

# Guide pratique de l'entretien professionnel

## Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?

- C'est un **moment d'échange dans un cadre professionnel**, entre un hiérarchique et un salarié, dans un climat de **non évaluation**.
- Son objectif est d'examiner l'évolution professionnelle possible du salarié, **en adéquation avec les besoins de l'entreprise**, ou en dehors des besoins de l'entreprise, (par exemple : un projet de départ du salarié) et les moyens de formation associés à cette évolution, ce projet.
- **Il est à différencier des autres types d'entretiens** comme l'entretien annuel d'activité ou l'entretien de régulation qui n'ont pas les mêmes objectifs et donc pas les mêmes contenus.
- L'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche globale permettant à l'entreprise de gérer ses besoins en emplois et en compétences : **c'est donc un outil**.

## Qui a le droit à un entretien professionnel ?

- Il est obligatoire pour tous les salariés de l'entreprise (CDD ou CDI depuis au moins deux ans dans l'entreprise).
- **Il est aussi obligatoire à l'issue des congés spécifiques du salarié tels que** le congé de maternité, le congé parental d'éducation, le congé d'adoption, le congé de soutien familial, l'arrêt longue maladie, le congé sabbatique, ou bien après un mandat syndical ou une période de mobilité volontaire sécurisée en dehors de l'entreprise.
- L'entretien professionnel doit également être proposé aux salariés reprenant le travail à temps plein après un congé parental sous forme de travail à temps partiel.
- **L'employeur est tenu d'informer par écrit le salarié lors de son embauche**, soit par la remise d'une note soit par une mention dans son contrat de travail précisant qu'il bénéficie « **conformément à l'article L. 6315-1 du code du Travail issu de la loi du 5 mars 2014 d'un entretien professionnel tous les deux ans** »

- Attention l'entretien professionnel doit donner lieu à un bilan récapitulatif tous les six ans (**voir la fiche/outil « Etat des lieux récapitulatif du parcours du salarié tous les 6 ans »**). Ce bilan permet à l'employeur de dresser avec chaque salarié un état des lieux sur les dernières années de son parcours professionnel dans l'entreprise. Au cours de cet entretien, il s'agira donc de récapituler la liste des entretiens professionnels du salarié, de recenser les formations suivies ou les éléments de certification acquis le cas échéant, ainsi que de retracer la progression salariale et professionnelle du salarié [C. trav., art. L. 6315-1, II].

Texte de référence : LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale  
 (<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576&categorieLien=id>)

## Bien distinguer les différents types d'entretiens

### Entretien professionnel, Entretien annuel d'activité, Entretien de régulation... quelles différences ?

Types d'entretien	Objectifs	Particularités
Entretien annuel d'activité, d'évaluation, ou d'appréciation	Mesurer les réalisations par rapport au poste occupé et aux objectifs fixés l'année précédente : ce qui était attendu, ce qui a été réalisé	Tous les ans (non obligatoire). Cela implique une évaluation par le hiérarchique du travail réalisé par son salarié. Lié à l'activité du salarié et <b>centré sur sa performance</b>
Entretien professionnel	Favoriser la construction <b>d'un projet professionnel répondant aux besoins de l'entreprise et aux motivations et compétences du salarié</b>	Au moins une fois tous les 2 ans (obligatoire). Il porte sur : le projet du salarié, les besoins de l'entreprise, la formation, la mobilité, le changement de poste, l'acquisition d'une nouvelle qualification...
Entretien de régulation	Réguler un problème ponctuel, un incident à un moment précis. Il est basé sur l'analyse des faits et des mesures qu'il convient de mettre en œuvre pour éviter un nouveau problème.	Au moment de l'incident (non obligatoire). Réalisé par le responsable hiérarchique du salarié, il recadre la situation problème /rappelle les règles de fonctionnement de l'entreprise

## De quoi parle-t-on au cours de l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel permet d'échanger sur les questions suivantes :

- **Les connaissances et compétences** du salarié sont-elles en phase avec l'évolution de l'activité de l'entreprise ?
- Quelles sont les **actions de formation** susceptibles de lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail ou l'évolution des besoins de l'entreprise, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ?
- Le salarié rencontre-t-il des difficultés dans l'exercice de son métier ?
- Quelles sont ses motivations à se former ?
- Possède-t-il des savoir-faire qui n'ont pas été utilisés par l'entreprise ?
- Comment le salarié peut-il évoluer dans l'entreprise ?

**Attention :** Certaines entreprises combinent entretien annuel d'activité (performance du salarié) et entretien professionnel (projet professionnel du salarié). Le manager qui mène l'entretien professionnel et annuel informe le salarié de cette double finalité et alternera de fait un rôle d'évaluateur (entretien annuel d'activité) puis d'accompagnateur du salarié (entretien professionnel).

**Ces deux entretiens doivent être réalisés sur des temps et des formulaires distincts.**

## Les étapes clés pour mettre en œuvre les entretiens professionnels

**Voici les principales étapes de mise en œuvre de l'entretien professionnel**

### 1 - Avant l'entretien

#### Informier sensibiliser

Il s'agit d'informer et de sensibiliser l'encadrement, les salariés, les représentants du personnel sur la mise en œuvre des entretiens professionnels dans l'entreprise conformément à la loi.

**Pour vous aider le tableau suivant vous indique qui informer et comment**

<i>Qui ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>	<i>Comment ?</i>
L'encadrement	Les personnes qui exercent une fonction d'encadrement dans l'entreprise peuvent être questionnées par les salariés, elles peuvent être sollicitées pour réaliser les entretiens professionnels	Réunion interne, réunion d'équipe de direction Lors d'une formation à la mise en œuvre des entretiens professionnels
Les salariés	Pour favoriser leur adhésion à la démarche, ils doivent être informés des objectifs et modalités des entretiens professionnels et en comprendre le sens	Réunion d'information collective des salariés Diffusion d'une note explicative dans l'enveloppe du bulletin de salaire
Les représentants du personnel	Cela fait partie de leur rôle d'information auprès des salariés et doivent donc être sensibilisés avant les salariés	Selon les modalités habituelles de communication (réunions régulières, réunion spécifique sur ce thème...)

## Organiser la mise en œuvre

### Préparer l'entreprise

- En amont de la campagne d'entretiens professionnels, l'entreprise doit faire le point sur son contexte économique et social, ses orientations stratégiques. Il s'agit d'identifier quel sont ses besoins en compétences en fonction de ses marchés actuels mais aussi de ses nouveaux marchés. Il s'agit aussi d'identifier l'état des agréments et des formations obligatoires (habilitations électriques, permis, CACES et autorisations de conduite des engins, etc.). Les compétences qu'il va falloir acquérir pour faire évoluer l'entreprise, la rendre plus performante, lui permettre de monter en qualité, etc. Informer sur les évolutions et créations de postes éventuelles.
- L'ensemble de ces informations stratégiques doivent être transmises aux personnes qui pourraient être amenées à réaliser les entretiens professionnels.

### Préparer les personnes qui réalisent les entretiens professionnels

- Choisir la ou les personnes chargées de mener les entretiens (c'est un acte de management, il serait donc naturel que ce soit le hiérarchique).
- Permettre à la personne qui va réaliser les entretiens professionnels d'identifier les points clés de l'entretien à l'aide de l'outil support (Livret employeur) pour recueillir les informations sur le salarié : poste occupé, formations déjà suivies, situation/DIF....
- Connaître les dispositifs d'accès et de financement de la formation (plan de formation, DIF, période de professionnalisation, CIF, Bilan de compétences, VAE....)

### Préparer les salariés

- Planifier les entretiens : Programmation d'une date et d'un horaire pendant le temps de travail du salarié, dans un bureau de l'entreprise 10 à 15 jours avant l'entretien. Le salarié est convié à un entretien professionnel.
- Informer le salarié de la date, de l'heure, du lieu de l'entretien.
- Remettre au salarié, le Livret salarié, pour lui permettre de préparer l'entretien.

## 2 - Pendant l'entretien

- **Durée de l'entretien** : de 45 mn à 1h30 maxi
- **L'entretien professionnel doit se dérouler pendant le temps de travail du salarié**
- **Mettre en place de bonnes conditions de réalisation de l'entretien** en s'assurant du confort permettant de favoriser les échanges (lieu, disponibilité, porte fermée, vérifier que vous ne serez pas dérangé, pas plus de 2 entretiens par demie journée), et en établissant des règles de confidentialité (relation de confiance).
- Etablir un dialogue et permettre au salarié de s'exprimer. Ne pas poser directement des questions, mais plutôt chercher à orienter la conversation vers la thématique concernée.
- Ecouter activement et recadrer l'échange sur les objectifs de l'entretien si nécessaire.
- Utiliser les techniques de synthèse intermédiaire qui permettent de valider les éléments qui viennent d'être évoqués et de poursuivre l'entretien sur des questions complémentaires (si je comprends bien ce que vous me dites .... Il semblerait que vous soyez plutôt ....)
- Conclure l'entretien en rappelant les principaux points qui ont été abordés et les principales informations concernant les réponses du salarié. Puis informer le salarié des suites qui seront données à l'entretien (validation d'une demande de formation par exemple après avoir réalisé l'ensemble des entretiens et contacté l'organisme financeur).
  - \* *Remarque* : Eviter de prendre des décisions pendant l'entretien auxquelles vous ne pourrez pas donner suite. Pas de décision pendant l'entretien est généralement la règle à observer.

**Ne pas oublier de faire signer le livret d'entretien**

## Après l'entretien

- A l'issue de l'entretien, prendre un temps pour compléter les parties du livret support (le livret employeur).
- Faire une synthèse des demandes exprimées par tous les salariés lors des entretiens et les mettre en perspective avec les besoins de l'entreprise. Le chef d'entreprise intègre le résultat de ces entretiens en termes de chiffrage, de priorités, de gestion de projet, de compétences nécessaires dans sa réflexion stratégique globale.
- Définir un plan d'action des formations et un calendrier de réalisation des demandes. Pour cela, contacter le financeur des formations (L'OPCA, les organismes de formation concernés par la mise en œuvre pour identifier les coûts, les dates d'entrée, la durée des formations, etc.) les outils permettant de financer ces formations.
- Le CPF (Compte Personnel de Formation) peut être mobilisé dans certaines conditions, mais toujours avec l'accord préalable écrit du salarié.
- Informer les salariés des décisions prises à la suite de leur entretien et des modalités de mises en œuvre des actions programmées. Si des projets n'ont pu aboutir, il est important d'en expliquer les raisons.
- Procéder à la signature et remettre une copie signée au salarié.

## Argumentaire de mise en œuvre des entretiens

### Quel intérêt pour l'entreprise ?

**C'est un élément clé pour la mise en place d'une démarche de gestion des emplois et des compétences.**

Il permet de :

- Repérer les compétences que l'entreprise peut mobiliser
- Faire évoluer les salariés, les fidéliser
- Connaître les projets de mobilité interne et externe et donc d'anticiper
- Communiquer sur l'activité de l'entreprise
- Recueillir les besoins en formation et préparer le plan de formation de l'entreprise
- Mettre en œuvre l'obligation de l'employeur consistant à développer les compétences des salariés

**Il offre au manager l'opportunité de renforcer son rôle auprès des salariés**

- Valoriser et motiver les salariés
- Gérer les compétences des salariés
- Identifier leurs besoins en formation
- Valoriser le DIF/CPF

### Quel intérêt pour le salarié ?

**Il offre la possibilité au salarié de construire son projet professionnel avec l'entreprise**

Il permet de :

- Connaître la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers, de son métier
- S'informer sur les possibilités de mobilité professionnelle dans l'entreprise (ou au sein du groupe)
- S'exprimer sur son activité professionnelle, ses difficultés, ses motivations
- Faire part de ses souhaits de formation et échanger sur les modalités de réalisation