

GUIDE PRATIQUE

---

# ENTRETIEN PROFESSIONNEL

mode  
d'emploi



OPCALIA

PROMOTEUR DE COMPÉTENCES



# Préambule

Défini par l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, l'entretien professionnel n'est ni un entretien d'évaluation, ni un entretien dédié à la formation. Il offre un nouvel espace de dialogue et d'échange entre l'employeur et le salarié. Ensemble, ils construisent un projet professionnel répondant au souhait du collaborateur et à la stratégie de développement de l'entreprise.

Si l'entretien professionnel permet au salarié d'exprimer et d'envisager les actions de formation qu'il peut entreprendre, il conduit aussi l'entreprise à optimiser la gestion des Ressources humaines.

Cet outil offre, en effet, de multiples opportunités à l'entreprise : identifier les compétences disponibles et repérer les besoins de formation, engager les salariés dans une démarche active d'évolution de leurs compétences, doter l'encadrement d'un moyen de pilotage efficace en termes de management, voire ouvrir une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Responsables d'entreprises, directeurs des Ressources humaines, responsables formation, gestionnaires des compétences : ce guide vous apporte tous les éléments pour réussir la mise en place de vos entretiens professionnels. Véritable mode d'emploi opérationnel, il propose des conseils pratiques, des éclairages techniques et juridiques et une mise à disposition d'outils.

Pour pérenniser la démarche, les conseillers OPCALIA sont en mesure de vous accompagner à toutes les étapes du processus de mise en œuvre.

N'hésitez pas à les contacter !

<b>L'essentiel de l'entretien professionnel</b>	4
---	---

<b>Comprendre l'entretien professionnel</b>	6
---	---

À quoi ça sert ?	6
------------------	---

Quels avantages ?	7
-------------------	---

Avantages pour l'entreprise	7
-----------------------------	---

Avantages pour le salarié	7
---------------------------	---

Avantages pour l'encadrement	7
------------------------------	---

Que disent les textes ?	8
-------------------------	---

En pratique	8
-------------	---

Qui est concerné ?	8
--------------------	---

Contenu de l'entretien	8
------------------------	---

Périodicité de l'entretien	8
----------------------------	---

Conditions d'organisation	8
---------------------------	---

<b>QUESTIONS/RÉPONSES</b>	9
---------------------------	---

<b>ZOOM</b> Entretien professionnel, entretien annuel, entretien d'évaluation... <b>Quelles différences ?</b>	10
---	----

# Sommaire

## Passer à l'action 11

### Avant l'entretien 11

Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise 11

Choisir la personne chargée de mener l'entretien 12

Rassembler les informations utiles 12

Créer les conditions favorables pour le déroulement de l'entretien 13

Se préparer à la conduite de l'entretien professionnel 13

Définir la grille des entretiens 14

Fixer le « bon » calendrier 14

**ZOOM** 15  
Lever les réticences

### Pendant l'entretien 16

Établir le dialogue 16

Écouter activement 16

Savoir conclure et prendre congé 16

### Après l'entretien 17

Le compte rendu d'entretien 17

La transmission des résultats 17

Le traitement des informations 17

L'information du salarié 17

**ZOOM** 17  
En cas de désaccord...

**RÉCAPITULATIF** 18  
Les étapes clés de l'entretien professionnel

**Les + OPCALIA** 18

## Outils pratiques 19

**Destinés au chargé de l'entretien** 20

Guide de préparation de l'entretien professionnel 20

Canevas pour conduire l'entretien professionnel 22

Modèle de compte rendu de l'entretien professionnel 23

Suites de l'entretien professionnel 24

Modèle de passeport formation 26

**Destiné au salarié** 26

Guide de préparation de l'entretien professionnel 26



# L'essentiel de l'entretien professionnel



## OBJECTIFS

Permettre au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle.

Inviter l'encadrement et les collaborateurs dans un co-engagement sur les actions de formation à mettre en place.

Optimiser le budget formation dans le développement des compétences de l'entreprise et des salariés.



## BÉNÉFICIAIRES

Tous les salariés ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise.



## DURÉE

Pas de durée minimale ou maximale prévue par l'ANI (temps préconisé 1 à 2 heures)



## ORGANISATION

Définir les finalités de l'entretien professionnel

Choisir les personnes pour conduire l'entretien

Construire les supports

Communiquer sur l'entretien auprès des salariés, de l'encadrement, des partenaires sociaux

*Rendez-vous ponctuel avec un salarié, l'entretien professionnel offre plusieurs avantages pour l'entreprise en termes de gestion des ressources humaines. Avantages aussi pour le salarié qui peut échanger sur son activité professionnelle et formuler ses souhaits d'évolution ou encore, pour l'encadrement qui dispose avec l'entretien professionnel, d'un outil essentiel de management !*

## À QUOI ÇA SERT ?

*Moment de dialogue* entre l'employeur (ou son représentant, cf. page 12) et le salarié, l'entretien professionnel a un **double objectif** :

- identifier un **projet professionnel** répondant à la fois aux aspirations du salarié et aux besoins de l'entreprise ;
- définir les **actions** pertinentes à mettre en œuvre (formation, mobilité, validation des acquis, modification de poste...) pour réaliser ce projet.

*L'entretien professionnel permet d'aborder les questions suivantes :*

- les **connaissances et compétences** du salarié sont-elles en phase avec l'évolution de l'activité de l'entreprise ?
- quels sont les **objectifs de professionnalisation** susceptibles de lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ?
- le salarié a-t-il un **projet professionnel** précis ?
- comment peut-il **évoluer** dans l'entreprise ?

- rencontre-t-il des **difficultés** dans l'exercice de son métier ?
- quelles sont ses **motivations** à se former ? Envisage-t-il de mobiliser son **droit individuel** à la formation (DIF) ? Accepte-t-il de **se former** en dehors de son temps de travail ?
- pour quel type de missions ou de fonctions manifeste-t-il le **plus d'intérêt** ?
- possède-t-il des **savoir-faire** jusque-là **non utilisés** ?...

À terme, il s'agit de construire un projet professionnel partagé, de donner un rôle actif au salarié dans son évolution professionnelle.



L'entretien professionnel n'a pas pour objet de prendre des décisions définitives. Ce n'est pas non plus un rendez-vous consacré à une augmentation de salaire, à la fixation d'objectifs ou à des réprimandes...



C'EST VOUS QUI LE DITES

*L'entretien professionnel a permis d'instaurer un véritable dialogue avec les salariés. Nous avons comparé nos visions respectives du travail et dégagé les points forts et ceux à améliorer. Les salariés se sont aussi exprimés sur leurs vœux d'évolution de carrière et de professionnalisation. Aujourd'hui, les formations sont mieux ciblées et répondent aux attentes de chacun, salariés et entreprise...*

Dirigeante, Laboratoire d'analyses médicales  
17 salariés.





## QUELS AVANTAGES ?

### Avantages pour l'entreprise

L'entretien professionnel est un outil privilégié au service de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) parce qu'il permet de :

- repérer les compétences que l'entreprise peut mobiliser,
- faire évoluer les salariés, les fidéliser,
- connaître et donc, anticiper les projets de mobilité interne ou externe (souhaits d'évolution, démissions, retraites, congés de longue durée...),
- communiquer sur l'activité de l'entreprise.

L'entretien professionnel offre plusieurs opportunités en termes de formation :

- recueillir les besoins pertinents et élaborer un plan de formation,
- maîtriser l'utilisation du DIF,
- évaluer précisément le budget de formation nécessaire à la mise en œuvre des actions définies.

### Avantages pour le salarié

L'entretien professionnel permet au salarié de co-construire son projet professionnel avec l'entreprise ou de l'affiner :

- connaître la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers,
- s'informer sur les possibilités de mobilité dans l'entreprise (ou au sein du groupe),
- s'exprimer sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés,
- faire un état des lieux de toutes les actions de formation qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences,
- faire part de ses souhaits de formation et d'envisager leurs modalités de réalisation.

### Avantages pour l'encadrement

L'entretien professionnel offre au manager l'opportunité de renforcer son rôle auprès des salariés :

- valoriser et motiver ses collaborateurs,
- gérer les compétences des membres de son équipe, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise,
- identifier leurs besoins en formation.



C'EST VOUS QUI LE DITES

*Dans notre établissement, l'entretien professionnel se fait hors hiérarchie car c'est un moment où le salarié peut s'exprimer librement. Les salariés sont plutôt ravis de cette démarche. Cependant, il faut s'entourer de certaines précautions c'est-à-dire savoir écouter, assurer le secret professionnel, être abordable et ne pas promettre des actions qui risquent de ne pas voir le jour...*

Directrice des Ressources humaines,  
Organisme de gestion du 1% logement  
107 salariés.

*J'ai apprécié ce moment de tête à tête qui m'a permis de faire le point sur mes activités au quotidien. C'est aussi l'occasion de parler de ses attentes, de ses souhaits d'évolution et de clarifier des thèmes de formation...*

Technicienne en charge de la qualité,  
Laboratoire d'analyses médicales  
17 salariés.

*L'entretien professionnel permet d'anticiper sur les parcours professionnels des jeunes recrues et de mobiliser les plus anciens sur leur seconde partie de carrière... Par ailleurs, l'entretien professionnel favorise la mobilité interne. En effet, il permet de savoir quel salarié souhaite changer ou évoluer dans son emploi et nous en tenons compte en cas de réorganisation ou création de poste ...*

Responsable Ressources humaines, entreprise de conception de station d'épuration et de retraitement de l'eau  
72 salariés.



## QUE DISENT LES TEXTES ?

Issu de la négociation collective, l'entretien professionnel bénéficie d'un cadre de mise en œuvre souple, peu directif.

■ **L'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 (ANI), rendu obligatoire par décision du ministère chargé du Travail (arrêté du 17 décembre 2004), définit les règles de l'entretien professionnel :**

« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. » - art. 1-1



L'ANI peut être complété par un accord de branche ou d'entreprise qui contient des modalités particulières de mise en œuvre de l'entretien professionnel ; par exemple, prévoir la rédaction d'un compte rendu. Sauf obligation conventionnelle précise, les conditions d'organisation de l'entretien professionnel sont laissées à l'appréciation de l'employeur.

■ **L'avenant n°1 du 20 juillet 2005 fournit une liste de thèmes à mettre à l'ordre du jour de l'entretien professionnel.**



Si le Code du travail ne sanctionne pas l'absence d'entretien professionnel (en cas de litige prud'homal, le défaut d'entretien professionnel ne peut être reproché à l'employeur), il est fortement recommandé de le mettre en place. L'entreprise et le salarié ont tout à y gagner en termes d'efficacité.

## EN PRATIQUE

### Qui est concerné ?

- **Toute entreprise** met en œuvre l'entretien professionnel.
- **Tout salarié** justifiant d'une ancienneté de deux ans dans l'entreprise bénéficie d'un entretien professionnel.



Pour les salariés de 45 ans et plus, l'entretien professionnel se décline aussi en entretien professionnel de seconde partie de carrière (voir Zoom, page 10).

### Contenu de l'entretien

Liste de thèmes à aborder :

- les **moyens d'accès à l'information** sur l'orientation et la formation,
- **l'identification des objectifs de professionnalisation** permettant au salarié de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences,
- **le repérage des dispositifs de formation** pouvant être mis en œuvre,
- les **initiatives du salarié** pour utiliser son DIF,
- les conditions de réalisation de la **formation hors temps de travail**,

D'autres sujets peuvent être abordés (souhaits d'évolution, contraintes personnelles...) qui permettent de réaliser l'objectif de l'entretien professionnel, à savoir **la construction d'un projet professionnel**.

### Périodicité de l'entretien

Au minimum tous les deux ans. Mais l'entretien professionnel peut également avoir lieu tous les 18 mois ou une fois par an.

### Conditions d'organisation

Périodicité, lieu, durée, choix de la personne en charge de conduire l'entretien, outils mis à disposition... : les conditions d'organisation de l'entretien professionnel sont fixées par l'employeur.



**Il est possible d'articuler l'entretien annuel d'évaluation avec l'entretien professionnel.** Dans ce cas, un conseil : prenez soin de prévoir un temps et des outils spécifiquement dédiés à la discussion sur le projet professionnel.

## QUESTIONS/RÉPONSES

### *Quels sont les risques encourus par une entreprise qui ne met pas en place l'entretien professionnel ?*

Aucune loi ni aucun décret n'impose l'entretien professionnel ni, a fortiori, ne prévoit de sanction. Donc pas de sanction financière, fiscale ou pénale encourue si l'entretien professionnel n'est pas organisé.

Néanmoins l'obligation existe puisque l'Accord national interprofessionnel de 2003, qui prévoit l'entretien professionnel, s'impose à toutes les entreprises entrant dans son champ d'application. Dans ces entreprises, l'absence d'entretiens professionnels peut donc venir interférer en cas de différend ou de litige entre employeur et salarié. Par exemple, dans le cadre de la contestation d'un licenciement pour motif économique, le juge pourrait considérer qu'en ne mettant pas en place les entretiens professionnels, l'employeur a manqué à son obligation de maintenir l'employabilité des salariés.

Mais au-delà du risque juridique, l'absence d'entretiens professionnels prive l'entreprise d'un outil précieux de gestion des ressources humaines !

### *À quelle date programmer l'entretien professionnel pour un salarié embauché en février 2007 ?*

Un salarié peut bénéficier d'un entretien professionnel dès lors qu'il a deux ans d'ancienneté dans l'entreprise (ou moins si un accord collectif applicable à l'entreprise réduit la durée de l'ancienneté exigée). Dans le cas présent, l'entretien professionnel doit donc intervenir à partir de février 2009, puis tous les deux ans. Mais rien n'empêche d'avancer l'échéance !

### *Un salarié prend l'initiative de demander un entretien professionnel. Que lui répondre ?*

Un salarié peut toujours prendre l'initiative de demander un entretien professionnel. Si les entretiens professionnels sont régulièrement programmés dans l'entreprise, informez-le de la période au cours de laquelle son entretien aura lieu. S'il s'avère que l'intéressé n'a pas bénéficié d'entretien professionnel depuis plus de deux ans, mieux vaut accéder rapidement à sa demande.

### *Faut-il informer les représentants du personnel sur les entretiens professionnels ?*

Le Code du travail ne prévoit rien de spécifique à cet égard ; en toute logique, puisque l'entretien professionnel n'y figure pas. Toutefois, dans le cadre général de ses attributions en matière de formation professionnelle, le comité d'entreprise (ou, lorsqu'il n'est pas mis en place, les délégués du personnel) doit être informé de la mise en place d'entretiens professionnels.

Dans tous les cas, la réussite de la démarche passant par une bonne information des salariés sur l'objectif et les conditions de réalisation des entretiens professionnels, il est essentiel de fournir toutes les explications utiles aux représentants du personnel, d'écouter leurs suggestions, de répondre à leurs interrogations...


### *Existe-t-il un recours lorsqu'un salarié refuse de signer le compte rendu de l'entretien ?*

Il n'existe aucune obligation d'établir un compte rendu soumis à la signature du salarié (sauf règle prévue par l'accord collectif applicable à l'entreprise). Si l'entreprise choisit de mettre en œuvre une procédure de ce type, elle doit veiller à bien en expliquer le sens au salarié («garder une trace de ce qui s'est dit et non pas conclure un contrat») et surtout, l'inviter à noter ses remarques avant d'apposer sa signature. Si le salarié maintient sa décision, son interlocuteur peut consigner le refus sur le compte rendu. Dans tous les cas, à ne pas perdre de vue : l'entretien professionnel est basé sur le dialogue. Les différends qui peuvent en être issus doivent autant que possible être résolus par la même voie.

## ZOOM

### Entretien professionnel, entretien annuel, entretien d'évaluation... Quelles différences ?

Certaines entreprises ont mis en place des entretiens individuels. Non encadrés par le Code du travail, d'appellations et de contenus variés, ces entretiens relèvent de pratiques très diverses. Si leur contenu présente parfois des points communs avec l'entretien professionnel - par exemple, le volet sur les besoins de formation, ils se distinguent nettement par leur objectif.

Appellation	Objectifs	Éléments distinctifs
<b>Entretien annuel d'appréciation, d'objectif, d'évaluation...</b>	Mesurer les réalisations par rapport au poste occupé et aux objectifs fixés (ce qui était attendu, ce qui a été réalisé). « Entretien annuel » est souvent l'autre appellation de l'entretien d'évaluation.	Ce type d'entretien implique une évaluation de l'appréciateur, une graduation (« insuffisant », « à améliorer », « bon »...) dans la satisfaction du travail fourni par le salarié. Il est directement lié à l'activité et accès sur la performance.
<b>Entretien de carrière</b>	Orienter le salarié à un moment clé de sa vie professionnelle ou à intervalles réguliers (tous les 5 ans par exemple).	Entretien très ponctuel, centré sur l'évolution de carrière, le plus souvent destiné à un public ciblé (seniors, cadres supérieurs ou dirigeants...).
<b>Entretien professionnel de seconde partie de carrière</b>	Favoriser les évolutions de carrière, permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle.	Entretien obligatoire tous les 5 ans à partir du 45 <sup>ème</sup> anniversaire du salarié. Il inclut les questionnements de l'entretien professionnel et va au-delà en traitant des thèmes tels l'amélioration ou l'adaptation des conditions de travail, le prolongement de l'activité au-delà de 60 ans (réforme des retraites oblige)...   Cet entretien est encadré par un texte (l'Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005) tout comme l'entretien professionnel.
<b>L'entretien professionnel</b>	Favoriser la construction d'un projet professionnel répondant à la fois aux besoins de l'entreprise et aux motivations et compétences du salarié.	Entretien tous les deux ans : la formation, la mobilité, le changement de poste, l'acquisition d'une nouvelle qualification... des moyens au service de la réalisation du projet.

## AVANT L'ENTRETIEN

Réussir l'entretien professionnel implique de la part de la direction de l'entreprise de préciser, en amont, les objectifs et les conditions de sa mise en œuvre ; puis, en fonction de ces éléments, de mettre en place quelques étapes préalables.

### *Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise*

<i>Sensibiliser</i>	<i>Pourquoi ?</i>	<i>Modalités possibles ?</i>
<i>Responsables hiérarchiques</i>	Parce qu'ils exercent un rôle de managers, peuvent être questionnés par les salariés, être sollicités pour conduire l'entretien et/ou mettre en application les résultats...	- Réunion interne d'information - Appui d'un consultant externe
<i>Salariés</i>	Parce qu'ils doivent connaître très précisément le rôle et l'intérêt de l'entretien pour le rendre fructueux.	- Information de l'encadrement - Réunion collective - Diffusion d'une note explicative
<i>Représentants du personnel</i>	Parce qu'ils sont un relais d'information efficace auprès des salariés sur les enjeux de l'entretien professionnel.	Informations au cours des réunions régulières ou spécifiques sur ce thème



C'EST VOUS QUI LE DITES

*Nous avons fait appel à un cabinet de consultants pour nous accompagner dans son déploiement. (...) Pour optimiser le dialogue avec les salariés sur le terrain, nous avons formé nos chefs de service à la conduite de ces entretiens. Nous avons aussi largement communiqué sur cette démarche auprès de l'encadrement, des représentants du personnel et des salariés.*

Directrice des Ressources humaines,  
Établissement hôtelier  
200 salariés.





C'EST VOUS QUI LE DITES

*Afin d'aborder tous les points relatifs à la gestion des ressources humaines et à la partie technique, les entretiens se sont conduits à trois, moi-même, le chef d'atelier et le salarié.*

Directeur des ressources humaines,  
Entreprise de mécanique de précision  
22 salariés.

*Dans l'entreprise, l'entretien professionnel se fait hors hiérarchie car c'est un moment où le salarié peut s'exprimer librement.*

Directrice des ressources humaines,  
Organisme de gestion du 1% logement  
107 salariés.



## Choisir la personne chargée de mener l'entretien

■ **Dans une TPE (moins de 10 salariés)**, l'entretien professionnel est souvent conduit par le chef d'entreprise.

■ **Dans une structure plus importante**, l'employeur peut charger le responsable direct du salarié de mener l'entretien ou la personne chargée des ressources humaines (parce qu'elle a une perception globale de la gestion de l'emploi dans l'entreprise).

**Le choix doit être dicté par l'efficacité et l'organisation interne de l'entreprise.**



Si la conduite des entretiens professionnels est déléguée au responsable hiérarchique, il faut veiller à lui fournir toutes les informations utiles.

## Rassembler les informations utiles

Employeur, responsable hiérarchique direct ou « N+2 »... Quelle que soit la personne qui conduit l'entretien, il est souhaitable qu'elle dispose d'un certain nombre d'informations sur chacun des salariés concernés.

Exemples d'informations utiles	Objectif
Fiche de poste	Identifier les missions, activités et tâches liées au poste de travail.
Compteur DIF	Connaître les nombres d'heures que le salarié peut utiliser au titre du droit individuel à la formation
Curriculum Vitae	Repérer les connaissances et compétences acquises, celles peu ou pas utilisées dans le poste actuel, le parcours professionnel déjà accompli...
Fiche de poste des précédents emplois occupés dans l'entreprise	
Comptes rendus des précédents entretiens	Prendre connaissance ou se remémorer ce qui a déjà été dit, mesurer l'avancée des projets précédemment définis...



Pour ne rien oublier, il est conseillé de remplir avant chaque entretien, un document préparatoire récapitulant les questions à se poser et les informations à rassembler. Dans cet objectif, l'entreprise peut concevoir un outil utilisé par la personne en charge des entretiens professionnels (consulter le guide de préparation de l'entretien page 20).

### Créer les conditions favorables pour le déroulement de l'entretien

■ **Choisir le lieu, un détail qui a son importance !**

À éviter : un local avec du passage ou particulièrement bruyant, un endroit trop solennel (le bureau du directeur...). En bref, il est important de veiller à la convivialité de la rencontre.

■ **Réserver une plage horaire suffisante**

Prévoir une heure (voire deux) par entretien.

Dans tous les cas, éviter d'organiser plus de deux entretiens par jour et de programmer un rendez-vous important à l'issue de l'entretien

professionnel pour ne pas l'écourter intempestivement.

■ **Informé le salarié du rendez-vous et non, le « convoquer »**

Date, lieu et heure : le salarié doit être informé suffisamment à l'avance (par exemple, deux semaines avant) de son prochain entretien professionnel. L'objectif : ne pas le prendre au dépourvu et surtout, lui permettre de s'y préparer en lui remettant le guide de préparation (voir page 26).

### Se préparer à la conduite de l'entretien professionnel

	Objectif	Contenu
<b>Le recueil d'informations</b>	<p>Conduire l'entretien professionnel sans perdre de vue la situation de l'entreprise, son environnement, ses besoins...</p> <p>Permettre à l'intéressé de répondre aux questions du salarié, de formuler des propositions... (voir guide de préparation page 20).</p>	<p>Recueil d'éléments sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ chacun des salariés ;</li> <li>■ l'activité de l'entreprise (perspectives de développement, choix stratégiques, environnement...(voir guide de préparation de l'entretien) ;</li> <li>■ la situation de l'emploi dans l'entreprise, sa politique de formation, ses besoins en compétences présents et futurs... (mise à disposition des procès-verbaux de consultation du comité d'entreprise, référentiels emplois s'ils existent... voir guide de préparation page 20) ;</li> <li>■ les dispositifs de formation (règles de mise en œuvre, publics éligibles, financements possibles...).</li> </ul>
<b>La formation</b>	<p>Connaître les méthodes et outils pour bien conduire l'entretien.</p>	<p>Techniques de l'entretien professionnel, modalités de préparation, outils mobilisables, analyse des comportements, suivi de l'entretien...</p> <p>Le contenu de la formation dépend de la demande de l'entreprise, des besoins identifiés, de l'expertise du prestataire...</p>
<b>Les marges de manoeuvre</b>	<p>Éviter les promesses hasardeuses, les décisions qui ne peuvent pas être suivies d'effet, la divulgation d'informations sensibles...</p>	<p>Précisions quant aux marges de manoeuvre dont l'intéressé dispose dans le cadre de l'entretien professionnel : informations qu'il peut divulguer, décisions susceptibles d'être prises immédiatement, engagements qu'il peut prendre...</p>
<b>Les outils</b>	<p>Favoriser la préparation de l'entretien professionnel, son bon déroulement et son suivi. Harmoniser les pratiques de l'entreprise. Conserver les informations en vue du prochain entretien professionnel...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grille de préparation d'entretiens (voir guide de préparation page 20) ;</li> <li>■ liste des points de vigilance (voir canevas page 22) ;</li> <li>■ trame pour conduire l'entretien (voir page 14 « Définir la grille des entretiens »), rédiger le compte rendu (voir modèle page 23), formuler les préconisations (voir modèle page 24)...</li> </ul> <p>L'entreprise détermine librement les supports facilitant le déroulement de l'entretien professionnel.</p>





C'EST VOUS QUI LE DITES

*Avec Opcalia et un consultant, nous avons réalisé un canevas intégrant un référentiel de compétences, une fiche signalétique pour chaque poste, les coefficients, le DIF... pour conduire cet entretien.*

Directeur des ressources humaines,  
Entreprise de mécanique de précision  
22 salariés



Une demande de DIF au cours de l'entretien professionnel ne vaut pas demande officielle. Il faut donc rappeler au salarié qu'il doit faire sa demande par écrit. La personne qui conduit l'entretien peut lui remettre un modèle de demande. Des modèles de demande de DIF, de réponses par l'employeur... sont disponibles [www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)

## Définir la grille des entretiens

L'entretien professionnel n'est pas une discussion à « bâtons rompus », il doit être structuré autour de points clés. En la matière, rien n'est figé ni aucune règle imposée. Le contenu des entretiens professionnels doit néanmoins correspondre au mode de management de l'entreprise et être dicté par l'objectif poursuivi : co-construire un projet professionnel.

### A minima, les points suivants doivent être abordés :

- bilan du parcours professionnel et de formation du salarié (formations suivies, postes occupés, compétences développées),
- souhaits et motivations du salarié,
- mise en perspective avec les besoins de l'entreprise à court ou moyen terme,
- étude des besoins du salarié (formation, développement des compétences...),
- projet d'utilisation du DIF,
- définition d'un plan d'actions notamment en termes de formation :
  - dispositifs mobilisables (plan de formation, professionnalisation...),
  - mise en place de formation hors temps de travail.

Pour faciliter la conduite de l'entretien professionnel et simplifier le traitement des résultats, il est utile de concevoir un support spécifique, véritable fil rouge des échanges entre la personne chargée de l'entretien et le salarié (voir modèle page 23).

## Fixer le « bon » calendrier

Pour choisir le calendrier des entretiens professionnels, un principe à retenir : l'exploitation de leurs résultats doit permettre de construire un plan de formation pertinent.

Aussi faut-il fixer les dates des entretiens suffisamment en amont de l'élaboration du plan de formation. Par exemple, pour un plan arrêté en décembre, les entretiens professionnels peuvent être programmés en mai ou juin précédent, et ce, sous réserve de différents paramètres :

- taille de l'entreprise,
- planning de travail et des congés annuels,
- délais de traitement des résultats des entretiens,
- calendrier de consultation des représentants du personnel sur le plan de formation...



## ZOOM

**Lever les réticences****du salarié**

*« Je vois mon chef tous les jours : qu'est-ce que l'entretien professionnel va changer ? »*

L'entretien professionnel est un moment de dialogue différent, déconnecté du quotidien. Chacun peut prendre du recul : il s'agit de s'écouter mutuellement, d'envisager des projets ensemble et non de tenir une réunion de travail.

*« Je n'ai rien à dire. Tout va bien. »*

L'entretien professionnel ne sert pas à soulever des problèmes mais à offrir au salarié l'opportunité de prendre en main son parcours professionnel. Ce n'est pas une fin en soi mais l'élément clé d'un processus qui sert autant le salarié dans sa vie professionnelle que l'entreprise dans sa gestion de l'emploi et des compétences.

*« Un projet professionnel ?  
Je n'ai pas d'idée. »*

Rien n'oblige à avoir un projet professionnel ! Le but des entretiens professionnels n'est pas de contraindre à l'élaboration d'un projet mais d'échanger sur la situation professionnelle en s'écartant des problèmes quotidiens. Toutefois, en discutant, en prenant connaissance des besoins de l'entreprise, des idées peuvent venir et un projet, se dessiner. Après l'entretien, en fonction de ce qui s'est dit et si le salarié le souhaite, il est possible d'envisager un bilan de compétences pour l'aider à construire ou à confirmer un projet professionnel ou de formation.



L'entretien professionnel doit se dérouler pendant le temps de travail du salarié. Afin de gagner en efficacité et en temps, une grille de questionnaire peut être préalablement remise au salarié en même temps que la prise de rendez-vous, afin de l'aider à se préparer (voir guide page 26).

**de la personne en charge des entretiens professionnels**

*« Préparer l'entretien, concevoir des outils..., ça prend trop de temps. »*

Pour plus d'efficacité et de gain de temps, ce guide propose informations et outils. À suivre !

*« Comment se comporter pendant l'entretien ?*

*Quelles techniques et méthodes mettre en œuvre ? »*

Connaître les comportements à privilégier, s'entraîner, être en mesure d'identifier des compétences, repérer des difficultés particulières. Sur ces aspects et bien d'autres, des formations à la conduite d'entretiens professionnels existent avec un financement possible d'OPCALIA.



C'EST VOUS QUI LE DITES

*Ce dialogue entre un encadrant et un salarié doit être serein afin que chacun puisse s'exprimer sur les compétences professionnelles, les attitudes, les comportements et les souhaits d'évolution. Il s'appuie sur des critères factuels et non sur un jugement. Il évite ainsi les bruits de couloir, les règlements de compte et la peur de se voir juger.*

Président,  
Entreprise de traitement documentaire  
40 salariés.

*En définitive, ces entretiens professionnels conduisent hiérarchie et salariés à instaurer une discussion franche et très constructive où chacun peut s'exprimer et ce, en toute confidentialité.*

Directrice des ressources humaines,  
Entreprise de transport  
2 500 salariés



### Trois attitudes à éviter absolument :

- conclure sur des promesses hasardeuses,
- rester dans le flou quant aux suites données à l'entretien professionnel,
- prendre des décisions qui ne pourront pas être suivies d'effet.

## PENDANT L'ENTRETIEN

### Établir le dialogue

Les premières minutes de l'entretien sont un moment essentiel : le climat qui s'installe peut être - ou non - favorable à un échange fructueux. Il faut **créer le « bon » contact** en mettant le salarié à l'aise.

Quelques conseils pour y parvenir :

- remercier le salarié de sa présence,
- ne pas s'asseoir derrière un bureau (symbole d'autorité),
- et surtout, bien repreciser l'objet de la rencontre, définir son contenu et les conditions de son déroulement.

### Écouter activement

Tout au long de l'entretien professionnel, il ne faut pas hésiter à :

- laisser le salarié s'exprimer, le rendre acteur de l'entretien (et non spectateur),
- poser des questions ouvertes et reformuler les réponses afin de s'assurer de leur bonne compréhension,
- montrer son attention en évitant trop de prises de note.



La personne chargée de conduire l'entretien doit être en position d'écoute. Idéalement, le temps de parole peut être ainsi répartie : 30 % pour le responsable, 70 % pour le salarié.

### Savoir conclure et prendre congé

C'est certainement l'une des étapes clé de l'entretien qu'il ne faut pas négliger, le responsable de l'entretien doit :

- reformuler les principaux points retenus et inviter le salarié à en faire de même,
- lui proposer d'exprimer ses remarques (positives ou négatives),
- l'informer des modalités de suivi du rendez-vous (comment, dans quel délai et par qui les résultats vont être traités) et lui indiquer quel type de « retour » il peut en attendre (nouveau rendez-vous, remise d'une note de synthèse, d'un compte rendu...),
- le remercier pour sa participation.



Il est possible d'établir, dès l'issue de l'entretien, un document co-signé par les deux interlocuteurs, attestant de la tenue de l'entretien et incluant les principaux points abordés, les suites envisagées, les remarques formulées (voir modèle page 23).

## APRÈS L'ENTRETIEN

Assurer le suivi de l'entretien est essentiel pour crédibiliser la démarche et garantir un retour sur investissement. Voici les principaux éléments à prévoir :

### Le compte rendu d'entretien

Il s'agit de **formaliser** les éléments clés afin de préparer les décisions à prendre et garder la mémoire de l'échange pour les entretiens professionnels à venir (voir modèle page 23).

### La transmission des résultats

Si l'entretien a été conduit par le responsable hiérarchique, celui-ci doit **faire « remonter »** les résultats (auprès de l'employeur, du service chargé des ressources humaines...).

### Le traitement des informations

Exploiter les résultats de chaque entretien, c'est :

- étudier les réponses du salarié, les souhaits exprimés, ses demandes...,
- les mettre en perspective avec les besoins de l'entreprise, sa politique de formation, ses projets de développement,
- définir un plan d'actions (formation, mobilité, VAE, tutorat...) et un planning de réalisation (voir modèle page 24).

**Le traitement de l'ensemble des entretiens professionnels** permet également de :

- construire le plan de formation de l'année suivante,
- faire le bilan de la démarche et l'évaluer (quels « retours » en font les responsables et les salariés ? Se sont-ils appropriés les outils ?...) afin d'identifier les améliorations possibles,
- préparer l'information des représentants du personnel sur les conditions générales de déroulement des entretiens professionnels.



Les résultats des entretiens professionnels peuvent être une excellente source d'information à exploiter dans le cadre d'une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Prenez conseil auprès d'OPCALIA

### L'information du salarié

Étape indispensable : **informer le salarié** des décisions prises à la suite de son entretien.

Il faut également l'inviter à annexer à son passeport formation (voir modèle page 26) les décisions de formation recommandées lors (ou à l'issue) de l'entretien professionnel.

Enfin, si la décision porte sur l'utilisation du DIF, il convient de rappeler au salarié de faire sa demande par écrit.

## ZOOM

### En cas de désaccord...

Comment agir si le salarié conteste le résultat de l'entretien ? Un accord collectif applicable à l'entreprise peut prévoir une procédure de règlement des contestations. À défaut, mieux vaut expliquer au salarié le sens et les raisons de la décision prise, si besoin en organisant un nouvel entretien. Fondé sur le dialogue, l'entretien professionnel doit se prolonger sur le même mode.

Toutefois, si des désaccords se multiplient, il est alors nécessaire d'analyser les modalités de déroulement des entretiens professionnels afin d'en repérer les dysfonctionnements.

À noter, du point de vue juridique, l'employeur garde la maîtrise des décisions prises.



C'EST VOUS QUI LE DITES

*L'exploitation des résultats des entretiens professionnels vont permettre de construire un plan de formation au plus près des besoins de croissance de l'entreprise et des évolutions des parcours professionnels des salariés et ce, en développant en parallèle la gestion du DIF.*

Directrice des Ressources humaines,  
Etablissement hôtelier  
200 salariés.



## RÉCAPITULATIF

### Les étapes clés de l'entretien professionnel

#### Avant

- Informer et sensibiliser l'encadrement, les salariés et les représentants du personnel sur la mise en œuvre des entretiens.
- Choisir la personne chargée de l'entretien (employeur, encadrement...).
- Planifier les entretiens professionnels à un moment opportun notamment au regard de l'élaboration du plan de formation.
- Faire le point sur le contexte économique et social de l'entreprise, ses orientations stratégiques, ses besoins en termes de compétences.
- Déterminer les points clés structurant l'entretien. Les formaliser à travers un support pour recueillir les informations sur le salarié (poste occupé, formations déjà suivies, situation au regard du DIF...).
- S'informer sur les dispositifs d'accès à la formation.
- Choisir une date et un lieu propice pour instaurer une convivialité de la rencontre (local avec du passage, bruyant, endroit trop solennel).
- Prévoir une plage horaire suffisante (1 à 2 heures) afin d'éviter de l'écourter intempestivement.
- Organiser deux entretiens par jour au maximum.
- Informer le salarié et non le convoquer.
- Remettre à chaque salarié un document pour préparer l'entretien.

#### Après

- À la fin de l'entretien, énoncer clairement les conditions de son suivi.
- Faire remonter les résultats de l'entretien auprès de la personne (ou du service) décisionnaire : employeur, responsable des ressources humaines...
- Informer le salarié des décisions prises.
- Procéder à votre auto-évaluation de l'ensemble des entretiens menés (« mon comportement était-il le bon ? », « ai-je su mettre le salarié à l'aise ? », « ma prise de note est-elle satisfaisante ? »...) et réfléchir à la pertinence des outils utilisés.
- Accroître son efficacité en suivant une formation à la conduite des entretiens professionnels.

#### Pendant

- Rappeler les objectifs de l'entretien professionnel et ceux de l'entreprise en termes d'activités, de développement...
- Conduire l'entretien sur la base du document-support afin de structurer l'échange et faciliter son traitement.
- Garantir la confidentialité des informations
- Donner la parole au salarié et le laisser s'exprimer (ne pas le transformer en spectateur).
- Se concentrer sur ce qui se dit et non sur la prise de note.
- Signer le support (page 23) pour acter son déroulement.
- Conclure en précisant les suites possibles de l'entretien.

### Les + OPCALIA

**Informé, conseiller...** Des services sur-mesure pour la mise en place des entretiens professionnels dans votre entreprise.

**Accompagner la mise en place opérationnelle :** informer les acteurs de l'entreprise, trouver l'offre de formation adéquate, définir un plan de communication ou faire appel à un consultant extérieur...

**Préparer l'encadrement,** mettre en place des formation à la conduite des entretiens professionnels...

**Pour plus d'informations,** contactez votre conseiller formation et retrouvez tous les outils de l'entretien professionnel sur [www.opcalia.com](http://www.opcalia.com) (rubrique télécharger).

<b>Destinés au chargé de l'entretien</b>	20
Guide de préparation de l'entretien <u>professionnel</u>	20
Canevas pour conduire l'entretien <u>professionnel</u>	22
Modèle de compte rendu de l'entretien <u>professionnel</u>	23
Suites de l'entretien <u>professionnel</u>	24
Modèle de passeport formation	26
<b>Destiné au salarié</b>	26
Guide de préparation de l'entretien <u>professionnel</u>	26

## DESTINÉS AU CHARGÉ DE L'ENTRETIEN

### Guide de préparation de l'entretien professionnel

Ce document est destiné à la personne chargée de conduire l'entretien (employeur, manager, responsable ressources humaines...). **Il constitue une base** sur laquelle l'entreprise peut s'appuyer **pour élaborer sa propre grille** en fonction de son organisation, de son mode de management... **C'est à l'employeur de déterminer** les documents qui peuvent être communiqués à la personne chargée de l'entretien, laquelle doit être tenue de respecter la confidentialité des informations dont elle a connaissance.

#### Informations sur le salarié

Nom, prénom \_\_\_\_\_ Sexe \_\_\_\_\_  
 Poste occupé \_\_\_\_\_ depuis le \_\_\_\_\_  
 Type de contrat de travail (CDI, CDD, autre : préciser) \_\_\_\_\_  
 Ancienneté dans l'entreprise \_\_\_\_\_ Coefficient \_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le Contrat de travail, la fiche de poste et la convention collective*

#### Formation initiale et diplômes obtenus

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le CV du salarié*

#### Parcours professionnel avant l'entrée dans l'entreprise (postes, entreprises, dates)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le CV du salarié*

#### Parcours professionnel et de formation dans l'entreprise

Postes successivement occupés (et dates) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Actions de formation (et Certification obtenue) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Durée \_\_\_\_\_ Dates \_\_\_\_\_

Plan de formation     DIF     Période de professionnalisation

VAE (et Certification obtenue) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Durée \_\_\_\_\_ Dates \_\_\_\_\_

Plan de formation     DIF     Période de professionnalisation

Bilan de compétences \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Durée \_\_\_\_\_ Dates \_\_\_\_\_

Plan de formation     DIF     Période de professionnalisation

Congé individuel de formation (Certification obtenue) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Durée \_\_\_\_\_ Dates \_\_\_\_\_

*Pour le bilan de compétences, les résultats sont communiqués par le salarié ou avec son autorisation.  
 Informations disponibles sur les programmes de formation*

#### Droit individuel à la formation (DIF)

Nombre d'heures disponibles pour 2008 \_\_\_\_\_  
 Nombre d'heures d'utilisées au cours des deux dernières années \_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le compteur DIF*

**Bilan de l'entretien professionnel précédent**

Décisions arrêtées (actions de formation, changement de poste...) \_\_\_\_\_

Décisions réalisées \_\_\_\_\_

Décisions en cours de réalisation \_\_\_\_\_

Remarques particulières (rappel d'engagements pris par l'entreprise ou le salarié lors du dernier entretien, contestation soulevée, événements touchant le salarié sur le plan professionnel ou personnel... postérieurs au précédent entretien, motif de non réalisation des actions prévues...)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le compte rendu du dernier entretien professionnel*

**Informations sur l'entreprise****Activité**

Évolution de l'activité de l'entreprise depuis le précédent entretien professionnel (nouveau marché, cession d'activité, évolution du chiffre d'affaire...) \_\_\_\_\_

Projet en cours ou prévisible (développement d'une activité, mise en place de nouvelles normes, nouvelles technologies, règles environnementales, démarche qualité, négociation d'un accord d'entreprise.....)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Informations disponibles sur le relevé de décisions du conseil d'administration ou de l'Assemblée générale, le rapport d'activité ou le procès-verbal du CE*

**Ressources humaines**

- Pyramide des âges, prévision de départ à la retraite
- Turn-over
- Embauches prévues
- Politique et budget de formation
- Politique salariale...

*Informations traitées par le service chargé du personnel ou disponibles sur le rapport annuel d'information unique remis au CE*

**Environnement emploi-formation**

- Situation de l'emploi dans le secteur (métiers en tension, en voie de mutation....)
- Priorités de formation définies par la branche ou par OPCALIA
- Offre de formation disponible
- Certificats de qualification professionnel (CQP) existants
- Certifications susceptibles d'être obtenues par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

*Données disponibles auprès de la branche professionnelle, d'OPCALIA, de l'observatoire des métiers et des qualifications (s'il existe), de l'observatoire régional emploi-formation (voir [www.intercarif.com](http://www.intercarif.com))*

**Évolutions possibles/prévisibles de l'emploi du salarié**

- Fonctions appelées à évoluer
- Compétences à développer
- Mobilité professionnelle et/ou géographique envisageable...

*Fiches métiers (répertoire opérationnel des métiers et des emplois – ROME voir [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)) et les données statistiques de la branche...*

Volontairement synthétiques (l'entretien professionnel ne doit pas se réduire à une prise de notes), les modèles ci-dessous visent à structurer les échanges :

- le canevas précise les étapes clés de l'entretien,
- le modèle de compte rendu reprend les questionnements figurant dans le canevas.

**Ces documents peuvent être adaptés** selon les spécificités de l'entreprise, le mode de conduite des entretiens...

## ***Canevas pour conduire l'entretien professionnel***

### ***PHASE 1 - Accueil du salarié***

- Rappel des enjeux de l'entretien, des conditions de son déroulement, des thèmes abordés
- Point sur l'entreprise, son activité
- Parole au salarié (A-t-il des questions ? Veut-il des précisions ?)

### ***PHASE 2 - Temps de questionnement et d'échanges***

#### **LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN, LES COMPÉTENCES**

Décrivez vos missions, vos activités.

Quelles évolutions ou quels changements depuis le dernier entretien professionnel ?

Comment y avez-vous fait face ?

Qu'est-ce-que vous réussissez le mieux ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

#### **LES MOTIVATIONS**

Qu'est-ce-que vous aimez le plus dans votre métier ?

Quels sont les éléments de satisfaction/ d'insatisfaction ?

#### **LE PROJET PROFESSIONNEL**

Quelles évolutions envisagez-vous (en termes de responsabilités, de changement d'activité...) ?

Quels sont vos objectifs professionnels ?

Quels sont vos atouts pour les atteindre, quelles contraintes (professionnelles, personnelles) seraient un frein ?

Que vous faut-il pour atteindre vos objectifs ?

#### **LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Connaissez-vous les modalités d'accès à la formation ?

Souhaitez-vous suivre une formation, réaliser un bilan de compétences ou une VAE ?

Si non, pourquoi ? et si oui, dans quel domaine ?

Avez-vous réfléchi à l'utilisation de votre DIF ?

Si non, pourquoi ? et si oui, pour quelle action ?

Connaissez-vous les modalités de la formation hors temps de travail (actions concernées, conditions de mise en œuvre, engagements envisageables) ?

Accepteriez-vous de suivre une action hors temps de travail ?

### ***PHASE 3 - Synthèse***

- Mise en exergue des points clé de la phase précédente
- Mise en perspective avec la situation, les besoins de l'entreprise
- Plan d'actions envisageables et conditions à réunir pour sa réalisation
- Parole au salarié (Qu'en pense-t-il ? A-t-il des remarques à formuler ?)

### ***PHASE 4 - Conclusion***

- Information sur les suites données à l'entretien
- Invitation à signer le « compte rendu à chaud »
- Remerciements



## Modèle de compte rendu de l'entretien professionnel

Ce document, rempli par la personne chargée de l'entretien professionnel, peut être soumis à la signature du salarié et ce, dès la fin de l'entretien ou dans les jours qui suivent.

### Remarques & questions du salarié sur la phase introductive

---



---

### Le poste de travail

Missions, activités \_\_\_\_\_

Évolutions et changements depuis le dernier entretien professionnel \_\_\_\_\_

Domaines de réussite \_\_\_\_\_

Difficultés rencontrées \_\_\_\_\_

Tâches, fonctions, missions... de prédilection \_\_\_\_\_

Éléments de satisfaction/ d'insatisfaction \_\_\_\_\_

### Le projet professionnel

Évolutions souhaitées par le salarié \_\_\_\_\_

Objectifs professionnels \_\_\_\_\_

Atouts & freins pour les atteindre \_\_\_\_\_

Moyens de réalisation définis par le salarié \_\_\_\_\_

### La formation professionnelle

Connaissance, par le salarié des modes d'accès à la formation \_\_\_\_\_

Souhaits de formation \_\_\_\_\_

Souhait d'utilisation du DIF \_\_\_\_\_

Utilisation du hors temps de travail \_\_\_\_\_

### Plan d'actions

Actions envisageables \_\_\_\_\_

Conditions de réalisation \_\_\_\_\_

### Remarques du salarié (à remplir par le salarié)

---



---

Date :

Nom du salarié :

Signature :

Nom du chargé de l'entretien :

Signature :

**Attention** - Le présent document ne constitue pas un contrat.

Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel.

En apposant sa signature, le responsable valide les choix et propositions d'actions.

## Suites de l'entretien professionnel : propositions d'actions

Destiné à l'employeur ou au service chargé des ressources humaines, ce document synthétise les informations recueillies à l'occasion de l'entretien et à l'appui desquelles des actions sont préconisées.

### Identification du salarié

Nom, prénom \_\_\_\_\_ Sexe \_\_\_\_\_  
Poste occupé \_\_\_\_\_ depuis le \_\_\_\_\_  
Type de contrat de travail (CDI, CDD, autre : préciser) \_\_\_\_\_  
Ancienneté dans l'entreprise \_\_\_\_\_ Coefficient \_\_\_\_\_  
Crédit d'heures DIF disponibles \_\_\_\_\_

### Bilan de la période écoulée

Le poste de travail a-t-il évolué depuis le dernier entretien professionnel ? Nature de l'évolution (nouvelles technologies, nouvelles organisations...) : \_\_\_\_\_

Principales réussites du salarié \_\_\_\_\_

Principales difficultés rencontrées (Sur quelles activités ? Comment ont-elles été surmontées ?) \_\_\_\_\_

Compétences les mieux maîtrisées \_\_\_\_\_

Compétences à développer \_\_\_\_\_

Actions de formation suivies au cours de la période \_\_\_\_\_

Savoirs, savoir-faire, savoir-être acquis suite à ces actions \_\_\_\_\_

### Perspectives d'évolution professionnelle

**Évolution prévisible de la fonction** (organisation, nouvelles technologies...) d'ici 1 à 2 ans \_\_\_\_\_

D'ici 3 à 5 ans \_\_\_\_\_

**Compétences à acquérir ou à développer** d'ici 1 à 2 ans \_\_\_\_\_

D'ici 3 à 5 ans \_\_\_\_\_

**Existence d'un projet professionnel formulé par le salarié.** En quoi consiste-t-il ? Quelle articulation avec les objectifs de l'entreprise ? Dans quel délai souhaite-t-il le réaliser ? Quelles compétences doivent être développées ? \_\_\_\_\_

Et si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Existence d'un projet de formation formulé par le salarié.** Intitulé ? Dans le cadre du DIF ou d'un congé de formation ? \_\_\_\_\_

Et si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Plan d'actions envisagé**

**Identification des objectifs de professionnalisation d'ici 1 à 2 ans**, compte tenu du bilan de la période écoulée et des perspectives d'évolution professionnelle \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Identification des actions (autres que formation) à mener d'ici 1 à 2 ans** (changement de poste, tutorat, mobilité...) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Identification des actions de formation à mener d'ici 1 à 2 ans**

Formation (intitulé/domaine) \_\_\_\_\_

Bilan de compétences \_\_\_\_\_

VAE et certification visée \_\_\_\_\_

**Dispositif(s) pour réaliser les actions de formation envisagées****Plan de formation**

Catégorie 1 \_\_\_\_\_

Catégorie 2, le salarié accepterait-il un dépassement de ses horaires de travail sans bénéfice des heures supplémentaires ? \_\_\_\_\_

Catégorie 3, le salarié accepterait-il de se former en dehors de son temps de travail ? Quels engagements l'entreprise peut-elle prendre en contrepartie ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Période de professionnalisation**

Le salarié accepterait-il de se former en dehors de son temps de travail ? Quels engagements l'entreprise peut-elle prendre en contrepartie ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DIF**

Seul ou articulé avec le plan de formation ou la période de professionnalisation ? L'action envisagée entre-t-elle dans les priorités de l'OPCA ? d'OPCALIA ? de l'OPCA de branche ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Commentaires, points de vigilance**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Modèle de passeport de formation**

Outre l'entretien professionnel, l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 a prévu la mise en place d'un « passeport formation » au bénéfice de tous les salariés. Les partenaires sociaux en proposent un modèle et sa notice d'utilisation.

Objectif du passeport formation : permettre à chaque salarié qui le souhaite de formaliser son parcours professionnel. En annexe de ce document, peuvent figurer les décisions en matière de formation recommandées lors ou à l'issue des entretiens professionnels.

Le passeport reste la **propriété du salarié** qui en garde **la responsabilité d'utilisation**

Modèle de passeport

<http://www.passeportformation.eu/PasseportFormation.pdf>

Notice

<http://www.passeportformation.eu/PFnotice.pdf>

### **DESTINÉ AU SALARIÉ**

### **Guide de préparation de l'entretien professionnel**

Ce document est **destiné au salarié**, afin de l'aider à se préparer à son entretien professionnel. Il peut être remis à l'intéressé à l'occasion de son information sur la date et le lieu de l'entretien, ou mis à sa disposition.

*Prochainement, vous allez bénéficier d'un entretien professionnel. Avec votre interlocuteur (l'employeur ou son représentant), vous allez parler emploi, compétences, formation professionnelle... L'objectif : définir ensemble un projet professionnel immédiat ou à venir. Ce document va vous permettre de vous y préparer.*

*Aucune rubrique n'est obligatoire. **Vos réponses sont strictement confidentielles et à votre seul usage : personne ne peut en exiger la communication.***

#### **Ma formation**

Formation de départ (collège, lycée, études supérieures...) \_\_\_\_\_

Diplômes obtenus \_\_\_\_\_

Formations ultérieurement suivies (en tant que salarié, demandeur d'emploi, bénévole...) et certifications (diplômes, titres, certificat de qualification professionnelle) obtenues \_\_\_\_\_

Quels étaient mes domaines d'excellence et/ou que j'appréciais en particulier ? \_\_\_\_\_

***Mon parcours professionnel***

Entreprises et postes occupés depuis mon premier emploi \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pourquoi j'ai changé d'entreprise ? Parmi toutes les fonctions exercées, quelles sont celles où j'étais à l'aise, qui me plaisaient ? Quels ont été mes réussites, mes échecs ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***Ma vie extra-professionnelle***

Activités associatives, bénévoles, syndicales... exercées \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Projets personnels \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qu'est-ce qui peut impacter ma vie professionnelle ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***Ma situation professionnelle actuelle***

Fonctions exercées/responsabilités \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Activités maîtrisées \_\_\_\_\_

Activités à développer/à maîtriser \_\_\_\_\_

Difficultés rencontrées \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qu'est-ce qui me satisfait ou ne me satisfait pas dans mon travail ? De quoi suis-je fier ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***Évolutions ou changements souhaités, comment les réaliser ?***

Changer de poste, avoir plus de responsabilités, me perfectionner dans un domaine particulier...

**Qu'est-ce que je souhaite changer dans ma vie professionnelle actuelle ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Suivre une formation, utiliser mon DIF, changer de poste de travail, obtenir une nouvelle qualification...

**Qu'est-ce qui me permettrait de réaliser mon projet ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Remerciements

Nous remercions les entreprises qui nous ont fait part de leurs pratiques et expériences en matière d'entretien professionnel.

*Plus d'informations sur*  
***[www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)***



## OPCALIA BRANCHES

### OPCALIA ADAGIO

54 rue de Paradis  
75010 Paris  
Tél. : 01 43 43 13 99

### OPCALIA MÉTIERS DE L'ENVIRONNEMENT

23 rue Taitbout  
75009 Paris  
Tél. : 01 53 34 25 50

### OPCALIA OPÉRATEUR NATIONAL

12 rue de Berri  
75008 Paris  
Tél. : 01 53 93 79 10

## OPCALIA EN RÉGION

### OPCALIA AGEFOME MAYOTTE

18/20 Centre Amatoula  
BP 469 Kawéni  
97600 MAMOUEZOU  
Tél : 02 69 61 44 45

### OPCALIA ALSACE

20 rue Timken  
68000 COLMAR  
Tél : 03 89 21 64 70

### OPCALIA AQUITAINE

Les Bureaux de Bordeaux  
Lac 1 - Bât. 8  
4 allée de Chavaillès  
33525 BRUGES Cedex  
Tél : 05 56 69 85 08

### OPCALIA AUVERGNE

18 avenue de l'Agriculture  
63100 CLERMONT-FERRAND  
Tél : 04 73 98 32 32

### OPCALIA BASSE-NORMANDIE

Maison des Professions  
10 rue Alfred Kastler  
14000 CAEN  
Tél : 02 31 95 03 64

### OPCALIA BOURGOGNE

6 allée André Bourland  
B.P. 67007  
21070 DIJON Cedex  
Tél : 03 80 77 85 75

### OPCALIA BRETAGNE

4 bis allée du Bâtiment  
CS 34228  
35042 RENNES Cedex  
Tél : 02 23 20 00 20

### OPCALIA CENTRE

22 rue Vallée Maillard  
B.P. 80008  
41913 BLOIS Cedex 9  
Tél : 02 54 90 40 40

### OPCALIA CHAMPAGNE-ARDENNE

26 rue Jacquard  
51100 CHALONS-EN-CHAMPAGNE  
Tél : 03 26 21 30 14

### OPCALIA FRANCHE-COMTÉ

2 B chemin de Palente  
25042 BESANCON Cedex  
Tél : 03 81 40 12 00

### OPCALIA GUADELOUPE

Immeuble le Bravo - Voie Verte  
BP 2393 - 97188 JARRY Cedex  
Tél : 05 90 60 18 13

### OPCALIA HAUTE-NORMANDIE

Le Galilée - Technoparc des Bocquets  
10 allée Enrico Fermi - BP 436  
76235 BOIS GUILLAUME Cedex  
Tél : 02 35 12 17 17

### OPCALIA ILE-DE-FRANCE

7 rue de Madrid  
75008 PARIS  
Tél : 01 44 06 77 10

### OPCALIA LANGUEDOC-ROUSSILLON

« La Salicorne »  
909 avenue des Platanes  
34970 LATTES  
Tél : 04 67 15 63 63

### OPCALIA LIMOUSIN

7 bis rue du Général Cérez  
87000 LIMOGES  
Tél : 05 55 10 89 61

### OPCALIA LORRAINE

Maison de l'entreprise  
8 rue Alfred Kastler  
54522 MAXEVILLE Cedex  
Tél : 03 83 95 65 40

### OPCALIA MARTINIQUE

Centre d'affaires de la Martinique  
ZI Californie 2 Bât. A Entrée Coralie  
97232 LAMENTIN  
Tél : 05 96 50 79 31

### OPCALIA MIDI-PYRÉNÉES

11 boulevard des Récollets  
31078 TOULOUSE Cedex 4  
Tél : 05 61 14 51 61

### OPCALIA NORD-PAS-DE-CALAIS

102 rue de Lannoy  
59650 VILLENEUVE D'ASCQ  
Tél : 03 20 05 06 87

### OPCALIA PAYS DE LA LOIRE

37 bis quai de Versailles  
B.P. 41101  
44011 NANTES Cedex 1  
Tél : 02 40 99 38 00

### OPCALIA PICARDIE

B.P. 60230  
80002 AMIENS Cedex 1  
Tél : 03 22 71 29 50

### OPCALIA POITOU-CHARENTES

44 avenue de Paris  
B.P. 139  
79005 NIORT Cedex  
Tél : 05 49 28 47 19

### OPCALIA PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

2 rue de Paradis  
13001 MARSEILLE  
Tél : 04 91 57 71 71

### OPCALIA RÉUNION

Centre d'affaires de la Mare  
5 rue André Lardy  
Bât. C - La Turbine - 2ème étage  
97438 SAINTE MARIE  
Tél : 02 62 90 23 45

### OPCALIA RHÔNE-ALPES

Cité des Entreprises  
66 avenue Jean Mermoz  
B.P. 8048  
69351 LYON Cedex 8  
Tél : 04 78 77 06 87