

GUIDE EMPLOYEUR

RÉUSSIR

**VOS ENTRETIENS
PROFESSIONNELS**

OPCO
SANTÉ



et



vous proposent un kit
pour mener à bien vos entretiens professionnels.

COMPOSITION DU KIT

2 guides :

- Un guide employeur
- Un guide salarié

5 outils « prêts à l'emploi » :

- Outil 01. Préparation à l'entretien professionnel - salarié
- Outil 02. Préparation à l'entretien professionnel - personne conduisant l'entretien
- Outil 03. Trame d'entretien professionnel
- Outil 04. Trame de bilan à 6 ans
- Outil 05. Trame d'entretien en cas d'absence longue durée

Réussir vos entretiens professionnels

L'entretien professionnel, dispositif emblématique de la réforme de la formation professionnelle de mars 2014, a vu son rôle renforcé par la loi du 5 septembre 2018. Obligatoire et individuel, il a pour objectif de créer un temps d'échange entre le salarié et son employeur sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi.

Quel intérêt ?

A Pour l'employeur

- **Renforcer le dialogue** avec les salariés, favoriser leur motivation et contribuer à la fidélisation des équipes.
- **Anticiper** des évolutions professionnelles et alimenter sa politique de gestion des emplois et compétences, ainsi que la construction du plan de développement des compétences.
- **Répondre à ses obligations** en matière de maintien de l'employabilité de ses collaborateurs.

B Pour le salarié

- **Faire le point** sur son parcours et ses perspectives dans l'entreprise.
- **Partager ses aspirations**, et envisager des projets communs avec son employeur, par exemple en prenant appui sur son Compte personnel de formation (CPF).



Qui est concerné par l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel concerne tous les salariés de l'établissement, quels que soient leur statut et leur contrat de travail. Il remplace plusieurs dispositifs existants : l'entretien de seconde partie de carrière, de retour de congé maternité, etc.



L'entretien professionnel porte sur les perspectives du salarié dans l'entreprise. Il ne se substitue pas aux outils d'orientation et de construction de son parcours professionnel. Le salarié peut mobiliser le Conseil en évolution professionnelle (CEP), un service offert par l'OPCO Santé à tous vos salariés, voire envisager un bilan de compétences.

Les questions à se poser avant de mettre en place l'entretien professionnel

Ceux qui conduiront les entretiens devront être capables de répondre aux questions des salariés ou de les orienter vers une personne compétente en interne.



Pour vous aider

Des outils prêts à l'emploi :

- Outil 02 : préparation à l'entretien professionnel
- Outil 03 : trame d'entretien professionnel
- Outil 04 : trame de bilan à 6 ans
- Outil 05 : trame d'entretiens en cas d'absence de longue durée

1 Qui va conduire les entretiens ?

Le choix est essentiel et dépend de l'organisation interne et des compétences disponibles. Il doit tenir compte des objectifs propres à l'entretien professionnel. Autrement dit, en plus de qualités relationnelles et d'écoute, la personne devra :

- être capable de favoriser l'expression des projets des salariés, ne pas se positionner comme un évaluateur ;
- être suffisamment informée des orientations générales de l'entreprise pour être capable de s'exprimer sur les perspectives d'évolution du salarié à l'interne ;
- disposer d'une connaissance minimale des dispositifs de développement des compétences existants (bilan de compétences, Validation des acquis de l'expérience, Compte personnel de formation, projet de transition professionnelle, PRO A, Plan de développement des compétences). Charge à l'employeur de désigner la ou les personnes qui lui semblent les plus à même de répondre à ces exigences.

À noter

Les partenaires sociaux de notre secteur se sont engagés à ce que l'entretien professionnel soit un temps fort de l'information des salariés sur les outils de construction des parcours (Conseil en évolution professionnelle,

Validation des acquis de l'expérience, Compte personnel de formation, bilan de compétences...) ainsi que sur les passerelles entre métiers et diplômes. L'information devra être adaptée aux besoins des personnes (selon leur niveau d'études, leur ancienneté...).

2 Quelle articulation avec les entretiens annuels ou d'évaluation ?

L'entretien annuel ou d'évaluation a pour objectif de dresser un bilan sur l'activité du collaborateur sur l'année précédente, sa charge de travail, ses conditions de travail, ses difficultés dans la conduite de ses missions, celles accomplies avec succès. C'est l'occasion de définir des objectifs en termes d'activité pour la période à venir et aussi de repérer des besoins en formation. C'est un bilan portant sur le court terme.

L'entretien professionnel est résolument tourné vers le futur (moyen et long termes). Il s'agit d'échanger avec le salarié sur ses perspectives, ses projets et ceux de l'entreprise, et d'envisager des actions destinées à mener à bien ces projets. L'objectif est d'anticiper et de garantir l'employabilité du salarié dans les années à venir. La planification régulière de ces entretiens et la réalisation d'un bilan tous les 6 ans permettent de s'assurer que les actions envisagées se concrétisent. Les questions relatives à la tenue du poste de travail et à l'atteinte d'objectifs ne relèvent pas de l'entretien professionnel.

Il est souvent difficile, pour une entreprise, de prévoir deux entretiens différents, tout simplement pour des questions de temps. Pourtant, il est impératif de prévoir deux temps distincts, compte tenu des finalités très différentes des deux entretiens. En pratique, il peut être envisagé de les réaliser l'un après l'autre, sur une plage horaire pré-déterminée.

3 Quelle articulation avec le Plan de développement des compétences et la gestion des compétences ?

L'entretien professionnel est un temps fort de l'anticipation des évolutions en emploi et en compétences dans un établissement, mais aussi de la construction de la carrière de chaque salarié. Il s'agit de se projeter à deux ans au moins et d'envisager, en fonction des projets de chaque salarié, ses perspectives professionnelles et d'alimenter la politique formation de la structure.

4 Le contenu des entretiens professionnels

Depuis la loi travail de 2016, l'entretien doit comporter des informations relatives à la VAE. Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'entretien devra également comporter des informations relatives :

- à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation ;
- aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer ;
- au conseil en évolution professionnelle.

Pour en savoir plus sur la VAE, CEP, CPF... et vous aider à présenter ces dispositifs au salarié lors de l'entretien professionnel...



Retrouvez toutes nos vidéos [On va faire court!](#) sur notre chaîne YouTube.

Rendez-vous sur opco-sante.fr pour consulter nos fiches pratiques.

FOCUS SUR

Une attention particulière à porter aux 1^{ers} niveaux de qualification

Une attention particulière sera portée aux salariés occupant les emplois de 1^{er} niveau de qualification (agents de service, ouvriers logistiques...). En effet, les salariés les moins diplômés accèdent moins facilement à la formation et ont moins d'appétence à se former. Or, ils peuvent se trouver fragilisés en cas d'évolution de leur emploi ou de réorganisation interne. L'accès à la qualification, et notamment par la VAE, devra être prioritairement envisagé avec ces salariés lors de l'entretien. L'entretien professionnel est aussi l'occasion de faire le point sur la maîtrise des compétences clés (lecture, écriture, mathématiques, organisation dans le temps et l'espace...) qui sont essentielles pour l'intégration dans un collectif de travail, mais aussi pour s'adapter aux changements ou obtenir une qualification.

Fréquence des entretiens

La loi prévoit que l'employeur doit mettre en œuvre les entretiens professionnels tous les 2 ans (date de référence : date d'embauche). Néanmoins, un accord de Branche ou d'entreprise peut modifier la fréquence de ces entretiens, en l'augmentant (un entretien tous les ans, par exemple) ou en la réduisant (un entretien tous les trois ans, par exemple).

Planifier les entretiens professionnels

La planification des entretiens est organisée par l'employeur. Elle dépend de la situation du salarié.

QUELS SALARIÉS ?	QUAND ?	À FAIRE	PRÊT À L'EMPOI
Tous les salariés	2 ans après la date d'embauche, puis tous les 2 ans (sauf si accord d'entreprise ou de Branche spécifique, cf. « Fréquence des entretiens » page 5).	<ul style="list-style-type: none"> Transmettre aux salariés le guide salarié « Réussir son entretien professionnel » et l'outil 01 - Préparation de l'entretien professionnel-salarié Réaliser l'entretien professionnel à l'aide des outils prêts à l'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> Outil 02 Outil 03
Tout salarié à l'issue d'une période d'absence prolongée ou d'une réduction d'activité	À la reprise de l'activité. Depuis le 1 ^{er} janvier 2019, cet entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste.	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'entretien professionnel à l'aide des outils prêts à l'emploi, dans les cas suivants : le congé maternité ou d'adoption, le congé parental d'éducation à temps plein ou temps partiel, le congé de soutien familial, le congé sabbatique, la période de mobilité volontaire sécurisée, l'arrêt pour maladie ou accident de travail d'une durée supérieure à 3 mois. 	<ul style="list-style-type: none"> Outil 02 Outil 03 Outil 05

Et tous les 6 ans...

Un bilan récapitulatif du parcours du salarié

À compter de sa date d'embauche, un bilan est réalisé avec chaque salarié sur son parcours professionnel, tous les 6 ans. Il s'agit aussi de s'assurer que les actions envisagées se concrétisent.

Prêt à l'emploi

→ Outil 04 - Trame de bilan à 6 ans (en complément de l'outil 03 - trame d'entretien professionnel)

Ce bilan est obligatoire pour vérifier que chaque salarié a bien :

→ **bénéficié des entretiens professionnels** (cf. Fréquence des entretiens p.5) ;
→ **suivi au moins une action de formation non obligatoire.**

Il permet également de faire le point sur la progression salariale ou professionnelle du salarié et son parcours de certification (diplôme obtenu ou en cours par la formation ou la VAE). Ces points ne sont plus obligatoires vis-à-vis de la loi mais ils devront être abordés et suivis lors du bilan.



Depuis le 1^{er} janvier 2019,

les modalités d'appréciation de ces éléments pourront être définies par accord d'entreprise ou, à défaut, de Branche, mais toujours dans le respect de l'état des lieux à 6 ans.

Sanction et abondement

Bien que les obligations de l'employeur aient été assouplies avec la loi « Avenir pro » du 5 septembre 2018, l'entreprise d'au moins 50 salariés s'expose à une sanction si le salarié n'a pas bénéficié des entretiens professionnels et d'au moins une formation non obligatoire. Dans ce cas, l'employeur devra abonder à hauteur de 3 000 € max.*. Le CPF du salarié concerné et l'informer de cet abondement. Le montant de cette sanction sera doublé en cas de contrôle.

* Pour un salarié à temps plein.

Préparer les entretiens professionnels : les acteurs concernés

1 Du côté de la direction : définir le cadre

→ **Prévoir un calendrier** qui tienne compte de la charge de travail des équipes et des responsables, mais aussi des obligations légales (congrés suite aux retours d'absence) et qui permette une prise en compte des résultats de ces entretiens dans le **Plan de développement des compétences**, autrement dit, idéalement au second trimestre.

→ **Désigner les personnes** chargées de la conduite de ces entretiens, s'assurer qu'elles en maîtrisent les objectifs et les techniques de conduite et les former le cas échéant.

→ **Informers les salariés** des objectifs et des modalités de mise en œuvre de ces entretiens par des réunions d'information, l'intranet, un mail ou un affichage. L'information aux nouveaux embauchés est obligatoire, remettez-leur par exemple le guide salarié « Réussir son entretien professionnel ». Pas d'obligation pour les autres, mais un intérêt à donner du sens.

→ **Informers les encadrants** sur les orientations stratégiques de la structure, les outils de développement des compétences disponibles, les objectifs et modalités de conduite des entretiens. Faire connaître les lieux ressources sur les métiers (ex. : OPCO Santé, Observatoire).

→ **Concevoir des outils d'animation et de suivi des entretiens.** L'entretien doit donner lieu à un compte-rendu, signé par la personne l'ayant conduit et soumis à signature du salarié dans le mois suivant la date de l'entretien. Il est judicieux que ce compte-rendu soit facilement exploitable par la direction ou le service RH afin d'assurer un suivi des réalisations ou pour faire le lien avec le plan de développement des compétences de l'entreprise. **Une copie doit être remise au salarié.**

2 Du côté du salarié : se préparer à l'entretien

→ **Repérer les différents postes occupés**, y compris avant l'entrée chez l'employeur actuel, les formations suivies, les principales compétences développées.

→ **Faire le point sur ses projets** à court, moyen et long termes, dans son poste actuel ou un autre : souhait d'acquisition de nouvelles compétences, réalisation de nouvelles activités, mobilités, formation... (voir Outil 01 - Préparation à l'entretien professionnel)

3 Du côté de la personne qui conduit l'entretien : préparer de bonnes conditions

→ **Collecter les informations** sur la situation du salarié dans la structure (différents postes occupés, fiche de poste, actions de formation suivies au cours des deux dernières années, certifications obtenues, nature et date des augmentations de salaire). Consigner les informations utiles dans l'outil 02 - Préparation à l'entretien professionnel.

→ **Se renseigner** sur les orientations de l'entreprise, ses projets, ses besoins en compétences.

→ **Informers par écrit le salarié de la date et de l'objet de l'entretien** au moins 15 jours avant et lui remettre la grille d'entretien ainsi que les outils de préparation utilisés par l'entreprise ou proposés en annexe de ce guide. L'entretien doit impérativement se dérouler sur le temps de travail.

→ **Le jour J**, prévoir des conditions de réalisation optimales : un lieu calme, ne pas être dérangé... Utiliser l'outil 03 - Trame d'entretien professionnel pour aider à conduire l'entretien.



Les objectifs de l'entretien doivent être adaptés lorsque l'entretien fait suite à une période d'absence ou de réduction d'activité du salarié.



Pour vous accompagner
Des solutions adaptées à vos besoins

→ **Des ateliers méthodologiques** pour réussir les entretiens professionnels et préparer le bilan à 6 ans.

→ **Des outils prêts à l'emploi** pour mettre en œuvre vos entretiens professionnels dans les meilleures conditions.

Pour en savoir plus sur les ateliers méthodologiques à venir, contactez votre service régional.

Contactez votre service régional

→ OPCO Santé
Auvergne-Rhône-Alpes
aura@unifaf.fr
Site Auvergne :
04 73 28 57 40
Site Rhône-Alpes :
04 72 07 45 30

→ OPCO Santé Bourgogne-
Franche-Comté
bfc@unifaf.fr
Site Bourgogne :
03 80 30 84 46
Site Franche-Comté :
03 81 88 21 40

→ OPCO Santé Bretagne
bretagne@unifaf.fr
02 23 44 04 40

→ OPCO Santé Centre-Val
de Loire
centre@unifaf.fr
02 38 42 08 44

→ OPCO Santé Grand Est
grand-est@unifaf.fr
Site Alsace :
03 90 22 22 30
Site Champagne-Ardenne :
03 26 65 81 49
Site Lorraine :
03 83 57 63 27

→ OPCO Santé Guadeloupe
guadeloupe@unifaf.fr
05 90 84 15 69

→ OPCO Santé Guyane
guyane@unifaf.fr
05 94 39 15 67

→ OPCO Santé
Hauts-de-France
hdf@unifaf.fr
Site Nord-Pas-de-Calais :
03 20 30 36 90
Site Picardie :
03 22 22 34 90

→ OPCO Santé Île-de-
France
idf@unifaf.fr
01 46 00 41 29

→ OPCO Santé Île de
La Réunion
idr@unifaf.fr
02 62 56 79 19

→ OPCO Santé Martinique
martinique@unifaf.fr
05 96 60 74 17

→ OPCO Santé Normandie
normandie@unifaf.fr
Site Basse-Normandie :
02 31 15 65 00
Site Haute-Normandie :
02 32 31 25 23

→ OPCO Santé
Nouvelle-Aquitaine
nouvelle-aquitaine@unifaf.fr
Site Aquitaine :
05 56 00 85 10
Site Limousin :
05 55 10 32 00
Site Poitou-Charentes :
05 49 77 11 33

→ OPCO Santé Occitanie
occitanie@unifaf.fr
Site Languedoc-Roussillon :
04 67 92 07 64
Site Midi-Pyrénées :
05 34 31 34 60

→ OPCO Santé Sud et Corse
sud-corse@unifaf.fr
04 91 14 05 40

→ OPCO Santé
Pays-de-la-Loire
pdl@unifaf.fr
02 40 89 03 43

OPCO Santé

31, rue Anatole-France
92309 Levallois-Perret
01 49 68 10 10

Crédits

→ Rédaction OPCO Santé
→ Conception et réalisation
graphique [belazar](#)
→ Juin 2019