

L'entretien professionnel : une étape clé du parcours du salarié

Acte managérial déterminant, l'entretien professionnel doit être un moment d'échange sur les souhaits d'évolution professionnelle des salariés. AKTO vous explique comment procéder, et vous propose une série d'outils.

07/12/2020

Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel : un rendez-vous obligatoire entre le salarié et son employeur

Il est destiné à **envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié**, notamment en termes de qualifications et d'emploi, changement de poste et les formations qui peuvent y contribuer.

Attention : l'entretien professionnel ne concerne pas [l'évaluation du travail](#) du salarié. **Distinct de l'entretien d'évaluation ou entretien annuel** (voir ci-dessous), il constitue un élément essentiel de la politique ressources humaines et formation de l'entreprise. **Organisé au moins tous les deux ans** – et systématiquement proposé à l'issue de certaines absences ou de périodes de réduction d'activité du salarié –, **il donne lieu à un compte rendu spécifique, ainsi qu'à un état des lieux récapitulatif tous les 6 ans.**

Créé par la loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de la formation professionnelle, l'entretien professionnel a été réaménagé par la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018. **Des sanctions sont prévues** à l'encontre des entreprises qui, sur une période de 6 ans, n'ont pas respecté leurs différentes obligations.

Entretien professionnel et entretien d'évaluation : quelles différences ?

Comme son nom l'indique, **l'entretien annuel d'évaluation** – également appelé entretien annuel, entretien d'évaluation, entretien de performance ou encore entretien annuel d'appréciation (EAA) – **vise à évaluer les performances et les compétences** du salarié dans le poste qu'il occupe, **à dresser un bilan de la période écoulée** au regard des objectifs fixés et **à définir ses objectifs** pour l'année suivante.

Contrairement à l'entretien professionnel, il ne correspond pas à une obligation légale. L'entretien professionnel, lui, ne porte ni sur l'évaluation du travail du salarié, ni sur l'atteinte d'objectifs.

Qui est concerné par l'entretien professionnel ?

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel concerne **tous les employeurs et tous les salariés ayant deux ans d'ancienneté**, quel que soit leur contrat de travail : CDI, CDD, contrat de travail temporaire, contrat aidé... Les salariés sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ne sont pas exclus de ces dispositions.

À noter : dès son embauche, le salarié doit être informé individuellement par l'employeur de l'existence de cet entretien professionnel.

Qui prend l'initiative et quel est l'objectif de l'entretien professionnel ?



L'organisation de l'entretien professionnel relève de la responsabilité de l'entreprise. Mais rien n'empêche le salarié d'en solliciter un. Par exemple, parce qu'il ne souhaite pas attendre la date du prochain entretien pour évoquer son évolution professionnelle ou bien parce que l'entretien normalement prévu n'a pas encore eu lieu.

Pour l'entreprise

L'entretien professionnel présente un grand intérêt ; il vous permet de :

- ✓ **veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi**, c'est-à-dire « son employabilité », au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, tel que prévu par l'[article L6321-1](#) du Code du travail) et de **l'informer sur l'activation de son Compte personnel de formation (CPF)** et sur les possibilités d'abondements de ce compte, ainsi que **sur la validation des acquis et de l'expérience (VAE)** ;
- ✓ **faire le point avec votre salarié** sur ses aptitudes professionnelles, ses **souhaits d'évolution**, ses **besoins de formation** ;
- ✓ **l'impliquer dans la construction de son parcours**, en identifiant ses perspectives d'évolution professionnelle, pour **définir avec lui un projet** conciliant – autant que possible – ses aspirations propres et la stratégie de l'entreprise : montée en compétences, mobilité fonctionnelle, promotion...
- ✓ recueillir des informations auprès des salariés pour **construire un plan de développement des compétences** pertinent ;
- ✓ **articuler votre politique de formation avec la mise en œuvre individuelle du CPF** ;
- ✓ initier une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.
- ✓ **maintenir la motivation** de votre salarié.

Pour le salarié

L'entretien vous permet :

- ✓ **d'identifier vos besoins d'accompagnement et, ou, de formation**, et de vous impliquer dans la construction et la gestion de votre parcours professionnel ;
- ✓ de **mieux vous positionner dans l'entreprise** au regard de sa stratégie de développement ;
- ✓ **d'être acteur de votre évolution professionnelle** ;
- ✓ **d'être informé sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)** ;
- ✓ de **recevoir des informations sur la mobilisation de votre compte personnel de formation (CPF)** et les possibilités de financement par l'employeur ;
- ✓ d'être informé de la **possibilité de recourir à des services de conseil en évolution professionnelle (CÉP)** gratuits, dispensés par des opérateurs du CÉP qui pourront – à des fins de préparation de l'entretien – vous aider à faire le point sur votre situation et vos compétences professionnelles ou encore vous accompagner dans vos projets professionnels.

Quelles sont les obligations de l'employeur ?



L'entretien professionnel est assorti d'un certain formalisme (article [L6315-1](#) du Code du travail).

En tant qu'employeur vous devez :

- ① **informer le salarié, à l'occasion de son embauche**, qu'il bénéficie de cet entretien. Vous pouvez, par exemple, mentionner cette information dans le livret d'accueil, si votre entreprise en propose un ;
- ② mettre en place l'entretien professionnel **au moins une fois tous les deux ans** (cette durée s'apprécie au regard de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise) ;
- ③ **rédiger un document (compte rendu, grille de synthèse...)** à l'issue de l'entretien professionnel et en remettre une **copie au salarié**.

Le cas d'un salarié qui reprend une activité

Vous devez proposer systématiquement un entretien professionnel lorsqu'un salarié reprend son activité après :

- ✓ un congé de maternité ;
- ✓ un congé d'adoption ;
- ✓ une période d'activité à temps partiel après un congé de maternité ou d'adoption (telle que prévue à l'article [L1225-47](#) du Code du travail) ;
- ✓ un congé parental d'éducation ;
- ✓ un congé de proche aidant ;
- ✓ un congé sabbatique ;
- ✓ une période de mobilité volontaire sécurisée (mentionnée à l'article [L1222-12](#) du Code du travail) ;
- ✓ un arrêt longue maladie (prévu à l'article [L324-1](#) du Code de la Sécurité sociale) ;
- ✓ un mandat syndical.

Cet entretien de « reprise » peut avoir lieu à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste ;

L'entretien professionnel à 6 ans

Tous les 6 ans, vous devez faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié **à l'occasion de l'entretien bilan**. Ce bilan donne également lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Cet état des lieux permet de **vérifier que le salarié a bien bénéficié**, au cours des 6 dernières années, **des entretiens professionnels prévus** et d'apprécier s'il a, au cours de cette même période :

- ✓ suivi **au moins une action de formation** ;
- ✓ acquis des **éléments de certification** par la formation ou par une validation des acquis de son expérience (VAE) ;
- ✓ bénéficié d'une **progression salariale ou professionnelle**.

Des obligations à l'égard des instances représentatives du personnel

En vue de la **consultation du CSE** (comité social et économique) sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, l'employeur met à disposition de ses membres, ainsi que des délégués syndicaux et, le cas échéant, des membres de la commission formation, les éléments relatifs :

- ✓ au **nombre de salariés bénéficiaires de l'entretien professionnel** ;
- ✓ au **nombre de salariés bénéficiaires de l'abondement correctif** ainsi que les **sommes versées à ce titre**.

Cette communication se fait par l'intermédiaire de la base de données économiques et sociales ([BDES](#)).

Quelles sanctions en cas de non-respect de ces obligations ?

Dans les entreprises de 50 salariés et plus,

lorsque l'entretien professionnel d'état des lieux organisé tous les 6 ans révèle un manquement, l'employeur est tenu d'abonder le CPF du salarié d'un montant de 3 000€ (abondement correctif).

À noter : Jusqu'au 30 septembre 2021, l'employeur disposait du droit d'option :

Ainsi, pour chaque entretien de bilan réalisé jusqu'au 30 septembre 2021, il pouvait échapper à la pénalité :

- soit en remplissant les critères posés par la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 (le salarié doit avoir bénéficié de tous ses entretiens professionnels et d'au moins une formation non obligatoire) ;
- soit en remplissant ceux qui s'imposaient avant cette loi (soit au moins deux mesures parmi les trois suivantes : une formation, une progression salariale ou professionnelle et/ou une certification, ainsi que la tenue régulière de tous les entretiens professionnels).

Le ministère du Travail, dans son document Questions / Réponses, avait indiqué que cet abondement serait à verser à partir du 1er octobre 2021 et avant le 1er mars 2022 (date limite de versement du solde des contributions formation 2021).

Le décret du 30 décembre 2021 vient d'accorder un délai supplémentaire pour les entretiens sexennaux qui devaient se dérouler en 2020 et 2021, la date limite de transmission des informations et de paiement de l'abondement étant désormais fixée au 31 mars 2022.

À noter : Depuis le 1er octobre 2021, seule la règle issue de la loi Avenir professionnel est applicable pour les entretiens sexennaux.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés,

la loi ne prévoit pas d'abondement du CPF à titre correctif. Toutefois, en cas de contentieux, **les juges pourraient sanctionner l'employeur** qui ne respecte pas les dispositions relatives à l'entretien professionnel et au bilan au terme des 6 ans, en attribuant des dommages et intérêts au salarié (il pèse en effet sur l'employeur une **obligation de résultat**).

Bon à savoir

*Après un premier report de ces entretiens bilans au 31 décembre 2020, puis au 30 juin 2021 du fait de la crise sanitaire liée à la Covid-19, vous bénéficiez d'un **nouveau report jusqu'au 30 septembre 2021 pour mener non seulement les « entretiens bilans » à 6 ans, mais aussi l'entretien professionnel « classique »** (au bout de 2 ans et de 4 ans, sauf en cas d'accord collectif prévoyant d'autres durées). Par conséquent, l'application des éventuelles sanctions est également suspendue jusqu'au 30 septembre 2021.*

Comment se déroule l'entretien professionnel ?



L'entretien professionnel se déroule **pendant le temps de travail**, est assimilé à du temps de travail effectif et a lieu **dans les locaux de l'entreprise**, selon des modalités déterminées par l'entreprise (personnes en charge de l'entretien, outils à disposition...).

Des sujets incontournables

Sauf accord collectif précisant les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, l'entreprise définit librement les conditions de son déroulement, dès lors que :

- ✓ l'entretien porte sur **les perspectives d'évolution professionnelle du salarié**, notamment **en termes de qualification et d'emploi** ;
- ✓ il tient compte de la périodicité imposée par loi ;
- ✓ il se distingue de l'entretien d'évaluation ;
- ✓ il apporte au salarié des informations relatives à :
 - la validation des acquis de l'expérience ([VAE](#)) ;
 - l'activation de son **Compte personnel de formation (CPF)** et aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer ;
 - la possibilité pour le salarié de recourir au conseil en évolution professionnelle ([CÉP](#)).

Bon à savoir

*Avant l'entretien, l'employeur peut informer ses salariés de la **possibilité de recourir à des services de conseil en évolution professionnelle** pour l'aider à faire le point sur sa situation.*

Qui doit mener l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel peut être confié au **manager de proximité**, au « n+2 » ou au **responsable des ressources humaines** en lien avec les managers de proximité, sous la responsabilité du chef d'entreprise. **Le choix est libre**, tout dépend de l'organisation de l'entreprise et des moyens disponibles. Dans les TPE, le chef d'entreprise est souvent amené à réaliser lui-même l'entretien.

La conduite de l'entretien professionnel suppose quoi qu'il en soit une **connaissance des postes existants** dans l'entreprise **et des orientations stratégiques** de cette dernière, ainsi qu'une **capacité à définir des perspectives individualisées d'évolution professionnelle**. Et chacun doit être conscient de son rôle.

Bon à savoir

*Pour préparer les entretiens, celui qui en a la charge peut s'appuyer sur les travaux de l'**Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ)** de la branche professionnelle à laquelle est rattachée son entreprise, sur les fiches métier de Pôle emploi et sur les **différents outils proposés par AKTO**.*

Quels thèmes aborder au cours de l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel porte sur :

- ✓ le **poste de travail** du salarié (tâches, missions, évolution...);
- ✓ ses **compétences** ;
- ✓ les **difficultés rencontrées** ;
- ✓ ses **souhaits** de changement ou d'évolution ;
- ✓ les formations déjà suivies, les certifications obtenues : diplôme, titre professionnel, Certificat de qualification professionnelle ([CQP](#))... ;
- ✓ le **projet professionnel** ou de formation envisageable ;
- ✓ les **actions de formation**, de bilan de compétences ou de VAE à mettre en place, etc.

Le contenu de l'entretien professionnel doit être **adapté à la situation du salarié**. Ainsi, lorsqu'il est organisé après une période d'absence, l'entretien professionnel est l'occasion d'échanger sur les conditions liées à la reprise d'activité du salarié.

La loi précise également que :

- ✓ à l'issue du **congé parental d'éducation** ou d'une **période d'activité à temps partiel pour élever un enfant**, l'entretien permet d'**organiser le retour à l'emploi**, de **déterminer les besoins de formation** du salarié et d'**examiner les conséquences** éventuelles du congé sur sa rémunération et l'évolution de sa carrière ;
- ✓ au terme d'un **mandat de représentant du personnel titulaire** ou d'un **mandat syndical**, l'entretien permet de procéder au **recensement des compétences acquises** au cours du mandat et de **préciser les modalités de valorisation de l'expérience** acquise. Pour les entreprises dont l'effectif est inférieur à 2 000 salariés, ce recensement est réservé (sauf accord collectif plus favorable) aux titulaires de mandats disposant d'heures de délégation sur l'année représentant au moins 30 % de la durée de travail fixée dans son contrat de travail ou, à défaut, de la durée applicable dans l'établissement.

S'il concerne un **senior**, l'entretien doit permettre – selon son âge – de faire le point sur ses **conditions de travail**, ses perspectives de déroulement de carrière, les **possibilités de poursuite d'activité** (retraite progressive, cumul emploi/retraite...).

Comment préparer et utiliser l'entretien professionnel ?

Du côté de l'employeur

1. Il est important de bien préparer les entretiens et donc de :

- ✓ **sensibiliser l'ensemble des acteurs** – managers de proximité, salariés, représentants du personnel – sur les enjeux et les objectifs de l'entretien professionnel et de l'état des lieux récapitulatif à réaliser tous les six ans ;
- ✓ **rassembler** au préalable toutes **les informations nécessaires** au bon déroulement de l'entretien : parcours du salarié, formations suivies ou demandées, comptes rendus des précédents entretiens... ;
- ✓ outiller les managers et les salariés concernés en leur remettant **une grille de préparation de l'entretien et/ou une trame pour la conduite de l'entretien**.

2. Afin de donner du sens à cet entretien et d'atteindre l'objectif qui lui est assigné – maintenir l'employabilité du salarié, favoriser son évolution professionnelle –, il est ensuite indispensable de consacrer un temps à **l'examen des informations recueillies** à cette occasion et donc :

- ✓ **d'étudier les demandes exprimées** par le salarié au regard des besoins de l'entreprise, de sa politique de formation, de ses projets de développement ;
- ✓ **d'établir un plan d'action** (formation, mobilité, VAE, tutorat...) assorti d'un **planning de réalisation** ;
- ✓ **d'informer le salarié des décisions prises** à la suite de l'entretien : si cela n'est pas obligatoire, il s'agit d'une question de crédibilité de la démarche. C'est également une condition essentielle de **l'adhésion du salarié aux évolutions proposées**.

Du côté du salarié

L'entretien professionnel est un moment clé pour **identifier les possibilités d'évolution professionnelle** qui s'offrent à vous, au regard, notamment, des projets de développement de votre entreprise. Il ne s'agit pas pour votre employeur de vous évaluer, mais bien de vous accompagner dans votre réflexion en vous informant sur les **possibilités de départ en formation**, les moyens de **valoriser votre expérience** via la Validation des acquis de l'expérience (VAE), la mise en œuvre de votre **Compte personnel de formation (CPE)** ou encore la réalisation d'un **Bilan de compétences** auprès d'un prestataire externe.

Pour aborder cet entretien :

- ✓ **n'hésitez pas à faire appel à un conseiller en évolution professionnelle (CÉP)** ;
- ✓ prenez le temps de détailler les grandes étapes de votre parcours professionnel (postes occupés, expérience acquise, formations suivies...), **d'identifier les compétences que vous devez mettre à jour ou développer** pour envisager une formation ;
- ✓ **préparez l'entretien** en vous appuyant sur la trame ou la grille fournie par votre employeur. Vous pouvez également vous aider des **guides et fiches-outils proposés par AKTO**.

Bon à savoir

Le **passport** d'orientation, de formation et de compétences est un outil personnel qui permet de retracer l'ensemble de votre parcours professionnel et de recenser les connaissances et compétences acquises, au plan professionnel ou extra-professionnel (activités associatives, bénévoles...).

Un salarié peut-il refuser de se rendre à son entretien professionnel ?



Il faut distinguer deux situations :

1. La situation « classique »

Participer à son entretien professionnel tous les 2 ans constitue pour le salarié **une obligation liée à l'exécution de son contrat de travail**. De plus, l'employeur, qui est responsable de la mise en œuvre de cet entretien professionnel, doit pouvoir apporter la preuve qu'il a rempli ses obligations, ce qui implique une **exigence de traçabilité** (formalisation par écrit du contenu de l'entretien).

L'employeur doit être en mesure de justifier qu'il a organisé les entretiens professionnels dans les temps et qu'il a tout mis en œuvre pour qu'ils puissent avoir lieu (nouvelle convocation du salarié en cas d'absence, échanges avec ce dernier afin de comprendre pourquoi il ne s'est pas présenté...). Le cas échéant, l'employeur doit prendre acte du refus du salarié de participer à l'entretien.

En cas de refus réitéré de sa part, et ce, malgré les moyens mis en œuvre pour assurer la tenue de l'entretien, l'employeur peut être amené à prendre une **sanction disciplinaire** à son encontre.

2. La situation du salarié qui reprend son poste après certaines absences

L'employeur a simplement l'**obligation de proposer** à ce dernier un entretien professionnel. Le salarié concerné **peut refuser** mais, dans ce cas, l'employeur doit veiller à conserver les documents permettant d'établir qu'il a bien proposé l'entretien et qu'il a été refusé par le salarié.

Dans les deux cas de figure, le bilan récapitulatif dressé à l'issue des 6 années mettra en évidence le respect par l'entreprise (ou le non-respect) de ses obligations en la matière.

Pour aller plus loin

Depuis le 1er janvier 2019, un accord collectif d'entreprise (ou, à défaut, de branche) peut prévoir une périodicité différente. Renseignez-vous auprès de votre branche pour savoir si votre entreprise est concernée.