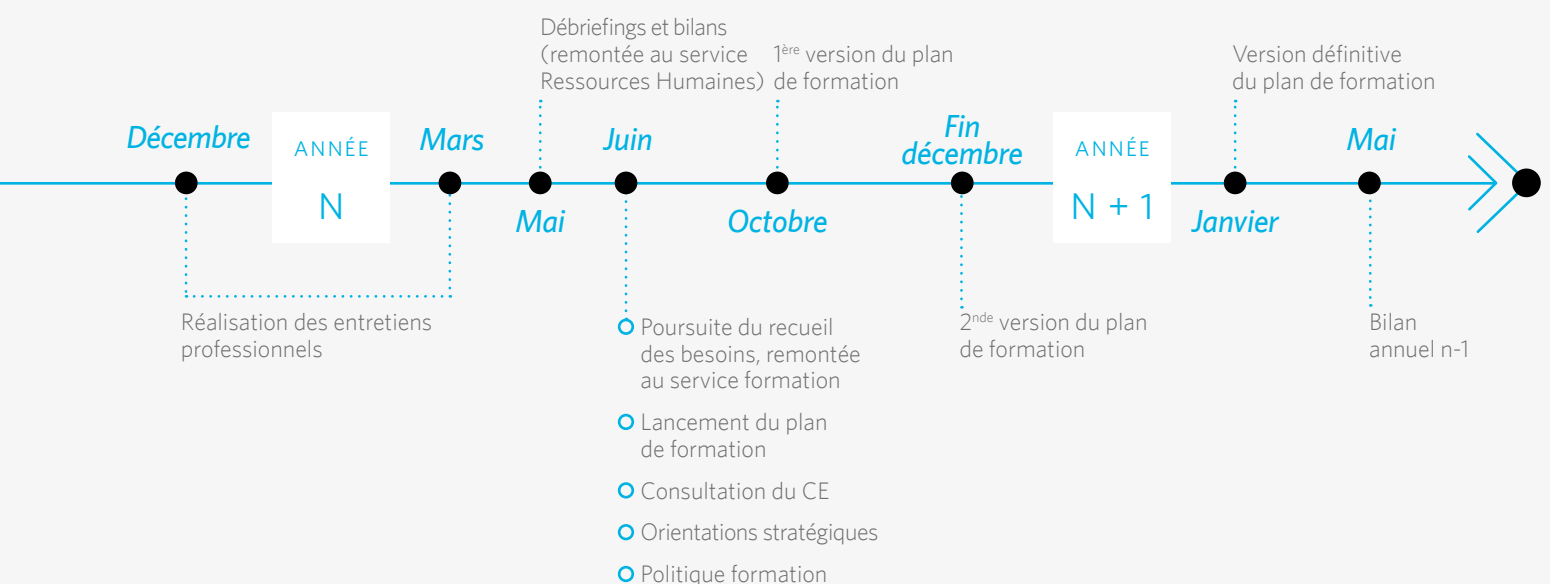
Les entretiens professionnels permettent à l'entreprise de rassembler les informations sur les souhaits et possibilités de formation des salariés, en fonction des besoins de l'entreprise. Cette opération permet d'initier les départs en formation dans le cadre de différents dispositifs.

Il est recommandé de réaliser les entretiens en amont du plan de formation (de décembre à février), afin de collecter le maximum d'informations et de définir en cours d'année une politique de formation qui sera mise en place l'année suivante.

Une préparation en amont permet également d'assurer la continuité des services de l'entreprise en fonction des départs en formation.

## CYCLE DE VIE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### *Comment définir les besoins en formation à l'aide de l'entretien professionnel ?*





## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL LE MOMENT D'ENVISAGER L'AVENIR

### *Intégrer l'entretien professionnel dans une démarche GPEC*

La réforme offre l'opportunité d'accélérer le développement de l'entreprise à travers une démarche globale d'employabilité.

Elle peut être élaborée avec le comité de direction et tous les acteurs de l'entreprise et pourra faire l'objet d'un accord d'entreprise autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en rapport avec la stratégie de l'entreprise.

L'entretien professionnel devient alors une des facettes de développement, parmi d'autres, et sert à identifier les prochaines évolutions autour de l'employabilité des salariés et de définir les formations qualifiantes permettant de s'y adapter.

L'entreprise peut alors utiliser les Ressources Humaines pour communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs et s'appuyer sur les instances représentatives du personnel (IRP).

L'occasion est ainsi offerte de développer une culture commune de responsabilité en sensibilisant sur le déroulement des entretiens, les IRP pouvant devenir force de proposition pour améliorer leur mise en œuvre dans l'entreprise.

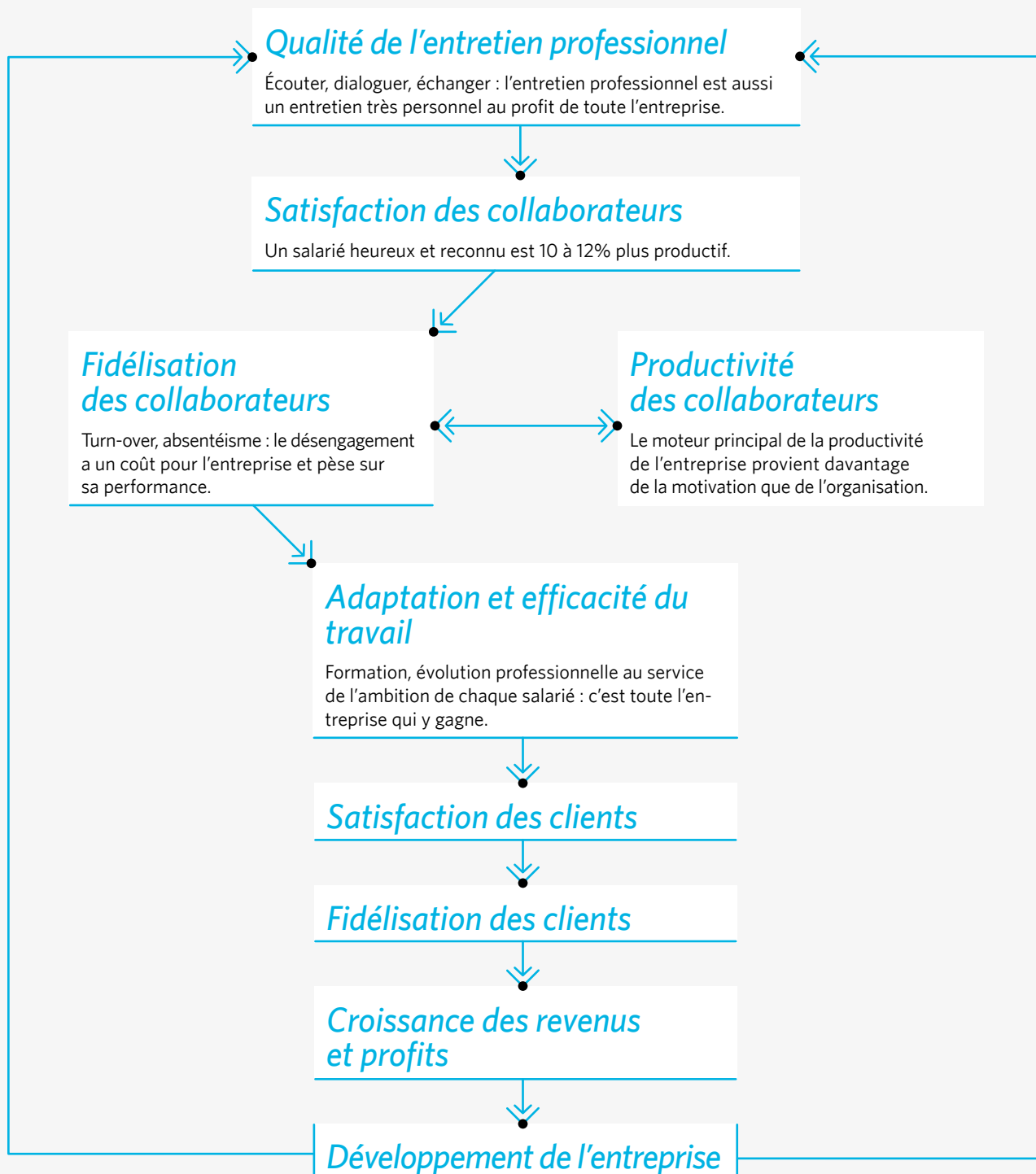
### *Associer les instances représentatives du personnel*

Depuis 2015, les entreprises de 50 salariés et plus sont invitées à communiquer aux représentants du personnel (IRP), dans le cadre des consultations relatives au plan de formation, le nombre de salariés bénéficiaires de l'entretien professionnel.

Cette action permet de fédérer les instances représentatives autour du projet de l'entreprise.



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL VU SOUS CET ANGLE, ÇA CHANGE TOUT



Un salarié "malheureux" peut entraîner la démotivation de 18% d'autres collaborateurs.

Il existe un effet d'enchaînement logique : "épanouissement, créativité, innovation".



# MISE EN ŒUVRE



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL LA MISE EN ŒUVRE

Quelle que soit votre conduite de l'entretien, nous vous proposons une stratégie de mise en œuvre afin d'en assurer le succès.

### *Le préparer en amont*

Commencer par sensibiliser à la démarche des entretiens en présentant un guide d'entretien détaillé à l'ensemble des collaborateurs.

Cette démarche peut être présentée au cours de réunions d'équipe et partagée avec les instances représentatives du personnel.

### *Fixer une date*

L'entretien professionnel s'effectue pendant le temps de travail.

Planifier l'entretien en tenant compte de la disponibilité du salarié et du manager.

Une date posée suffisamment en amont (par exemple 1 mois) donne au salarié le temps nécessaire de préparer son entretien.

### *Choisir un lieu adéquat*

Choisir un lieu calme pour conduire l'entretien, comme une salle de réunion.

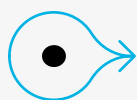
Prévenir que l'entretien s'y déroule et donner la consigne de ne pas déranger afin d'éviter toute interruption qui risquerait d'en compromettre la dynamique.

### *Prévoir le temps nécessaire*

Prévoir une amplitude horaire d'au moins deux heures pendant le temps de travail des salariés concernés, à raison d'1h30 pour l'entretien et de 30 min. supplémentaires pour le compte-rendu.

#### *Les outils Afdas — Téléchargeables sur [www.afdas.com/kits/11](http://www.afdas.com/kits/11)*

- L'entretien professionnel : des réponses pour bien l'appréhender  
Mini-guide à l'usage des employeurs
- Se prendre au «Je» de son avenir professionnel  
Mini-guide à l'usage des salariés
- Fiche outil n°1 : fiche de poste
- Fiche outil n°2 : grille de préparation / entreprise
- Fiche outil n°3 : grille de préparation / salarié
- Fiche outil n°4 : grille de compte-rendu d'entretien
- Fiche outil n°5 : grille de synthèse à 6 ans



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

### Qui pour effectuer l'entretien ?

Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, deux possibilités de conduire l'entretien existent.

Le manager de proximité peut conduire l'entretien, notamment s'il est effectué à la suite de l'entretien annuel.

Les Ressources Humaines peuvent également s'en charger.

C'est à l'entreprise de décider quel est le meilleur choix, en termes de temps passé et de formation à la conduite d'entretien.

### Préparer les managers

Lorsque les managers conduisent les entretiens, il convient de les guider en amont pour :

- Repérer les changements à venir (évolution du travail, nouvelles compétences attendues),
- Identifier les objectifs et les résultats souhaités (accompagner le changement, susciter l'adhésion des salariés, co-construire des projets de formation),
- Les préparer à l'exercice de l'entretien.

Dans certains cas, un accord collectif applicable à l'entreprise peut préciser les différents points à traiter lors de l'entretien.

### Réaliser l'entretien : quel avantage pour le manager de proximité ?

L'entretien professionnel instaure un dialogue de proximité avec le salarié et offre l'avantage de :

- Mieux cerner les aspirations professionnelles des collaborateurs et leurs leviers de motivation,
- Identifier leurs besoins en compétences,
- Définir des solutions d'accompagnement (évolution de poste ou projet de professionnalisation),
- Motiver et impliquer les collaborateurs autour de l'avenir de l'entreprise,
- Repérer les éventuels signes de lassitude ou d'usure et proposer des améliorations. L'entretien a des incidences sur la qualité de vie au travail.



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Une formation pour les encadrants ?

Afin d'assurer l'efficacité de l'entretien, les managers chargés de leur conduite peuvent être formés à cet exercice.

- Planifier des sessions de formation aux entretiens pendant une journée, pour revoir ou approfondir les notions de management et de conduite d'entretiens,
- Faire connaître les dispositifs de formation, leurs conditions de financement et les prestations d'informations accessibles aux salariés.

Un rapprochement avec les Ressources Humaines peut s'avérer utile pour clarifier l'information sur :

- Le développement de l'entreprise,
- L'évolution des compétences, métiers et emploi dans l'entreprise (employabilité, formation, évolution, mobilité).



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL LA SENSIBILISATION DES SALARIÉS

### L'accompagnement des salariés

Il peut être utile de vérifier si le salarié connaît les dispositifs mobilisables pour se former ou obtenir une certification :

- Le conseil en évolution professionnelle (CEP),
- Le compte personnel de formation (CPF),
- La validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Ou tout autre dispositif via l'entreprise comme par exemple le plan de formation.

### Inviter le salarié à se préparer

La planification du rendez-vous peut s'accompagner de l'envoi d'une grille de préparation, conçue pour rendre l'entretien le plus constructif possible. Le salarié peut être invité à :

- Rassembler les documents utiles (synthèse des précédents entretiens, fiche de poste, attestations de formation déjà suivies ou certifications),
- Réfléchir à son projet professionnel (maintien ou changement de poste), lister les compétences maîtrisées et celles à développer, s'informer sur les dispositifs de formation,
- Collecter les informations sur les projets de l'entreprise.

#### *Les outils Afdas — Téléchargeables sur [www.afdas.com/kits/11](http://www.afdas.com/kits/11)*

- Fiche outil n°3 : grille de préparation / salarié
- Fiche outil n°4 : grille de compte-rendu d'entretien
- Fiche outil n°5 : grille de synthèse à 6 ans



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### *Adapter l'entretien à chaque salarié*

Pour un salarié en 2<sup>nd</sup>e partie de carrière, l'entretien peut être enrichi de questions portant sur ses conditions de travail, sur les activités à aménager, sur la possibilité de tutorat ou de transfert de compétences.

Pour un salarié de retour après une longue absence, il offre l'occasion d'échanger sur ses objectifs professionnels et sur les conditions liées à sa reprise d'activité.

# 5 ÉTAPES POUR SE PRÉPARER À L'ENTRETIEN

1

Rassembler les données sur l'activité du collaborateur :

- Missions et responsabilités,
- Éventuelles améliorations rencontrées,
- Points forts ou d'amélioration (abordés sous l'angle des compétences et non sous l'angle des objectifs),
- Missions ou responsabilités qui pourraient lui être proposées pour développer de nouvelles compétences.

2

Rassembler les informations sur le parcours professionnel du collaborateur :

- Quels postes a-t-il occupé dans l'entreprise ?
- Quelles compétences sont mises en évidence ?
- Le salarié a-t-il bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle ?
- Le salarié a-t-il fait part de souhaits d'évolution professionnelle lors des précédents entretiens ?
- Quelles perspectives peuvent se dessiner dans les prochaines années ?

3

Rassembler les informations sur les formations suivies par le salarié :

- A-t-il obtenu un titre professionnel, un diplôme ou un CQP ?
- L'évolution de ses missions nécessiterait-elle de le former ?

4

Rassembler les informations sur la stratégie et les priorités de l'entreprise :

- Perspectives d'évolution de l'entreprise,
- Réglementations,
- Nouveaux marchés,
- Concurrence,
- Déterminer si ces éléments auront des incidences sur les métiers et les qualifications dans l'entreprise en termes d'évolution des compétences ou de nouvelles compétences attendues, leur impact sur les orientations de la formation dans l'entreprise dans les années à venir.

5

Fixer un rendez-vous un mois avant la date de l'entretien.

L'entretien professionnel s'articule autour de trois phases principales.

### Introduire l'entretien professionnel

Donner une dimension constructive à l'événement, ainsi qu'un cadre permettant d'instaurer un climat de confiance.

Rappeler les objectifs et les raisons de l'entretien en reprenant le cas échéant les conclusions des précédents entretiens.

### Thématiser, pour mieux conduire l'entretien

Le Code du travail ne définit pas précisément le contenu de l'entretien professionnel.

L'entreprise est donc libre de déterminer les thèmes à aborder en gardant à l'esprit l'obligation légale et l'objectif global de l'entretien.

Organiser l'entretien en trois temps permet d'aborder chaque thème important :

① Une synthèse des compétences développées autour du parcours professionnel du collaborateur dans l'entreprise, des actions de formations réalisées et des difficultés rencontrées.

② Une mise à plat des souhaits de formation du salarié, des perspectives d'évolution de sa qualification et de son emploi. De la même façon, l'employeur peut exposer les axes stratégiques de l'entreprise, ses attentes, ses objectifs.

③ Une réflexion commune entre l'employeur et le salarié sur la construction du parcours professionnel du salarié et la construction d'un plan d'action (formation, mobilité interne ou externe, bilan de compétences, attribution de nouvelles missions).

### Conclure l'entretien professionnel

L'entretien professionnel se conclut par une synthèse orale, puis écrite donnant au collaborateur des informations sur les échéances à venir.

Elle permet un échange sur les possibilités de formation envisagées.

Il est en effet important d'assurer la traçabilité des documents produits lors de l'entretien car ils serviront dans l'avenir à préparer les futurs rendez-vous.

#### Les outils Afdas

Téléchargeables sur [www.afdas.com/kits/11](http://www.afdas.com/kits/11)

#### ○ Fiche outil n°2

Grille de préparation / entreprise



### POINT DE REPÈRE

Il est important de formaliser en commun les conclusions de l'entretien professionnel.

Les conclusions doivent être consignées par écrit dans un document individuel, dont une copie sera remise au salarié.

Ce document servira lors de l'état des lieux du parcours professionnel, après 6 ans.



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL LE SUIVI

### Assurer le suivi pour en assurer le succès

Un document doit être rempli en deux exemplaires à la fin de l'entretien pour en formaliser les conclusions : proposition de formation, projet d'évolution envisageable, décision prise...

Ce document devra être signé par les deux parties avec la mention "remis le xx/xx/xx" et un exemplaire sera remis au salarié.

### Assurer la traçabilité

Profiter des entretiens professionnels pour mettre en place un système de traçabilité des entretiens et assurer l'information et le suivi autour des décisions et des formations.

Cette traçabilité peut s'exercer dans le cadre d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

### Assurer le suivi

L'entretien ne doit pas rester lettre morte. Il est important de tenir informé le salarié des décisions prises à la suite de l'entretien. Le suivi permet de faciliter l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel qui se déroule tous les 6 ans.

① Le document signé doit être remis au service Ressources Humaines qui étudie les demandes exprimées par le salarié au regard de la politique et du budget de formation,

② Une analyse a lieu autour des différentes décisions qui peuvent en découler : départ en formation, attribution de nouvelles fonctions, aménagement de poste, mobilité, préparation d'une certification (titre, diplôme, certification professionnelle),

③ Cette opération permet d'établir un plan d'action, soit de formation, soit de tutorat, soit de VAE, accompagné d'une planification dans le temps.

**Les outils Afdas** — Téléchargeables sur [www.afdas.com/kits/11](http://www.afdas.com/kits/11)

- Fiche outil n°4 : grille de compte-rendu d'entretien
- Fiche outil n°5 : grille de synthèse à 6 ans



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Un SIRH, pour quoi faire ?

Le système d'information de gestion des ressources humaines permet :

- Une gestion dématérialisée des flux ressources humaines (entretiens professionnels, formations, certification et habilitation),
- Un contrôle annuel des résultats,
- La mise en œuvre de la démarche GPEC.

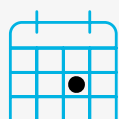


### POINT DE REPÈRE

L'état des lieux récapitulatif s'effectue tous les 6 ans.

Deux ans avant cet état des lieux, les éléments recueillis au cours des précédents entretiens vous permettent de vérifier la réalisation d'un ou de plusieurs éléments de progression prévus par la loi.

A défaut, mettez en place des actions correctives (départ en formation, attribution de nouvelles compétences, augmentation de salaire).



# L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

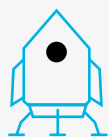
## LE CALENDRIER

Respecter un calendrier sur 6 ans permet de vérifier les 3 points d'employabilité.



### Selon la situation du salarié, le planning d'entretien pourra être différent

	À qui s'adresse l'entretien ?	À quel moment le faire ?	Quelle action réaliser ?	A noter
Cas n° 1	Salarié recruté avant le 7 mars 2014	AVANT le 6 mars 2016	Réaliser l'entretien professionnel et le renouveler tous les 2 ans	Le salarié n'a jamais bénéficié de l'entretien professionnel avant le 06/03/14. Le premier entretien professionnel devra avoir lieu au plus tard le 06/03/16, le deuxième le 06/03/18.
				Le salarié a bénéficié avant le 06/03/14 d'un entretien professionnel correspondant aux exigences de la loi du 5 mars 2014. Vous pouvez organiser le prochain entretien professionnel au plus tard 2 ans après la date de son précédent entretien.
Cas n° 2	Tout salarié recruté après le 7 mars 2014	Au moment de l'embauche	Informé sur l'entretien	Informé le salarié dès l'embauche par exemple, faire figurer l'information dans les documents remis lors de l'embauche (livret d'accueil, contrat de travail).
		À la date de l'embauche + 2 ans	Réaliser l'entretien professionnel et le renouveler tous les 2 ans	L'entretien est à effectuer tous les 2 ans, idéalement à la date anniversaire de l'embauche du salarié. Pour un recrutement effectué par exemple le 25/05/14, le 1 <sup>er</sup> entretien professionnel devra avoir lieu le 25/05/16, puis avant le 25/05/18.
Cas n° 3	Tout salarié de retour après une absence (quelle que soit la date de l'embauche)	Dès la date de reprise d'activité	Réaliser l'entretien professionnel et le renouveler tous les 2 ans	L'entretien professionnel s'applique à tout salarié dont l'activité a été suspendue ou réduite à la suite de : congé maternité, congé parental d'éducation, congé d'adoption, congé de soutien familial, congé sabbatique, arrêt maladie pour affection longue durée, période de mobilité volontaire sécurisée, mandat syndical.
		Lors de l'entretien professionnel	Réaliser l'entretien récapitulatif du parcours professionnel	Vérifier si le salarié a bénéficié de tous les entretiens professionnels obligatoires et s'il a suivi au moins une action de formation et/ou obtenu tout ou partie d'une certification (diplôme, titre) par la validation des acquis de l'expérience ou la formation, et/ou bénéficié d'une progression professionnelle ou salariale.



## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL POUR ALLER PLUS LOIN

Vous pouvez profiter de l'entretien professionnel pour orienter l'entreprise dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

### Un nouveau rôle pour les managers

La réforme est l'occasion de former les managers à la conduite des entretiens professionnels et à la démarche GPEC, outil de mobilisation autour des emplois des métiers et des compétences qui évoluent.

Des ateliers de retours d'expérience peuvent être mis en place avec le service Ressources Humaines.

### L'importance de la traçabilité

La loi dispose que le manager propose la date de l'entretien au collaborateur. Cependant ce dernier peut refuser.

L'entreprise doit formaliser la proposition ainsi que le refus du collaborateur par écrit, ce qui permet d'apporter la preuve qu'elle a rempli son obligation.

Elle doit refaire sa proposition d'entretien dans les deux ans, car des sanctions financières s'appliquent en cas de manquement à l'obligation légale.

#### Les outils Afdas

Téléchargeables sur [www.afdas.com/kits/11](http://www.afdas.com/kits/11)

##### o Fiche outil n°5

Grille de synthèse à 6 ans

### Vers de nouveaux outils

La mise en place de l'entretien peut s'accompagner de :

- La programmation de réunions d'équipe pour présenter les évolutions de la loi,
- La présentation d'un kit de communication et de modules d'apprentissage à la conduite d'entretien,
- La dématérialisation des formulaires et outils,
- La création d'un système de traçabilité des entretiens et de contrôle des résultats,
- L'implication des instances représentatives (CHSCT, CE...) autour de l'employabilité et de la stratégie de l'entreprise.

### Suivre l'orientation sociale de l'entreprise

La mise en place d'une base de données économiques et sociales pour les entreprises de 50 salariés et plus peut permettre d'assurer le suivi de :

- L'évolution des emplois,
- L'évolution des contrats,
- L'évolution des formations.





## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ASSOCIÉ OU NON À L'ENTRETIEN ANNUEL

Vous réalisez déjà des entretiens annuels d'évaluation et souhaitez profiter de ce moment pour effectuer l'entretien professionnel.

Il est impératif de bien les distinguer l'un de l'autre en gardant à l'esprit le périmètre et le contenu de chacun. Il convient, pour ce faire, d'utiliser deux formulaires différents.

### Entretien professionnel et entretien annuel, quelles différences ?

Entretien professionnel	Entretien d'évaluation
Tous les 2 ans (obligatoire)	Tous les ans (facultatif)
Met au premier plan : <ul style="list-style-type: none"><li>● L'évolution du salarié (au delà de la seule occupation de poste),</li><li>● Le projet professionnel (changement de poste, promotion...),</li><li>● Le projet de formation.</li></ul>	Met au premier plan : <ul style="list-style-type: none"><li>● Le bilan de l'activité de l'année (contrôle et analyse des résultats),</li><li>● Les performances du collaborateur par rapport aux objectifs fixés,</li><li>● L'objectif opérationnel pour l'année à venir (et les moyens pour l'atteindre, y compris par la formation).</li></ul>

### Les réaliser l'un après l'autre : quels avantages ?

	Réalisé par le manager	Réalisé par le service Ressources Humaines
Réaliser tous les ans ou tous les 2 ans	<b>Atouts</b> La fonction managériale est valorisée et développe une posture de d'accompagnement avec chaque collaborateur.	L'entretien peut être réalisé tout au long de l'année, synchronisé ou non avec la campagne d'entretiens annuels. La fonction Ressources Humaines est la plus adaptée à la conduite d'entretien (évolution des parcours, détection des talents) et permet ainsi d'alléger la charge des managers.
	<b>Risques</b> Il convient d'accompagner les managers au préalable et/ou les former à la conduite de l'entretien.	Si les volumes d'entretiens sont très importants, cela peut représenter une charge de travail trop conséquente pour les Ressources Humaines.





