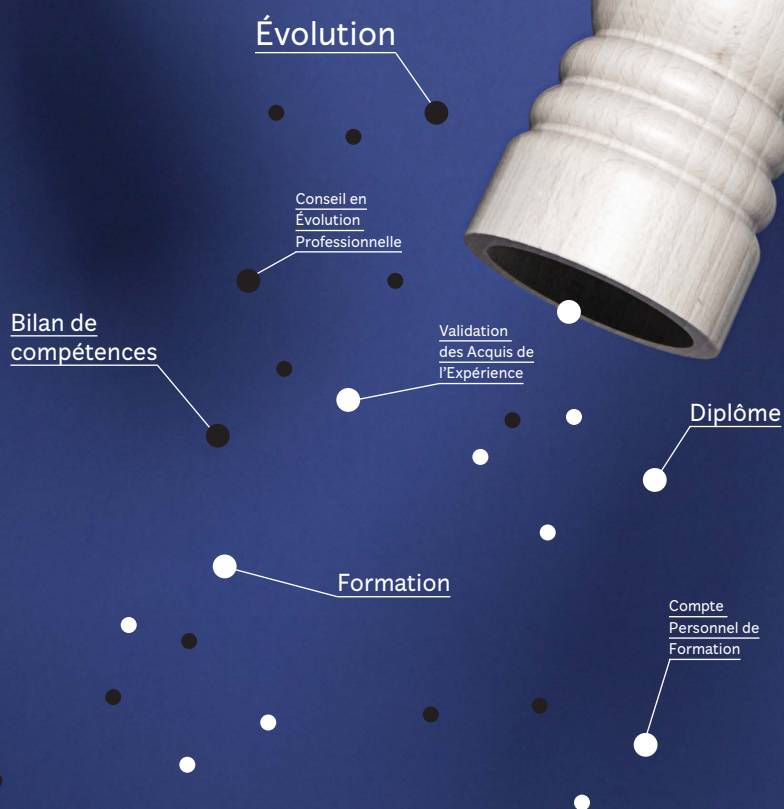


# Entretien professionnel

## Les ingrédients pour réussir





# Les clés de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un des dispositifs emblématiques de la réforme de la formation professionnelle de mars 2014.

Organisé tous les deux ans avec chaque salarié, 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.

## Quels intérêts ?

### 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 formation.

→ **Répondre à ses obligations** en matière de maintien de l'employabilité de leurs collaborateurs.

### B Pour le salarié

→ **Faire le point** sur son parcours et ses perspectives dans l'association.

→ **Partager ses aspirations**, et envisager des projets communs avec son employeur, par exemple en prenant appui sur son Compte personnel de formation.

### À noter

Ce guide et les outils joints ont été établis nationalement par les organisations représentatives des

employeurs et des salariés du secteur sanitaire, social et médico-social avec l'appui technique d'Unifaf.



### Qui est concerné par l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel concerne tous les salariés de l'établissement, quel que soit 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...



### Attention

L'entretien professionnel porte sur les perspectives du salarié dans l'association.

Il ne se substitue pas aux outils d'orientation et de construction de son parcours professionnel.

Les salariés peuvent s'orienter vers le **Conseil en évolution professionnelle** gratuit et proposé par Unifaf, voire envisager un **bilan de compétences**.

# Se poser les bonnes questions 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

Une gamme de trames à adapter à vos besoins :

- Fiche 02: trame pour préparer l'entretien professionnel
- Fiche 03: trame de compte-rendu d'entretien professionnel
- Fiche 04: trame de bilan à 6 ans
- Fiche 05: trame d'entretien suite à absence longue durée

Retrouvez tous les outils sur [unifaf.fr](http://unifaf.fr), rubrique Télécharger → Outils RH

## 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 évaluateur,
  - être suffisamment informée des orientations générales de l'association 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, Congé individuel de formation, plan de formation).
- 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, bilans de compétences...) ainsi que sur les passerelles entre métiers et diplômes. L'information devra être adaptée aux besoins des personnes (selon leur niveau d'étude, 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 terme). Il s'agit d'échanger avec le salarié sur ses perspectives, ses projets et ceux de l'association et d'envisager des actions permettant de 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 association 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 réaliser l'un après l'autre, sur une plage horaire prédéterminée.

### 3 Quelle articulation avec le plan de formation 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 l'association.

### 4 Quel est le rôle des Instances Représentatives du Personnel (IRP) ?

**Le Comité d'Entreprise** (ou à défaut les délégués du personnel) doit être informé et consulté sur la mise en œuvre des entretiens professionnels, en lien avec ses attributions dans le domaine de la formation (L. 2323-6 du code du travail). Il exerce une mission de contrôle social de la bonne mise en œuvre des entretiens professionnels.

**Il peut aussi être judicieux d'associer les IRP** à la définition des modalités de communication et de mise en œuvre de l'entretien professionnel. En particulier, il est conseillé de se mettre d'accord sur une terminologie commune : qu'est-ce qu'une « progression salariale<sup>1</sup> ou professionnelle » ? Une « action de formation » ?...

#### FOCUS SUR

### Une attention particulière à porter aux 1<sup>ers</sup> niveaux de qualification

Une attention particulière sera portée aux salariés occupant les emplois de **1<sup>er</sup> 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.

**1. Une progression salariale** s'entend comme étant un effort particulier consenti par l'employeur allant au delà des évolutions obligatoires du salaire minimum conventionnel ou du Smic. Elle peut se concrétiser par un changement de poste (évolutions des missions ou périmètre ayant progressé de manière significative). Ce changement doit reposer sur des critères objectifs et appelle donc à une formalisation précise des contenus et évolutions du poste, au travers des fiches de poste/fiches d'emploi.

# 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	À COMPLÉTER
<b>Salarié recruté avant le 7 mars 2014</b>	Avant le 7 mars 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser l'entretien professionnel.</li> <li>À renouveler tous les deux ans.</li> <li>Deux situations à distinguer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ si le salarié n'a jamais bénéficié d'entretien professionnel avant le 7 mars 2014, il doit avoir lieu le 7 mars 2016 au plus tard, puis le 7 mars 2018, etc ;</li> <li>→ si le salarié a bénéficié, avant le 7 mars 2014 d'un entretien professionnel conforme aux exigences de la loi du 5 mars 2014, l'entretien suivant peut être proposé au plus tard 2 ans après le précédent et avant le 7 mars 2016.</li> </ul> </li> </ul>	Fiches 2 et 3
<b>Salarié recruté après le 7 mars 2014</b>	Dès l'embauche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informé le salarié qu'il bénéficiera tous les deux ans d'un entretien professionnel, dont les objectifs lui seront précisés.</li> <li>Cette information peut être intégrée dans le livret d'accueil de l'association par exemple.</li> </ul>	Fiches 2 et 3
	Tous les 2 ans	Réaliser l'entretien professionnel	Fiches 2 et 3
<b>Tout salarié à l'issue de certaines périodes d'absences ou de réduction d'activité</b>	À la reprise d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser l'entretien professionnel.</li> <li>Les absences concernées sont 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</li> </ul>	Fiches 2, 3 et 5
En plus des obligations légales, notre secteur professionnel prévoit la possibilité pour les salariés d'être à l'initiative de l'entretien professionnel dans certaines situations: en cas d'absence pour mandat syndical, congé maladie ou accident de travail de 1 à 3 mois, formation qualifiante ou détachement politique ou humanitaire.			

## Prévoir un bilan à 6 ans

### 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.

### À noter

Une fiche est à votre disposition pour effectuer le bilan à 6 ans:

→ fiche 4, trame de bilan à 6 ans.

Elle complète le compte-rendu d'entretien professionnel (fiche 3).

### Ce bilan est obligatoire pour vérifier que chaque salarié a bien bénéficié → d'un entretien professionnel tous les 2 ans et ; → d'au moins deux des trois mesures suivantes :

- 1 suivi au moins une action de formation ;
- 2 obtenu tout ou partie d'une certification (diplôme) par la formation ou la VAE ;
- 3 bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle (cf. page.5).



### Attention

Dans les associations de 50 équivalent temps plein (ETP) et plus, en l'absence d'entretiens et d'au moins 2 des 3 mesures ci-contre :

→ le CPF du salarié est abondé de 100h (130h s'il est à temps partiel), avec possibilité d'utiliser ces heures sur le temps de travail sans l'accord de l'employeur

→ l'entreprise doit verser une somme forfaitaire à l'OPCA (30€X100h) ou 130h/salarié

# 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 formation, 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 des nouveaux embauchés est obligatoire, par exemple en leur remettant le présent guide. 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: OPCA, 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 formation de l'association. 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 terme, dans son poste actuel ou un autre : souhait d'acquisition de nouvelles compétences, réalisation de nouvelles activités, mobilités, formation... (voir fiche 01)

### 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 2 dernières années, certifications obtenues, nature et date des augmentations de salaire). Consigner les informations utiles dans le guide d'entretien.

→ **Se renseigner** sur les orientations de l'association, ses projets, ses besoins de 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'association 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... (voir fiche 02)



#### Attention

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 vous approprier les clés de la mise en place des entretiens professionnels ;  
→ **des actions de formation collectives** destinées aux encadrants pour la conduite des entretiens.

Tous nos programmes sur [unifaf.fr](http://unifaf.fr),  
« Nos événements »  
et « Nos actions collectives »

# Contactez votre service régional

---

→ **Alsace**

03 90 22 22 30  
alsace@unifaf.fr

→ **Aquitaine**

05 56 00 85 10  
aquitaine@unifaf.fr

→ **Auvergne**

04 73 28 57 40  
auvergne@unifaf.fr

→ **Bourgogne**

03 80 30 84 46  
bourgogne@unifaf.fr

→ **Bretagne**

02 23 44 04 40  
bretagne@unifaf.fr

→ **Centre**

02 38 42 08 44  
centre@unifaf.fr

→ **Champagne-  
Ardenne**

03 26 65 81 49  
champagne-ardenne@  
unifaf.fr

→ **Franche-Comté**

03 81 88 21 40  
franche-comte@unifaf.fr

→ **Languedoc-  
Roussillon**

04 67 92 07 64  
languedoc-roussillon@  
unifaf.fr

→ **Limousin**

05 55 10 32 00  
limousin@unifaf.fr

→ **Lorraine**

03 83 57 63 27  
lorraine@unifaf.fr

→ **Midi-Pyrénées**

05 34 31 34 60  
midi-pyrenees@unifaf.fr

→ **Nord-Pas-  
de-Calais**

03 20 30 36 90  
nord-pas-de-calais  
@unifaf.fr

→ **Basse-Normandie**

02 31 15 65 00  
basse-normandie  
@unifaf.fr

→ **Haute-Normandie**

02 32 31 25 23  
haute-normandie@unifaf.fr

→ **Île-de-France**

01 46 00 41 29  
ile-de-france@unifaf.fr

→ **Pays de la Loire**

02 40 89 03 43  
pays-de-la-loire@unifaf.fr

→ **Picardie**

03 22 22 34 90  
picardie@unifaf.fr

→ **Poitou-Charentes**

05 49 77 11 33  
poitou-charentes@unifaf.fr

→ **P.A.C.A.C.**

04 91 14 05 40  
pacac@unifaf.fr

→ **Rhône-Alpes**

04 72 07 45 30  
rhone-alpes@unifaf.fr

→ **Île de la Réunion**

02 62 90 23 59  
ile.reunion@unifaf.fr

→ **Guyane**

guyane@unifaf.fr

→ **Martinique**

martinique@unifaf.fr

→ **Guadeloupe**

guadeloupe@unifaf.fr

---

## Unifaf

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

### Crédits

→ Rédaction Unifaf  
→ Conception et réalisation graphique  
Atelier Marge Design  
→ Septembre 2016