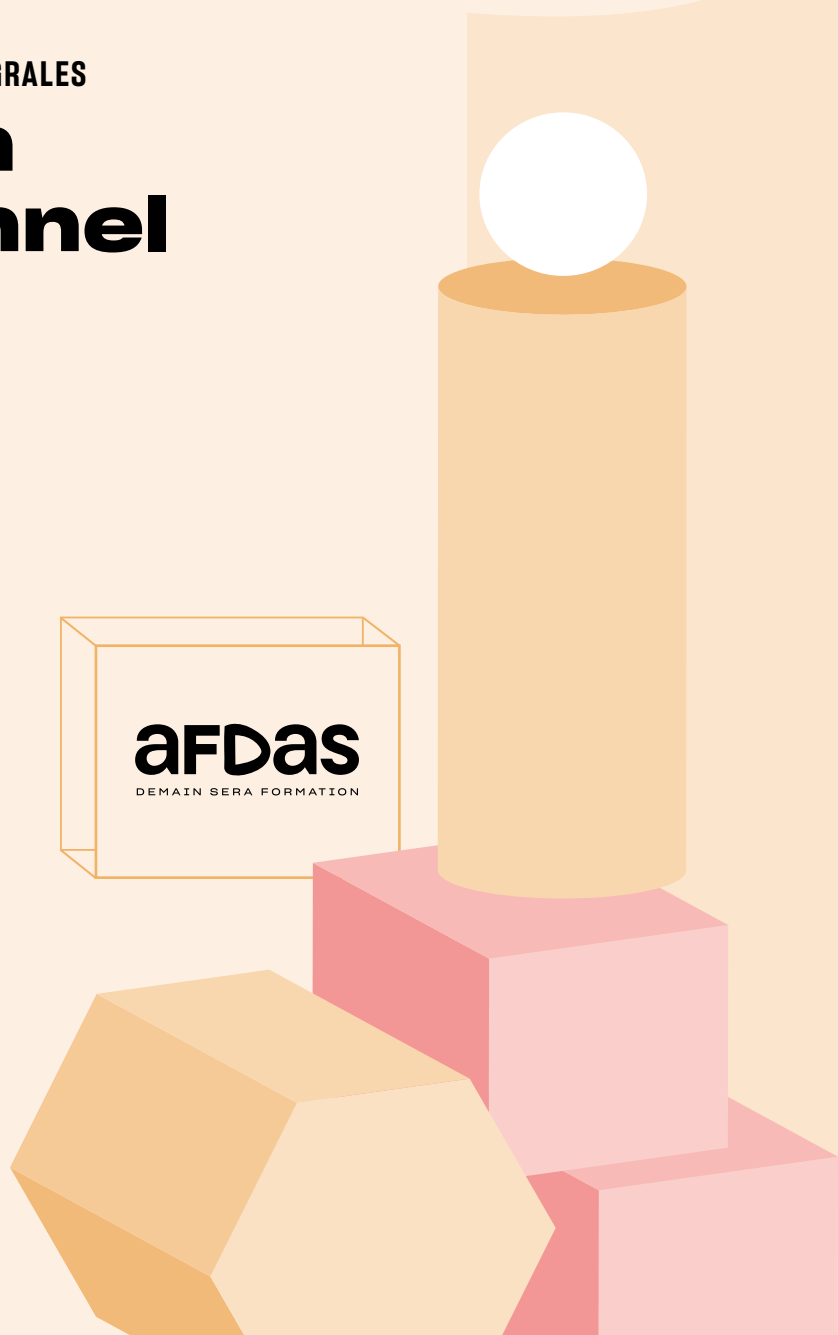


# LES INTÉGRALES GRATUITES

COLLECTION ENTREPRISE - LES INTÉGRALES

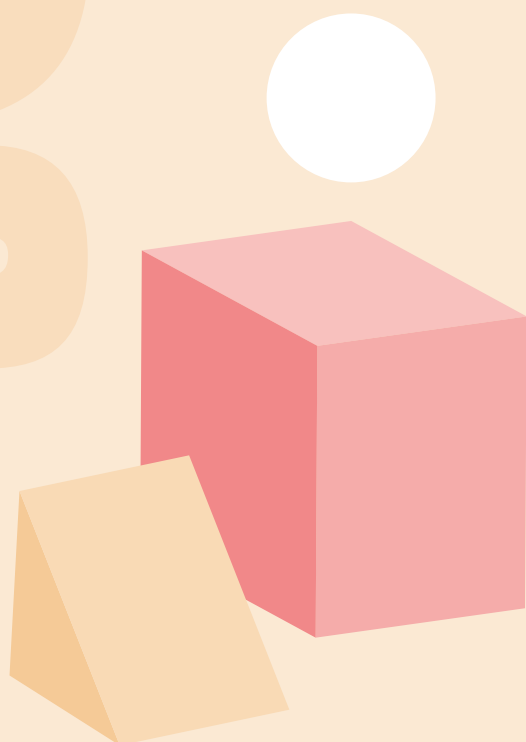
## L'entretien professionnel

Mode d'emploi



LES  
M  
A  
T  
I  
E  
R  
E  
S

• <b>Qu'est-ce qui a changé avec la loi Avenir ?</b>	4
• <b>Entretien professionnel : quels atouts ?</b>	5
• <b>Quels acteurs ?</b>	9
• <b>Quelles grandes étapes ?</b>	11
• <b>Quelles sont les modalités de mise en œuvre ?</b>	15
• <b>Les 3 phases de l'entretien professionnel</b>	19
• <b>Quel suivi ?</b>	21
• <b>Un outil de gestion de ressources humaines ?</b>	22



# 66 En tant que dirigeant d'une TPE-PME, vous devez satisfaire à votre obligation légale de mener des entretiens professionnels ?

Vous vous interrogez sur le contenu et la mise en œuvre de l'entretien professionnel et vous souhaitez sécuriser sa pratique pour votre entreprise et vos collaborateurs ?

## L'entretien professionnel : qu'est-ce que c'est ?

L'entretien professionnel est une obligation légale introduite au Code du travail encadrée par deux lois. La première, issue de la réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014), qui formalise l'entretien professionnel, et la seconde, issue de la réforme de la formation professionnelle de septembre 2018, qui renforce l'obligation d'informer de l'employeur.

## L'entretien professionnel s'organise autour de deux temps forts pour le salarié :

- un entretien obligatoire, a minima tous les 2 ans.
- une analyse sous la forme d'un bilan du parcours professionnel tous les six ans, dit « état des lieux récapitulatif ».

Le cadre juridique s'est assoupli depuis le contexte lié au Covid-19. L'ordonnance n°2020-38 du 1<sup>er</sup> avril 2020 prévoit un report de la date d'échéance des états des lieux récapitulatifs jusqu'au 31 décembre 2020. Profitez du délai accordé jusqu'à fin décembre pour planifier rapidement vos entretiens professionnels dressant l'état des lieux récapitulatif.

## Il vous faut effectuer le bilan à 6 ans d'ici fin décembre 2020 et vous vous interrogez sur son contenu et ses vertus ?

Ce guide est conçu pour vous apporter les informations essentielles et les outils pour rendre vos entretiens professionnels plus performants et efficaces, que vous n'ayez jamais effectué cette démarche ou que vous pratiquiez déjà ces entretiens.

# QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC LA LOI Avenir ?

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

**En quoi la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 vient en modifier les règles ?**

LES NOUVEAUTÉS  
de la  
réforme :

**Désormais, en tant qu'employeur :**

- Vous devez présenter au salarié **le conseil en évolution professionnelle (CEP)**, lui apporter des précisions sur l'activation du compte personnel de formation (CPF) et sur la possibilité de bénéficier d'abondements complémentaires.
- Vous avez la possibilité de négocier par accord d'entreprise ou d'appliquer un accord de branche précisant **les éléments d'appréciation de l'évolution professionnelle.** (Est-ce que le salarié a bien suivi au moins une action de formation ? ; A-t-il acquis des éléments de certification par la formation ou la VAE ? ; A-t-il bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle ?).
- Vous pouvez prévoir **une autre périodicité des entretiens professionnels** par un accord collectif d'entreprise ou en suivant les préconisations d'un accord de branche.
- Vous devez prévoir un entretien professionnel **au retour de longues absences** (maladie) ainsi qu'avant certains congés (congé de proche aidant ou de solidarité familiale), l'entretien professionnel se substituant à de nombreux entretiens obligatoires.

**L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : 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.**

BOUN À SAVOIR

**UN ACCORD COLLECTIF D'ENTREPRISE OU DE BRANCHE** peut prévoir

une autre périodicité des entretiens professionnels (L.6315-1-III du Code du travail). Ainsi, cet accord peut allonger ou réduire la périodicité dès 2 ans.

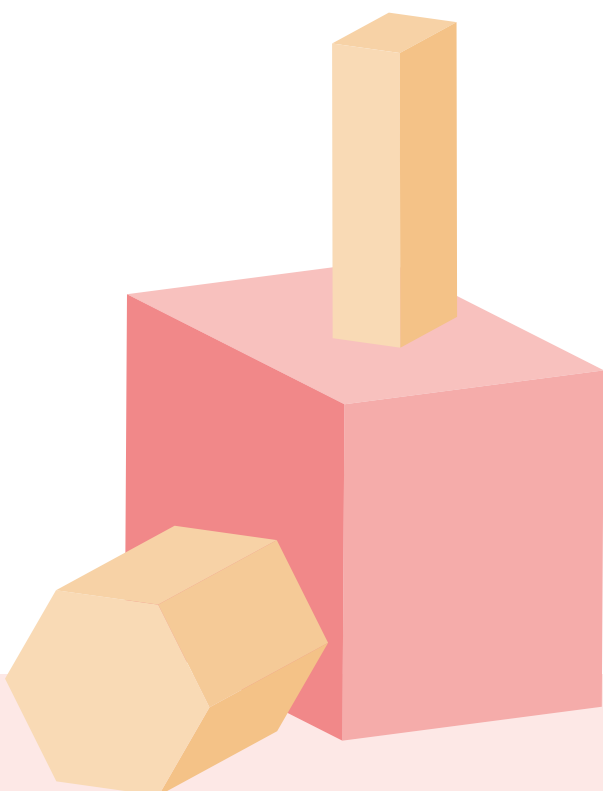
En tout état de cause, la loi prévoit que 3 entretiens doivent être réalisés tous les 6 ans. En pratique, cette nouvelle périodicité devrait pouvoir s'appliquer à partir du bilan des 6 ans de chaque salarié.

# ENTRETIEN PROFESSIONNEL : QUELS ATOUTS ?

## À quoi sert l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel permet d'identifier les compétences, les aspirations professionnelles et les besoins des salariés.

- ◆ Ce **temps d'échange avec chaque collaborateur** vous permet de prendre en compte son parcours et d'étudier ses perspectives d'évolutions professionnelles. Il met en adéquation vos besoins en compétences et les aspirations de ce dernier. C'est un **véritable outil de gestion des ressources humaines** vous donnant l'opportunité de faire le point sur les projets et les besoins de formation.
- ◆ Il permet de **définir un plan d'actions** autour de l'employabilité et la qualification des salariés, en lien avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Les points suivants peuvent notamment être abordés :
  - ➔ **missions sur le poste,**
  - ➔ **parcours au sein de l'entreprise,**
  - ➔ **compétences maîtrisées et celles à développer,**
  - ➔ **formations suivies et certifications obtenues,**
  - ➔ **perspectives d'évolution ou de changements professionnels,**
  - ➔ **positionnement sur des projets de l'entreprise et besoins éventuels en nouvelles compétences.**
- ◆ Plus qu'un entretien, c'est un **rendez-vous avec chacun de vos salariés**. Un exercice qui, pour être constructif, se prépare en amont et nécessite l'implication de tous.



## Quels bénéfices ?

L'entretien professionnel 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 votre entreprise.

**L'entretien professionnel constitue une opportunité pour chaque collaborateur de voir ses aspirations professionnelles prendre forme.**

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

### POUR VOTRE ENTREPRISE

- ◆ Faire le lien entre les projets et objectifs stratégiques de votre entreprise et les aspirations professionnelles de vos salariés,
- ◆ être éclairée sur les actions collectives et individuelles à accomplir (besoins en formation, préparation du plan de développement des compétences),
- ◆ être en conformité avec la législation,
- ◆ détecter des situations sensibles et/ou à risques,
- ◆ optimiser l'employabilité des salariés et leur compétitivité,
- ◆ développer l'image de votre entreprise et la qualité de vie au travail,
- ◆ fidéliser ses collaborateurs,
- ◆ favoriser la réflexion sur les problématiques ressources humaines (pénibilité, santé, responsabilité sociale).

### 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),
- ◆ être informé sur la VAE, le conseil en évolution professionnelle (CEP), l'activation du compte personnel de formation (CPF), les abondements de ce compte susceptibles d'être versés par l'employeur,
- ◆ aborder des sujets spécifiques lors d'entretiens professionnels tels que ceux programmés à l'issue du congé parental d'éducation, d'un mandat syndical, ou lors d'un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel.

# Comment envisager l'avenir avec l'entretien professionnel ?

## ① Préparer le plan de développement des compétences

- ◆ L'entretien professionnel permet de faire le lien entre les projets et objectifs stratégiques de votre entreprise et les aspirations professionnelles de vos salariés. Grâce à lui, vous serez en mesure de mieux prévoir les compétences qui seront nécessaires au développement futur de votre activité.
- ◆ Les entretiens professionnels vous permettent de rassembler les informations sur les souhaits et possibilités de formation de vos salariés, en fonction des besoins de votre 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 développement des compétences 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.

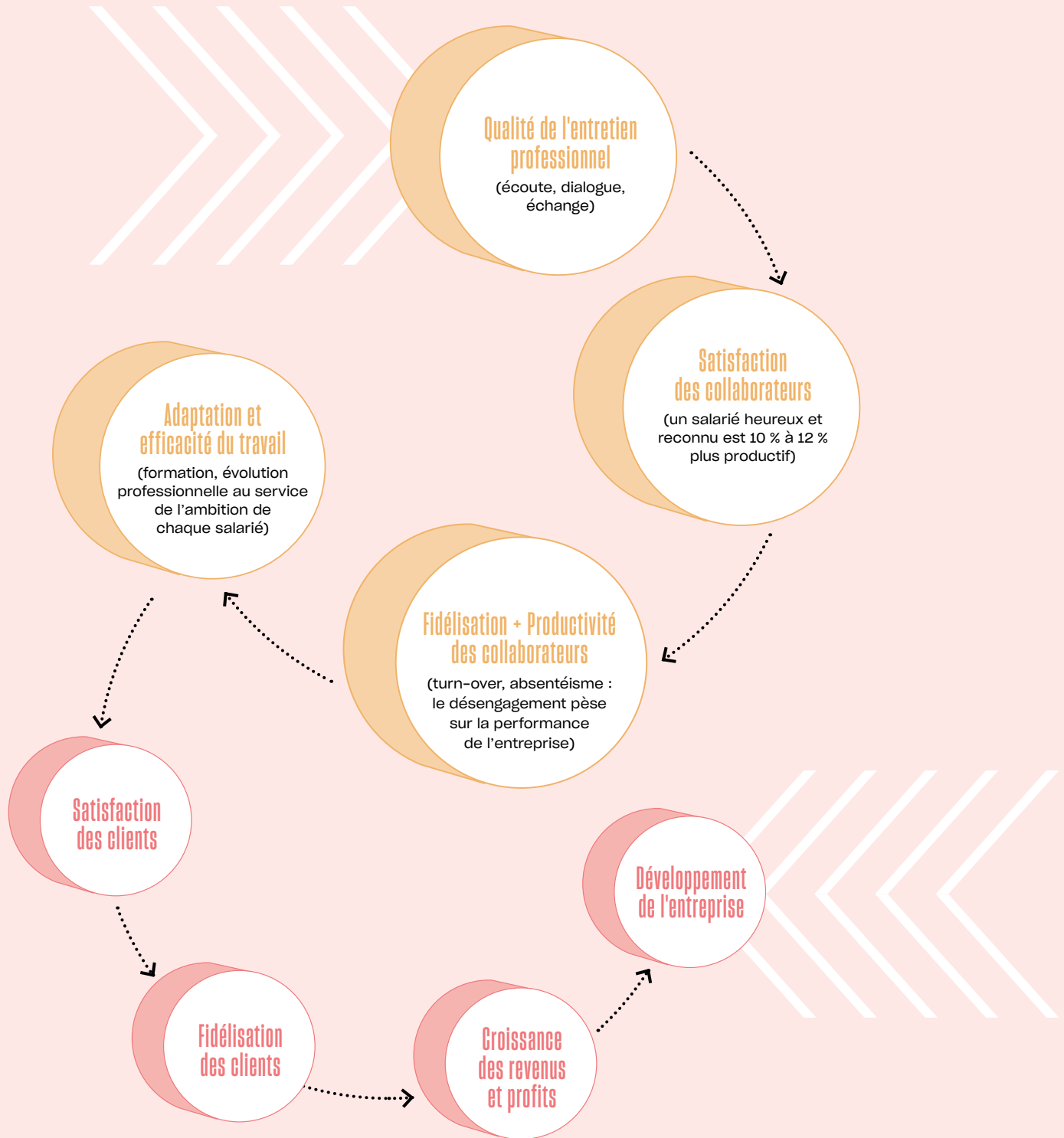
## ② Intégrer l'entretien professionnel dans une démarche GPEC

- ◆ Vous pouvez développer votre entreprise via une démarche globale d'employabilité.
- ◆ Elle peut être élaborée avec le comité de direction et tous les acteurs de l'entreprise et peut 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 à 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.

## ③ Associer les instances représentatives du personnel

- ◆ Depuis 2015, les entreprises de 50 salariés et plus sont invitées à communiquer aux représentants de personnel (IRP), dans le cadre des consultations relatives au plan de développement des compétences, le nombre de salariés bénéficiaires de l'entretien professionnel.
- ◆ Cette action permet de fédérer les instances représentatives autour du projet de l'entreprise.

#### ④ Le cercle vertueux de l'entretien professionnel





# QUELS ACTEURS ?

## Pour quels salariés ?

OBLIGATOIRE,  
IL CONCERNE  
TOUS LES SALARIÉS  
DE TOUTES LES  
ENTREPRISES,  
QUELS QUE SOIENT :

- ◆ **la taille de l'entreprise,**
- ◆ **la nature et la durée du contrat,** dès lors que le salarié a au moins 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise : CDI, CDD, contrat aidé (contrat unique d'insertion), contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, parcours emploi compétences,
- ◆ **la durée du travail** (temps plein ou temps partiel).

## Quelles sont les obligations de l'employeur ?

### INFORMER

En tant qu'employeur, vous devez informer vos collaborateurs dès leur embauche, quelle que soit la nature du contrat de travail. L'information porte sur les modalités et enjeux de l'entretien professionnel et l'état des lieux du parcours professionnel.

### FORMALISER

L'entretien professionnel est obligatoire, il doit avoir lieu (le refus du salarié d'y assister ne justifie pas de son absence de réalisation). Il donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié.

### REPRISE D'ACTIVITÉ

L'entretien doit être systématiquement proposé à l'issue de certaines périodes d'absence ou de réduction d'activité (même s'il s'est écoulé moins de 2 ans depuis le dernier entretien ou l'arrivée du salarié dans l'entreprise) :

- ➔ congé maternité,
- ➔ congé parental d'éducation total ou partiel,
- ➔ congé d'adoption,

- ➔ arrêt longue maladie,
- ➔ congé de proche aidant (entretien obligatoire à prévoir également avant le congé),
- ➔ congé de solidarité familiale (entretien obligatoire à prévoir également avant le congé),
- ➔ congé sabbatique,
- ➔ période de mobilité volontaire sécurisée,
- ➔ mandat syndical.

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



BON À SAVOIR

**L'ENTRETIEN PEUT ÉGALEMENT AVOIR LIEU À L'INITIATIVE DU SALARIÉ, à une date antérieure à la reprise du poste.**

## 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 faut pas le confondre avec l'entretien d'évaluation professionnelle (ou entretien annuel d'objectifs, de performance) qui ne porte pas sur les mêmes objectifs. L'entretien professionnel ne porte pas sur l'évaluation du salarié contrairement à l'entretien d'évaluation professionnelle.
- ◆ Par ailleurs, l'entretien professionnel ne doit pas être confondu avec d'autres entretiens obligatoires : entretien spécifique destiné à évaluer la charge de travail des salariés soumis à un forfait-jours, l'entretien individuel dont peut demander à bénéficier un représentant du personnel ou un délégué syndical en début de mandat.

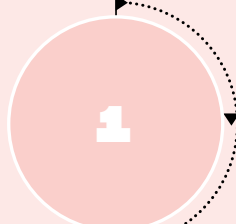
### Entretien professionnel et entretien d'évaluation, quelles différences ?

	Entretien professionnel	Entretien d'évaluation
<b>Quand ?</b>	→ Tous les 2 ans	→ Tous les ans
<b>Obligatoire</b>		
<b>Facultatif</b>		
<b>Finalité</b>	→ L'évolution du salarié (au-delà de la seule occupation de poste), le projet professionnel (changement de poste, promotion), le projet de formation.	→ Le bilan de l'activité de l'année (contrôle et analyse des résultats), les performances du collaborateur par rapport aux objectifs fixés, l'objectif opérationnel pour l'année à venir (et les moyens pour l'atteindre, y compris par la formation).

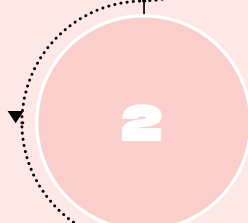
# QUELLES GRANDES ÉTAPES ?

## Un calendrier sur 6 ans

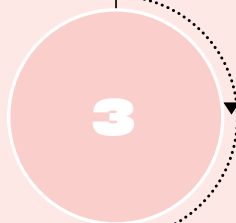
7 MARS 2014  
**Entrée  
en vigueur**



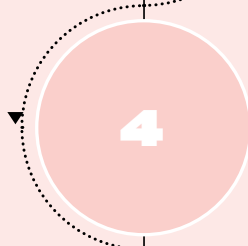
AUTOUR DU  
7 MARS 2016  
**1<sup>er</sup> entretien  
professionnel**



AVANT LE  
7 MARS 2018  
**2<sup>ème</sup> entretien  
professionnel**



AVANT LE  
31 DÉCEMBRE 2020\*  
**3<sup>ème</sup> entretien  
professionnel  
et état des lieux**



BON À SAVOIR

**UN ÉTAT DES LIEUX RÉCAPITULATIF EST À EFFECTUER AU COURS DU 3<sup>ème</sup> ENTRETIEN PROFESSIONNEL** pour tout salarié avec une ancienneté supérieure à 6 ans. Sinon, à date anniversaire au regard du premier entretien planifié avec le salarié.

\* Le cadre juridique s'est assoupli depuis le contexte lié au Covid-19. L'ordonnance n°2020-387 du 1<sup>er</sup> avril 2020 prévoit un report exceptionnel de la date d'échéance des états des lieux récapitulatifs jusqu'au 31 décembre 2020.

# Vos obligations jusqu'au 31 décembre 2020

**Pour justifier de  
l'accomplissement  
de vos obligations,  
vous pouvez :**

→ **Soit appliquer les critères issus de la loi du 5 mars 2014**, à savoir démontrer que le salarié a bénéficié de l'ensemble de ses entretiens professionnels (tous les 2 ans) et d'au moins deux de ces trois mesures d'employabilité :

- ♦ **avoir suivi** au moins une action de formation (obligatoire ou non),
- ♦ **avoir acquis** des éléments de certification 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).

→ **Soit appliquer les critères issus de la loi du 5 septembre 2018**, à savoir, démontrer que le salarié a :

- ♦ bénéficié de l'ensemble de ses **entretiens professionnels** (tous les 2 ans),
- ♦ suivi au moins **une formation « non obligatoire »** (est obligatoire « toute action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction »).

**À compter du  
1<sup>er</sup> janvier 2021,  
seules les règles  
issues de la loi du  
5 septembre 2018  
seront imposées  
à l'employeur.**

# Quelles pénalités en cas de non-conformité ?

**L'entretien professionnel est obligatoire et soumis à des pénalités dans les entreprises d'au moins 50 salariés.**

- **Si, dans les 6 ans, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation non obligatoire**, ou si les anciens critères (loi du 5 mars 2014) uniquement valables jusqu'au 31 décembre 2020 n'ont pas été respectés, l'entreprise est condamnée à procéder à un abondement correctif au compte personnel de formation du salarié de 3 000 euros.
- **Le salarié doit être informé de ce versement.** L'employeur verse une somme forfaitaire de 3 000 euros à la Caisse des dépôts et consignations, au titre de l'abondement correctif.

**Soyez vigilants !**

**Lorsque l'entreprise n'a pas opéré ce versement ou a opéré un versement insuffisant, elle est mise en demeure de procéder au versement de l'insuffisance constatée. À défaut, l'entreprise verse au Trésor public un montant équivalent à l'insuffisance constatée majorée de 100 %.**

**NON À SAVOIR**

**UN ACCORD COLLECTIF D'ENTREPRISE OU, À DÉFAUT, DE BRANCHE, peut modifier la périodicité des entretiens professionnels et également prévoir des modalités différentes d'appréciation de l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié différentes ainsi qu'un abondement supplémentaire du CPF.**

## Points de repère

# 6 ans

L'état des lieux récapitulatif s'effectue tous les 6 ans. Avant que cet entretien bilan se déroule, dressez l'historique des actions réalisées notamment dans les précédents entretiens.

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

### Cas concret : comment respecter un calendrier sur 6 ans ?



◆ **Votre salarié est en poste depuis 2 ans**, il est temps de penser au 1<sup>er</sup> entretien professionnel.

◆ **Votre salarié fait partie de l'entreprise depuis 4 ans**, le 2<sup>ème</sup> entretien professionnel vous permet de faire un point sur les actions réalisées et les éventuelles évolutions ou modifications à apporter.

◆ **Votre salarié est depuis 6 ans dans l'entreprise**, vous faites le bilan de son parcours professionnel par un état des lieux lors du 3<sup>ème</sup> entretien professionnel. Vous vérifiez de nouveau l'accomplissement de vos obligations (cf. page 12).

**Vous vérifiez les 3 points d'employabilité :**

- si le salarié a suivi une action de formation depuis son arrivée dans l'entreprise ;
- s'il a obtenu une certification ;
- s'il a progressé sur le plan professionnel ou salarial.

# QUELLES SONT LES MODALITÉS DE MISES EN ŒUVRE ?

## Garantir le succès de l'entretien

### 1 Préparer l'entretien en amont

- ◆ Commencer par sensibiliser vos collaborateurs à la démarche des entretiens en présentant un guide d'entretien détaillé aux collaborateurs (cf. fiche outil n°3, grille de préparation/salarié).
- ◆ Cette démarche peut être présentée au cours de réunions d'équipe et partagée avec les instances représentatives du personnel.

### 2 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, un mois) donne au salarié le temps nécessaire de préparer son entretien.

### 3 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.

### 4 Prévoir le temps nécessaire

- ◆ Prévoir une amplitude horaire d'au moins 2h pendant le temps de travail des salariés concernés, à raison d'1h30 pour l'entretien et de 30 minutes supplémentaires pour le compte-rendu.

### 5 Sélectionner la personne en charge de conduire l'entretien

- ◆ Selon la taille et l'organisation de l'entreprise :
  - Le manager de proximité peut conduire l'entretien, notamment s'il est effectué avant 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.

### 6 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,
  - Les aider à changer de posture : bannir l'évaluation pour être dans l'accompagnement.

BON À SAVOIR

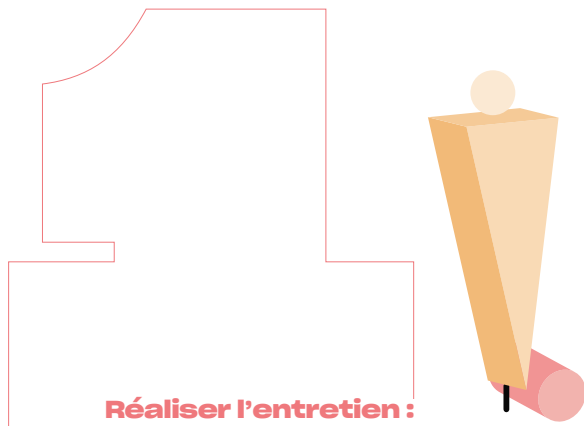
**DANS CERTAINS CAS, un accord collectif applicable à l'entreprise peut préciser les différents points à traiter lors de l'entretien.**

#### LES OUTILS AFDAS

- \* L'Essentiel Entretien Professionnel
- \* 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

Téléchargeables sur [www.collection.afdas.com/les-ressources/](http://www.collection.afdas.com/les-ressources/)

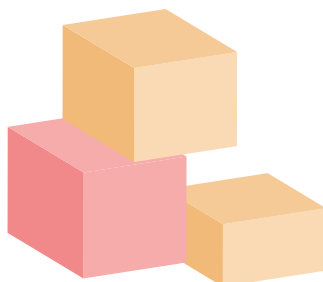
# Optimiser l'efficacité de l'entretien



## 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.



## 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.

**BON À SAVOIR**

**UN RAPPROCHEMENT AVEC LES RESSOURCES HUMAINES PEUT S'AVÉRER UTILE** pour clarifier l'information sur le développement de l'entreprise, l'évolution des compétences, les métiers et emplois dans l'entreprise (employabilité, formation, évolution, mobilité).

N'hésitez pas à contacter votre conseiller Afdas pour en savoir plus sur l'offre de formation à l'entretien professionnel ou l'appui-conseil RH.

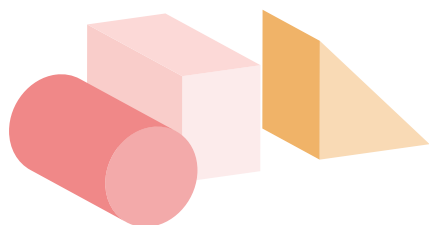


## L'accompagnement des salariés

Il est obligatoire de vérifier que 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).
- ➔ Les nouveaux dispositifs : le CPF de transition, la PRO-A.

Ou tout autre dispositif via l'entreprise comme, par exemple, le plan de développement des compétences.

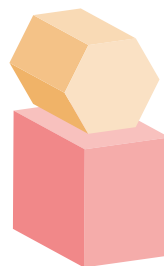


## Inviter le salarié à se préparer

La planification du rendez-vous peut s'accompagner de l'envoi d'une grille de préparation en amont, conçue pour rendre l'entretien le plus constructif possible.

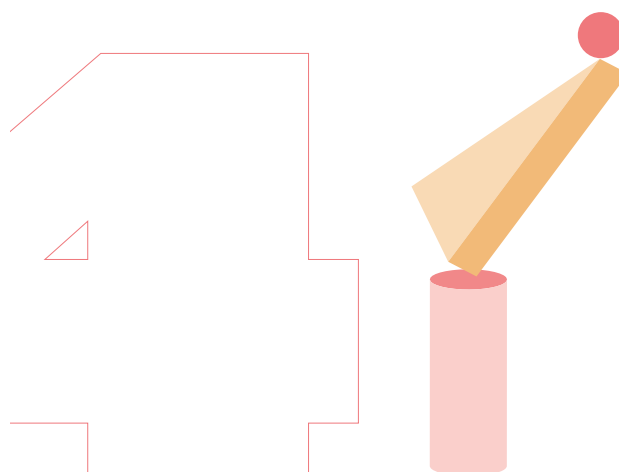
Le salarié peut être invité à :

- ➔ 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 d'entreprise.



## Adapter l'entretien à chaque salarié

- ➔ Pour un salarié en seconde 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, de transfert intergénérationnel 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.



### LES OUTILS AFDAS

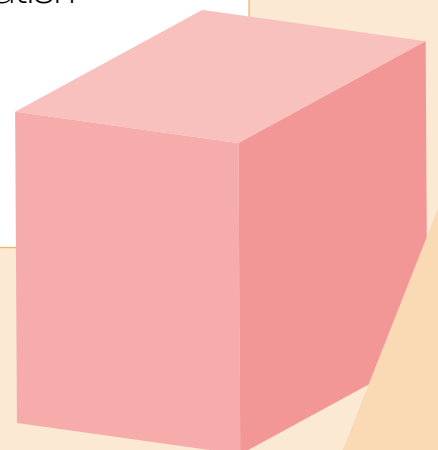
- \* Fiche outil n°3 : grille de préparation/salarié
- \* Fiche outil n°4 : grille de compte-rendu d'entretien
- \* Fiche outil n°5 : grille de synthèse à 6 ans

Téléchargeables sur [www.collection.afdas.com/les-ressources/](http://www.collection.afdas.com/les-ressources/)



## 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 d'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 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 (certificat de qualification professionnelle) ? 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 attendues, leur impact sur les orientations de la formation dans les années à venir.
- ⑤ **Fixer un rendez-vous** un mois avant la date de l'entretien.



# LES 3 PHASES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

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

## 1 INTRODUIRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- Donner une dimension constructive à l'évènement, 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.

## 2 THÉMATISER POUR MIEUX CONDUIRE L'ENTRETIEN

Le Code du travail ne définit pas précisément le contenu de l'entretien professionnel mais il oblige la présence de certains thèmes. Organiser l'entretien en trois temps permet d'aborder tous les points obligatoires tout en répondant à l'objectif initial.

- 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).

## 3 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 et devront être présentés lors de l'entretien d'état des lieux.

### Soyez vigilants !

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

#### LES OUTILS AFDAS

\* Fiche outil n°2: grille de préparation/entreprise

Téléchargeables sur [www.collection.afdas.com/les-ressources/](http://www.collection.afdas.com/les-ressources/)

# Conduite des entretiens : par le manager ou par les RH ?

Conduite des entretiens	Atouts	Risques
Réalisé par le manager	—> La fonction managériale est valorisée et développe une posture d'accompagnement avec chaque collaborateur. Il convient d'accompagner les managers au préalable et/ou les former à la conduite de l'entretien.	—> Le salarié peut se censurer face à son manager.
Réalisé par le service Ressources Humaines	—> 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.  —> La parole du salarié est plus libre avec un représentant des Ressources Humaines (mobilité, départ).	—> Si les volumes d'entretiens sont très importants, cela peut représenter une charge de travail trop conséquente pour les Ressources Humaines.

# QUEL SUIVI ?

## Assurer la formalisation

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 en mains propres le xx/xx/xx » et un exemplaire reviendra 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 éventuellement d'établir un plan d'action, soit de formation, soit de tutorat, soit de VAE, accompagné d'une planification dans le temps.

## 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.

### LES OUTILS AFDAS

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

Téléchargeables sur [www.collection.afdas.com/les-ressources/](http://www.collection.afdas.com/les-ressources/)

# UN OUTIL DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ?

---

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

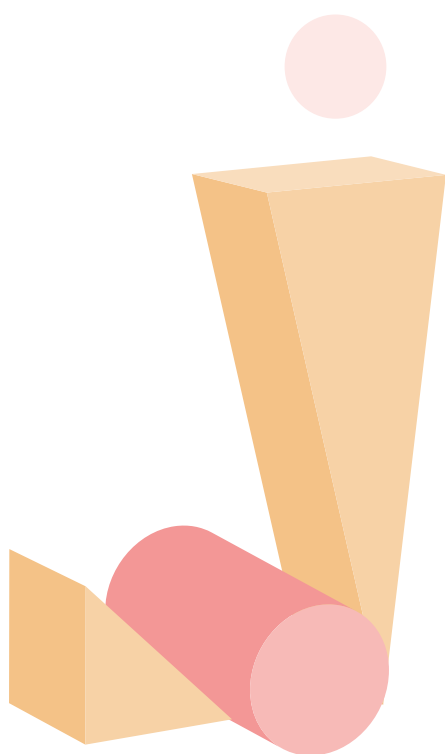
**L'entretien professionnel est l'occasion de former les managers à la démarche GPEC, outil de mobilisation autour des emplois, des métiers et des compétences qui évoluent.**

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

## L'importance de la traçabilité

**L'entretien professionnel constitue un droit pour le salarié et une obligation pour l'employeur. Le salarié ne peut pas refuser l'entretien professionnel.**

Pour les entretiens proposés à la suite d'une longue absence, le collaborateur est en droit de refuser l'entretien professionnel. L'entreprise doit formaliser la proposition d'entretien et, le cas échéant, le refus du collaborateur par écrit, permettant d'apporter la preuve que l'entreprise a rempli son obligation.



## 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 (CSE, commission formation) 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,
- ◆ Le nombre de salariés bénéficiaires de l'entretien professionnel.

## Associer ou non l'entretien professionnel 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. N'hésitez pas à utiliser deux formulaires différents.

Prévoyez une marge entre les 2 entretiens d'environ 15 minutes pour pouvoir prendre des notes et laisser un peu de temps au collaborateur qui souhaiterait approfondir certains sujets.

### LES OUTILS AFDAS

\* Fiche outil n°5 : grille de synthèse à 6 ans

Téléchargeables sur [www.collection.afdas.com/les-ressources/](http://www.collection.afdas.com/les-ressources/)

# Le glossaire

Les informations clés pour bien comprendre l'entretien professionnel

<https://collection.afdas.com/> →



## CEP (conseil en évolution professionnelle) :

Proposé depuis 2015, ce dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé permet à toute personne (actif, salarié, indépendant, demandeur d'emploi...) de faire le point sur sa situation et d'élaborer un projet d'évolution professionnelle. Seuls les organismes CEP habilités proposent ce service : Pôle emploi, Apec, Cap emploi ou tout opérateur régional pour le compte de France compétences.

## CPF (compte personnel de formation) :

Il permet d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle.

Il s'adresse à tous les actifs et a une vocation universelle. Depuis 2019, ce droit individuellement acquis est crédité en euros. Sa gestion est confiée à la Caisse des dépôts et consignations. Ce compte, ouvert à toute personne en activité de plus de 16 ans, est individuel et indépendant de tout contrat de travail. En savoir plus : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr)

## CQP (certificat(s) de qualification professionnelle) :

Élaborés par les branches professionnelles, ils certifient des compétences professionnelles immédiatement opérationnelles dans un emploi de la branche. Ils correspondent aux attentes spécifiques des entreprises du secteur. Des CQP interbranches (CQPI) peuvent être créés par deux ou plusieurs branches, en réponse à un besoin de reconnaissance de compétences nécessaires à l'exercice de métiers transversaux, communs aux secteurs concernés.

## GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) :

Outil prépondérant de la gestion des ressources humaines, la GPEC est anticipative et préventive, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Elle permet d'évaluer dans le temps les besoins en ressources humaines (volumes, compétences, coût) et de mener un plan d'action global (formation, mobilité, recrutement).

## La loi « Avenir » :

La loi « Avenir » pour la liberté de choisir son avenir professionnel a été promulguée le 5 septembre 2018 (n° 2018-771). Elle a pour vocation de simplifier et de moderniser les dispositifs de formation professionnelle et l'apprentissage.

## OPCO (Opérateur de compétence) :

Organisme paritaire agréé ayant pour mission d'accompagner les branches professionnelles et les entreprises dans le développement de leurs compétences. À ce titre, l'OPCO finance l'apprentissage, contribue au développement de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et aide les branches et les entreprises à construire leurs certifications professionnelles. Il conseille et guide les TPME dans l'analyse et la définition de leurs besoins de formation et dans leurs financements. L'Afdas est l'OPCO des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

## Plan de développement des compétences :

Anciennement nommé plan de formation, le plan de développement des compétences rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, seules les entreprises de moins de 50 salariés peuvent bénéficier d'un financement de leur plan légal par leur OPCO. Les actions de formation peuvent également être financées grâce à des versements conventionnels (établis par accord de branches) et/ou volontaires (librement décidés par l'entreprise).

## Pro-A :

Le dispositif Pro-A permet au salarié de changer de métier, de profession ou de bénéficier d'une promotion par des actions de formation en alternance.

## VAE (validation des acquis de l'expérience) :

Il permet d'obtenir, en totalité ou en partie, un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle inscrit au Répertoire National des certifications professionnelles (RNCP).

**Pour aller plus loin :** contactez votre conseiller emploi/formation dans vos antennes régionales et consultez la rubrique entretien professionnel du site [www.afdas.com](http://www.afdas.com)