



CREFOR
HAUTE-NORMANDIE

Eclairage

#4

juillet 2007

L'entretien professionnel

**CREFOR Haute-Normandie - 98, avenue de Bretagne
BP 1152 - 76176 ROUEN cedex**

<http://www.crefor.asso.fr>

Eclairage #4

Eclairage est une mise en lumière d'un aspect de l'actualité ou d'une question particulière dans le quotidien des professionnels de la formation et de la relation emploi-formation. Ce quatrième dossier est consacré à l'entretien professionnel, à sa définition, à sa mise en oeuvre dans la région. Il est abordé en particulier dans le contexte de la négociation collective et de son implication dans le chantier de la sécurisation du parcours.

Sommaire

Introduction	3
Le cadre juridique de l'entretien professionnel	4
Définition	6
Mise en oeuvre	7
Expériences en matière d'Entretien Professionnel	9
L'Entretien professionnel dans le cadre de la formation continue	11
Sources	12

Pour tout renseignement complémentaire Emmanuel CHRISTAIN est à votre disposition :
02 35 73 98 89 ou emmanuel.christain@crefor.asso.fr

juillet 2007

Introduction

Le système de formation français mis en place depuis la loi du 16 juillet 1971 suite à l'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970, a fait l'objet de nombreuses modifications.

Au début des années 2000, les partenaires sociaux impulsent une nouvelle fois les changements de la formation : obligation de former et de prévoir en plus de celle de financer, côté entreprise ; devenir acteur de son parcours professionnel et de sa formation, côté salarié ; prise en compte des besoins économiques des entreprises et mise en place d'outils d'observation prospectifs. Ces ambitions se manifestent par un empilement de textes législatifs et contractuels peut-être complexe mais qui traduit un espace vivant et réactif.

L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi réformant la formation professionnelle continue du 4 mai 2004 propose de nouveaux dispositifs pour répondre aux besoins d'une économie de plus en plus concurrentielle et confrontée à un déficit de compétences.

Les signataires de ces textes ont également comme ambition de développer l'employabilité des salariés dans ce contexte économique difficile.

L'employabilité des salariés devient donc un enjeu important pour les entreprises et cette montée en puissance des compétences ne peut s'envisager sans l'implication forte des salariés.

Créé par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, l'entretien professionnel vient renforcer la panoplie d'outils permettant au salarié de devenir acteur de son évolution professionnelle. Centré sur l'écoute et le dialogue entre le salarié et sa hiérarchie, il tend à concilier les souhaits de l'un avec les besoins de l'autre, dans le souci commun de maintien et de développement des compétences.

Le cadre juridique de l'entretien professionnel

Par l'accord national interprofessionnel (Ani) du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, les partenaires sociaux introduisent l'obligation pour les entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien professionnel individuel consacré à la formation des salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. La loi du 4 mai 2004 n'a pas retenu cette disposition, laissant le soin aux branches professionnelles de définir elles-mêmes leur politique, en fonction de leurs besoins respectifs.

L'entretien professionnel est donc obligatoire dans les entreprises qui entrent dans le champs d'application de l'Ani ou dans celui d'un accord de branche ou d'entreprise qui le mentionne.

L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et ses avenants

Les partenaires sociaux ont rassemblé dans ce texte unique, les dispositions maintenues de l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 et celles de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003

Deux avenants à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 ont été conclu, le 20 juillet 2005, entre les partenaires sociaux.

En vue de favoriser l'information et l'orientation tout au long de la vie professionnelle, l'accord du 5 décembre 2003 prévoyait :

- la mise en place, en faveur de certaines catégories de salariés, d'un entretien professionnel et d'un bilan de compétences et la définition des conditions de mise en œuvre de ces mesures (article 1-1) ;
- la création d'un passeport formation et la définition de ses conditions de mise en oeuvre et de financement (article 1-2) ;
- la détermination des modalités de mise en place d'un dispositif d'accès aux certifications de qualification professionnelle de branche (article 1-3).

Ce sont ces sujets que traitent les avenant s du 20 juillet 2005 qui annulent et remplacent ces articles 1-1 et 1-2 (pour l'avenant n° 1) et 1-3 (pour l'avenant n° 2).

Sources :

Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle

BULLETIN OFFICIEL DES CONVENTIONS COLLECTIVES, n° 03/42 du 15/11/2003, pp. 5-37

Résumé : Le dispositif de formation professionnelle continue institué par l'accord du 9 juillet 1970 est modifié en profondeur. Des dispositions nouvelles sont instaurées : le droit individuel à la formation pour favoriser la mise en oeuvre de la formation tout au long de la vie, le contrat de professionnalisation en direction des jeunes et des adultes. Il redéfinit les actions de formation réalisées dans le cadre du plan de formation et fixe les conditions d'utilisation du compte épargne temps au titre de la formation. Il renforce le financement de la formation par

l'augmentation des contributions des entreprises. Les contrats de formation alternée et le capital de temps de formation sont supprimés.

Le texte intégral : <http://centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT327431.phtml>

Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle

BULLETIN OFFICIEL DES CONVENTIONS COLLECTIVES, n°04/13 du 24/4/2004, pp. 35-106

- Extension : Arrêté du 17 décembre 2004 (Journal officiel du 24 décembre 2004)

Résumé : Les partenaires sociaux ont rassemblé dans un texte unique, les dispositions maintenues de l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 et celles de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003. La première partie fixe les conditions d'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et la seconde situe la place de la formation initiale technologique et professionnelle en particulier l'apprentissage.

Le texte intégral : <http://centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT327642.phtml>

Avenant no 1 du 20 juillet 2005 relatif à l'entretien professionnel, au bilan de compétences et au passeport formation

BULLETIN OFFICIEL DES CONVENTIONS COLLECTIVES, n°06/34, pp. 49-53

Le texte intégral :

http://www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/bocc/20060034/CCO_20060034_0034_0012.pdf

Définition

Arrêté par l'Ani du 5 décembre 2003, le principe de l'entretien professionnel est de fixer un cadre d'échange entre le salariés et l'employeur sur la formation dans le cadre de la mise en place du DIF et de la catégorisation des actions de formation du plan.

L'avenant n° 1 du 20 juillet 2005 dans son article 1-1-1 précise la mise en œuvre de cet entretien qui doit être prévu par un accord de branche ou d'entreprise.

Article 1.1 : *L'entretien professionnel et le bilan de compétences*

1.1.1. Pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins 2 années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les 2 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 sur la base des principes suivants :

- l'entretien professionnel a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise ;
- cet entretien professionnel a lieu soit à l'initiative de l'employeur ou de son représentant, soit à l'initiative du salarié, et, si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur.

Au cours de l'entretien professionnel sont abordés, en tenant compte de la mise en oeuvre dans l'entreprise des actions conduites dans le cadre du plan de formation, notamment les points suivants :

- les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle ;
- l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ;
- l'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel en fonction des objectifs retenus ;
- les initiatives du salarié pour l'utilisation de son droit individuel à la formation visé aux articles 2.12 et 2.13 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 ;
- les conditions de réalisation de la formation en application des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, notamment au regard du temps de travail et, dans ce cas, les engagements réciproques visés à l'article 2.10.2 b de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

Les propositions d'actions de formation qui seraient faites au salarié, lors ou à l'issue de cet entretien professionnel, peuvent, à son initiative, être portées dans une annexe séparée à son passeport formation tel que défini à l'article 1.2 du présent avenant.

Les parties signataires du présent avenant demandent aux branches professionnelles et aux organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires de l'accord constitutif d'un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) interprofessionnel pour les champs non couverts par une branche, de définir les modalités :

- de préparation et de mise en oeuvre de l'entretien professionnel ;
- d'information des instances représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, sur les conditions d'organisation de ces entretiens ;
- de formalisation des conclusions de l'entretien professionnel ;
- des suites à réserver à un éventuel désaccord sur les conclusions de l'entretien professionnel ;
- de la prise en charge de la formation des personnes chargées d'assurer la mise en oeuvre des entretiens professionnels.

Sommaire

Mise en œuvre

Extraits du Mini Guide des Fiches pratiques de la formation continue du Centre Inffo
« **Comment s'organiser pour mettre en œuvre les entretiens professionnels** »

Quel est l'intérêt de l'entretien professionnel ?

Au-delà du caractère obligatoire, la mise en œuvre des entretiens professionnels présente de nombreux avantages pour l'entreprise, comme pour le salarié.

Pour l'entreprise, l'entretien professionnel lui permet de :

- gérer les compétences : identifier les potentiels existants dans l'entreprise, prévoir les évolutions des emplois, anticiper les départs en retraite ou les reconversions nécessaires...
- analyser les besoins de formation en vue de l'élaboration du plan de formation, et notamment gérer le DIF ;
- favoriser un climat social basé sur le dialogue ;
- optimiser son management et entretenir la motivation des salariés.

Pour le salarié, ce moment de dialogue est l'occasion de :

- s'interroger et s'exprimer sur son projet professionnel ;
- construire ce projet avec l'aide d'un tiers ;
- Exposer ses désirs d'évolution professionnelle et recueillir des informations sur la faisabilité de son projet dans l'entreprise.

Avant : comment préparer l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien d'évaluation. Il s'agit d'un moment de dialogue entre le salarié et son responsable direct. Une fois le projet professionnel cerné, l'entretien permet de formuler des demandes de formation, notamment dans le cadre du DIF.

Il est donc impératif de prévoir la période des entretiens avant l'élaboration du plan de formation, afin que les conclusions formulées soient une des bases de l'analyse des besoins de formation de l'entreprise.

Pendant : comment structurer le déroulement de l'entretien ?

L'entretien se déroule dans un lieu calme, où l'on ne sera pas dérangé. Sa durée varie d'une situation à l'autre : elle peut être d'une à deux heures la première fois, puis d'environ une heure en moyenne par la suite.

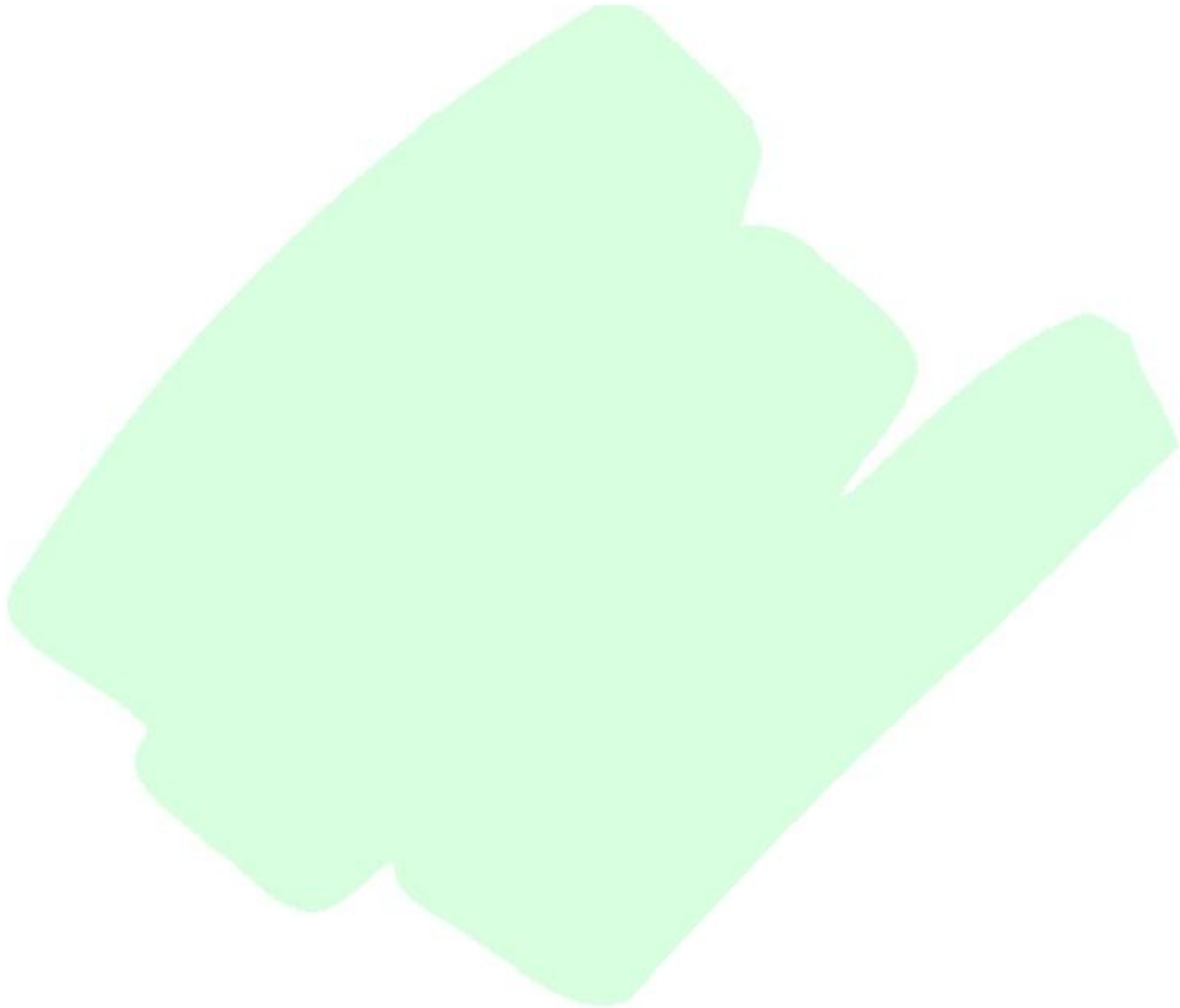
- 1 L'accueil
- 2 L'auto-bilan : un constat sur la situation actuelle
- 3 L'identification du projet professionnel
- 4 Le cadrage du projet et les propositions
- 5 Conclusion de l'entretien

Après : le suivi de l'entretien professionnel

L'étape de suivi est indispensable. L'oublier, c'est mettre en danger la crédibilité de la démarche des entretiens professionnels qui nécessitent l'adhésion des salariés et l'engagement des managers.

Le suivi est le plus souvent réalisé par la DRH qui effectue les arbitrages finaux, en lien bien sûr avec l'encadrement direct du salarié. Elle analyse les conclusions des entretiens en fonction des enjeux, des ressources et politiques existantes.

Quelles que soient les décisions (positives ou négatives), il est impératif de tenir informé le salarié des suites de l'entretien, notamment dans le cadre de la formation (plan, DIF...).



Expériences en matière d'Entretien Professionnel

Dans le cadre d'une réflexion sur le thème « Comment mobiliser davantage les salariés et les employeurs sur la formation professionnelle ? Quels sont les freins et les leviers ? », la commission « Formation des Salariés » du Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Haute-Normandie a auditionné les acteurs locaux du champ emploi formation pour recueillir leur point de vue.

Suite à ces différentes rencontres, plusieurs pistes d'actions ont été retenues. Après délibération, la commission « Formation des Salariés » a choisi d'approfondir ses travaux sur l'Entretien professionnel et en a confié le suivi au CREFOR.

Une enquête en direction de l'ensemble des OPCA et Branches professionnelles présentes en Haute-Normandie est en cours afin de recenser l'ensemble des pratiques et les actions mises en œuvre en matière d'entretien professionnel.

Les premières réponses à cette enquête permettent d'illustrer le chapitre de notre dossier consacré aux expériences menées en matière d'entretien professionnel.

Le questionnaire

Enquête relative à l'Entretien professionnel à destination des OPCA et des branches réalisé pour le compte de la Commission « Formation des salariés » du CCREFP Haute-Normandie

A. INFORMATION / PROMOTION

A1. Votre organisation a-t-elle mis ou va-t-elle mettre en place une campagne d'information sur l'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ? OUI (fait) / OUI (projet) / NON

Si OUI :

A2. En direction de quel public ? Employeurs/Salariés

A3. Par quelles actions et selon quelle programmation ?

A4. A quels résultats cette action a-t-elle abouti ?

A5. Quels documents ou supports ont été réalisés ? *

B. COORDINATION

B1. Votre organisation a-t-elle coordonné ou va-t-elle coordonner la mise en œuvre d'une action concertée sur l'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ? OUI (fait) / OUI (projet) / NON

Si OUI :

B2. Quelle action avez-vous coordonnée ?

B3. En collaboration avec quel(s) organismes avez-vous mis en œuvre cette action ?
[objectif, cible...]

B4. Quels résultats sont attendus ?

B5. Quels documents ou supports ont été réalisés ? *

C. FORMATION

C1. Votre organisation a-t-elle mis ou va-t-elle mettre en oeuvre un programme de formation à la pratique de l'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ? OUI (fait) / OUI (projet) / NON

Si OUI :

C2. En direction de quel public ? Employeurs/Salariés

C3. Quelles actions de formation et selon quelle programmation ?

C4. A quels résultats cette action a-t-elle abouti ?

D. ACCOMPAGNEMENT

D1. Votre organisation a-t-elle proposé ou va-t-elle proposer une action d'accompagnement sur l'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ? OUI (fait) / OUI (projet) / NON

Si OUI :

D2. En direction de quel public ? Employeurs/Salariés

D3. Quelles actions d'accompagnement et selon quelle programmation ?

D4. A quels résultats cette action a-t-elle abouti ?

D5. Quels documents ou supports ont été réalisés ? *

Les premiers résultats

Au regard des premiers questionnaires retournés, les organisations qui ont mis en oeuvre des actions ont toutes réalisé des opérations d'information ou de promotion de la mesure en proposant des réunions d'information, des documents de sensibilisation, ou des supports de synthèse parfois disponibles sur leur site internet.

Viennent ensuite les actions de formation proposées aux dirigeants comme aux salariés sous la forme d'une journée de formation.

L'accompagnement est une préoccupation partagée par les premiers répondants soit dans le cadre d'actions réalisées soit dans le cadre de projets.

Ces différentes opérations aboutissent à un retour d'expérience encore insuffisant. Elles permettent de constater une prise en compte plus importante dans les entreprises structurées, dans le cadre de l'entretien d'évaluation.

Cependant un nombre croissant d'entreprises est en réflexion sur le sujet, notamment en raison de l'effet levier que peut représenter le DIF pour l'entreprise.

Pour consulter les premiers résultats de cette enquête :

[Enquete_EntretienProfessionnel_PremiersResultats_070707](#)

Sommaire

L'Entretien professionnel dans le cadre de la formation continue

La formation tout au long de la vie implique la construction de parcours professionnels, en rupture avec la démarche traditionnelle de participation ponctuelle à des actions de formation. Il est dès lors nécessaire de concilier les aspirations individuelles avec les parcours professionnels.

La construction de parcours professionnels mobilise l'ensemble des outils mis à la disposition des acteurs de la formation.

L'entretien professionnel et le passeport formation aident à définir des parcours professionnels personnalisés.

La combinaison des dispositifs de formation permet ensuite de gérer ces parcours au mieux des intérêts de l'entreprise et du salarié : les différentes catégories d'action de formation prévues au plan de formation ; l'utilisation du droit individuel à la formation (DIF) ; la période de professionnalisation ; les actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience (VAE) ; voire le congé individuel de formation (CIF).

Dans la 4^{ème} édition de son enquête sur la réforme de la formation professionnelle 2003-2004 la Cegos montre que la confiance des salariés dans la réforme progresse au fil des ans (de 81% en 2003 à 89% en 2007), alors que celle des DRH (directeurs des ressources humaines) diminue sur la même période (de 81% à 69%).

Pour le président de la Cegos, Jacques Coquerel, cette enquête révèle "deux informations clés": "la soif de se former des salariés, notamment de ceux qui étaient le plus éloigné de la formation, et le développement de l'entretien professionnel."

Ce dernier fait en effet l'objet d'un consensus entre les salariés et les DRH. Les deux sont d'accord pour faire de l'entretien professionnel le moment où s'expriment les besoins et attentes en matière de formation, et où l'on peut déterminer les compétences à améliorer.

L'élan peut donc venir de l'entretien professionnel, de la volonté de la direction et du management de proximité de le mettre en place avec le soutien des organismes de formation pour que tous les dispositifs prévus par la loi (DIF, VAE, période de professionnalisation...) soient impulsés.

Analysé à l'échelle collective, les entretiens professionnels donnent une vision générale des compétences et des potentiels humains de l'entreprise. Cette approche permet de construire un prévisionnel d'évolution des personnes et les actions correspondantes à réaliser : formation, mutation, mobilité, etc...

L'entretien s'inscrit ainsi clairement comme un outil de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), celle-ci étant une démarche volontaire de l'entreprise d'anticiper les changements pour « avoir en permanence la bonne personne, au bon moment, au bon endroit », ceci afin de réaliser les performances définies par le projet d'entreprise.

L'ANI de 2003 et la Loi du 4 mai 2004 créent le contexte et les "outils" pour que les stratégies de développement des compétences des salariés rejoignent la stratégie de développement des compétences collectives des entreprises.

Comme pour la Loi de 1971, il faut laisser le temps au temps pour que se transforme en profondeur la formation professionnelle dans les entreprises et les comportements des différents acteurs impliqués.

Sommaire

Sources

L'entretien professionnel : enjeux, outils et méthodes

in : Collectif d'auteurs, ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 201, mars-avril 2006, pp. 13-82

Au sommaire :

- Analyses

L'entretien professionnel, un outil aux multiples enjeux

Une nouvelle chance de dialogue à saisir

Un nouvel outil pour la GPEC

L'entretien individuel sur l'évolution professionnelle : une obligation conventionnelle

L'entretien professionnel dans 80 accords de branche

- Pratiques

Former les managers à leur nouveau rôle est fondamental

Une affaire de management

Les bénéficiaires pour le salarié : portée et limites

Un formidable levier de progression

Les clés pour bien le conduire

Un dispositif gagnant-gagnant pour les entreprises et les salariés

La branche des sociétés d'assurances parmi les pionnières

L'expression plus libre face à un consultant

Un facteur d'efficacité pour la formation

Les petites entreprises aussi

- Repères bibliographiques

Pour consulter les résumés des articles :

http://www.centre-info.fr/spip.php?page=imprimer&id_article=1284

Réforme de la formation : vers une gestion des compétences

in : Collectif d'auteurs, PERSONNEL, n° 463, OCTOBRE 2005, pp. 26-60

Les Fiches pratiques de la formation continue 2007 Centre INFFO, 2007, - 1039 p.

Guide FPC 2007 Editions législatives, 2007, - 679 p.

Autres ressources

25 question questions sur l'entretien professionnel

FERNANDEZ Alain-Frédéric, CHASSAGNE Patrice. - Dunod, 2005. - 193 p.

<http://www.dunod.com/pages/ouvrages/ficheouvrage.asp?id=49250>

Le guide de l'entretien professionnel : préparer et conduire l'entretien professionnel prévu par la réforme de la formation

PARMENTIER Christophe, HERNOT Erwan. - Editions d'Organisation, 2006. - 196 p.

<http://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782708136670/le-guide-de-l-entretien-professionnel>

L'entretien professionnel : mettre en oeuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle

LABRUFFE Alain. - Afnor, 2006. - 171 p.

Orientation & Formation : le portail de l'État, des Régions et des Partenaires Sociaux

<http://www.orientation-formation.fr/Entretien-professionnel>

Consulter les accords de branche :

Le Centre Inffo a réalisé pour le compte du CPNFP (Comité paritaire national pour la formation professionnelle) la base de données sur la négociation collective en matière de formation professionnelle.

http://www.centre-inffo.fr/spip.php?page=article_accordsbranches

Des outils pratiques :

http://www.fongecif-hte-normandie.org/documents/guide_conseil_entretien_professionnel.pdf

http://www.fongecif-hte-normandie.org/entretien_prof_cdi.htm

[http://www.plastifaf.com/docs/autres/guide_entretien_prof_\(version_definitive_19_01_07\).pdf](http://www.plastifaf.com/docs/autres/guide_entretien_prof_(version_definitive_19_01_07).pdf)

http://www.opcapl.com/guide_prat/entretien_pro_employeur.pdf

http://www.opcapl.com/guide_prat/entretien_pro_salarie.pdf

<http://www.cadres-plus.net/template.php?looktype=double&id=332&htitre=>

