

2. L'entretien professionnel dans le secteur privé

Le salarié acteur de son parcours professionnel

L'entretien professionnel, voulu par la CFDT, créé par l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, s'applique par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale⁵⁵. Le concept de formation tout au long de la vie vise à faire de chaque individu l'acteur de sa formation continue, à tout âge, pour maintenir son employabilité à travers les aléas de son parcours : emploi, chômage, formation, engagements associatifs et militants. L'enjeu : favoriser le parcours professionnel des salariés. Il remplace les différents entretiens (entretien professionnel issu de l'accord du 20 juillet 2005⁵⁶, entretien d'orientation, de mi-carrière...). Tout salarié doit en bénéficier au moins tous les deux ans⁵⁷.

Cet entretien n'est pas seulement un moment pour acter ses ambitions. Il s'agit de vérifier si les compétences professionnelles sont bien adaptées à la stratégie à long terme d'entreprise. L'entretien professionnel est en ce sens la reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise sur les trajectoires des salariés.

L'entretien professionnel est par définition un acte de management, qui met en regard les ambitions individuelles et les réalisations collectives. Il doit être bien sûr être conduit dans un souci de montée en compétence ou d'élargissement / approfondissement des compétences, mais c'est surtout un moment de dialogue sur les orientations stratégiques et les conséquences sur l'organisation du travail, et donc le rôle du salarié.

L'entretien professionnel, consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification, ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié (sans impact donc en termes de rémunérations et encore moins de sanctions). Vous pouvez réaliser un entretien professionnel et un entretien dans le cadre du forfait-jours ou un entretien d'évaluation au cours d'un même entretien, **à condition de bien en distinguer les phases**. Il est recommandé de réaliser deux entretiens pour chaque salarié à des moments différents, avec éventuellement des responsables différents, notamment l'entretien professionnel avec un responsable des ressources humaines.

55 Cf. article L. 6315-1 du code du Travail.

56 Cf. avenant n°1 du 20 juillet 2005 relatif à l'entretien professionnel de l'accord « formation » du 5 décembre 2003.

57 L'entretien professionnel doit être par ailleurs proposé après la reprise d'activité suite à un congé maternité ou d'adoption, un congé parental d'éducation, un congé de soutien familial, un congé sabbatique, une période de mobilité volontaire sécurisée ou une période d'activité à temps partiel faisant suite à un congé maternité, d'adoption, un arrêt longue maladie ou à l'issue d'un mandat syndical.

L'entretien professionnel peut donc être mené par vous, ou un autre cadre manager sans lien hiérarchique avec le salarié, ou par les RH. Depuis 2016, on observe quelques cas d'externalisation à des entreprises de consulting de ces entretiens.

Si l'entretien professionnel révélait un besoin de formation non satisfait, avec un impact sur l'évaluation et la performance, votre collaborateur pourrait légitimement contester son évaluation.

L'entretien professionnel est formalisé par la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Ce document recense les perspectives envisagées pour le salarié et des engagements à son égard sur trois rubriques :

La formation, incluant les actions de l'employeur (vous par délégation) pour répondre à son obligation légale d'adapter le salarié aux exigences de son poste de travail et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi (cf. article L 6321-1 du code du Travail).

La certification partielle ou totale, par la formation ou la validation des acquis de l'expérience (VAE).

La progression salariale ou professionnelle.

L'entretien professionnel doit permettre au collaborateur de réfléchir à sa vie professionnelle, en l'aidant à :

- identifier ses besoins et à formaliser ses perspectives professionnelles ;
- prendre du recul sur son parcours professionnel et en particulier sur ce que les formations qu'il a suivies (ou les expériences vécues) lui ont permis d'apprendre ;
- reconnaître les compétences mises en œuvre et celles à acquérir (besoins en formation) ;
- confronter ses attentes aux besoins du service, de l'établissement ou de l'entreprise.

Le droit à la formation, c'est aussi un droit à l'employabilité externe et à la mobilité interne. La mise en œuvre est alors une responsabilité partagée entre l'entreprise, le tiers accompagnateur (représentant du personnel, organisme externe...) et la personne elle-même.

Au-delà de l'utilité pour le manager et le collaborateur, sans le respect de cet entretien, le salarié pourrait également invoquer devant les tribunaux (notamment lors de la rupture du contrat de travail) l'existence d'un préjudice lié à l'absence de formation professionnelle, la perte de chance d'évolution professionnelle, et l'impossibilité de connaître la stratégie de son entreprise etc. Les obligations d'accompagnement et de formation des salariés font partie intégrante du rôle d'un manager qui doit détecter les compétences affirmées ou à consolider (le bilan des formations suivies et celles qui sont nécessaires). Certaines formations de développement et certifiantes seront accessibles par le compte personnel de formation. Vous devriez pouvoir vous appuyer sur le service RH. Vous pouvez également proposer au collaborateur de bénéficier du conseil en évolution professionnelle.

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) élargi

Nota :

À l'heure où nous mettons sous presse, les modalités de mise en œuvre du CEP élargi et du CPF de transition professionnelle restent encore incertaines, le projet de loi n'étant pas encore débattu. Il convient de lire avec prudence les préconisations suivantes.

Un conseiller pour sa carrière professionnelle : toute personne⁵⁸ peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation⁵⁹, **et en proximité**⁶⁰.

Le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, notamment pour l'utilisation du Compte personnel de formation (CPF) en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au CPF.

58 Depuis la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, issue de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013.

59 Cf. article L. 6111-3 du code du Travail. Le conseil en évolution professionnelle est assuré par les Fongecif pour les salariés actifs, par l'Apéc pour les cadres et assimilés, Cap emploi pour les salariés ou demandeurs d'emploi en situation de handicap, Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi, les missions locales pour les jeunes en insertion ou orientation et les opérateurs régionaux.

60 Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) en proximité des salariés, dans les territoires, en complément des missions des opérateurs déjà désignés pour délivrer le CEP.

Lors de l'entretien professionnel, en lien avec le service RH, n'hésitez pas à orienter le collaborateur vers le conseil en évolution professionnelle, soit le Fongecif de sa région ou un opérateur régional agréé, soit vers l'Apec pour les cadres ou futurs cadres. N'hésitez pas à contacter l'Apec pour vous-même.

Un bilan de compétences et une validation des acquis simplifiés et personnalisés.

Un droit à la transition professionnelle renforcé avec l'ancien CIF intégré dans le CPF (Le droit à congé rémunéré est maintenu), et un accompagnement spécifique pour valider les acquis de leur expérience professionnelle ou sociale et le **passport-formation**⁶¹ pour conserver la trace des acquis et des certifications détenues par les salariés.

Le compte personnel formation (CPF) et le CPF de transition professionnelle (de reconversion)

Un accès simplifié au CPF n'exonère pas d'un accompagnement personnalisé. Le manager est le premier niveau de cet accompagnement. Vous devez être en mesure d'informer les salariés sur leurs droits et vous pouvez les inciter à consulter <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/>. Une plateforme devrait être mise en place par l'Agence France Compétences pour faciliter l'information sur le CPF, les formations disponibles et géolocalisées, et rendre plus accessible la procédure de demande de formation qui pourra être faite par le salarié en totalité. Vous avez cependant la responsabilité du dialogue sur le parcours et les compétences du salarié notamment dans votre secteur d'activité et pouvoir leur faire connaître les principales tendances. Le site de l'APEC est un outil précieux pour connaître la situation de l'emploi des cadres dans un secteur d'activité donné.

Le CPF, un compte unique qui intègre plusieurs niveaux de droits.

- Un « droit socle » renforcé, des abondements par accords collectifs dans une logique de co-investissement entre le salarié et l'entreprise ou la branche ;
- **Chaque salarié disposera d'un droit égal à la formation chaque année** - avec une valorisation en euros (14€28/heure) dès 2019⁶². Pour autant le CPF crédité en euros ne signifie pas que le compte puisse être liquidé en euros. Il s'agit d'un droit de tirage dans un fonds unique géré par la Caisse des dépôts) ;
- Le **CPF** serait alimenté à hauteur de 500 euros chaque année, avec un **plafond** à 5 000 euros ;

61 On le trouve déjà dans l'ANI du 5 décembre 2003.

62 À noter l'ANI 2018 prévoyait un passage de 24 à 35h00 par an.

- **Un droit plus important pour les salariés les moins qualifiés** : les personnes non titulaires d'une certification reconnue bénéficieront de 800 euros/an, plafond à 8 000 euros ;
- **Un accès (à terme) simplifié du CPF.**

Le CPF est un compte du salarié ouvert tout au long de sa carrière, dont les droits sont toujours valables même en cas de changement de statut ou en période de chômage.

L'usage autonome du CPF sera facilité par une application spécifique et en mobilisant le droit à l'accompagnement personnalisé renforcé, ou dans le cadre d'un abondement supplémentaire de son entreprise ou de sa branche. **En effet** le CPF pourra être abondé⁶³ par l'employeur.

C'est le salarié qui prend l'initiative d'utiliser son compte personnel de formation.

- Si la formation se déroule hors du temps de travail, ou si elle vise l'acquisition du socle de connaissances et de compétences, ou la VAE le salarié n'a pas besoin de l'autorisation de l'employeur.
- Lorsque la formation est suivie en tout ou partie pendant le temps de travail, le salarié doit recueillir l'accord préalable de l'employeur. L'employeur lui notifie sa réponse dans un délai de 30 jours. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation.

Le refus par le salarié de mobiliser son compte personnel n'est jamais fautif.

La plateforme informatique du CPF sera accouplée à la réforme de la certification, avec une modularisation en blocs de compétences. À l'issue de cette réforme, le système des listes de certifications éligibles au CPF sera abandonné.

Attention, la possibilité d'utiliser les heures non consommées au titre du DIF pendant six ans, est ouverte seulement jusqu'à fin 2020.

Voir **moncompteformation.gouv.fr**

Vous ou vos collaborateurs pourrez vous former sur une formation certifiante éligible avec ou sans l'accord de votre employeur, avec la limite de la durée nécessaire pour obtenir la certification (en termes d'heures ou du hors temps de travail.) Chacun peut déposer une demande de financement auprès des organismes collecteurs et négocier ou non avec son supérieur ou sa direction.

63 Négociation obligatoire lors de la négociation GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Le compte prévention pénibilité

En matière de formation, le compte pénibilité donne un droit en heures extrêmement important pour le salarié qui subit une ou des pénibilités. 20 points pénibilité correspondant à 500 heures et ce qui est intéressant c'est l'obligation d'utiliser les 20 premiers points (sauf ceux nés avant 1960 et seulement 10 points entre 1960 et 1962) pour de la formation - ce qui est une véritable opportunité de changer de métier *via* une qualification.

Le bilan du parcours professionnel

Il est obligatoire tous les six ans, afin de vérifier que le salarié a bénéficié

- d'un entretien professionnel tous les deux ans et apprécier s'il a bénéficié d'au moins deux mesures sur trois entre :
- le suivi d'au moins une action de formation,
- le bénéfice d'une progression salariale et/ou professionnelle,
- l'acquis d'éléments de certification (par la formation ou la VAE).

Dans le cas contraire, pour les entreprises de plus de cinquante salariés, l'entreprise est « sanctionnée » par l'abondement de 100 heures du CPF. Le manager, vous en l'occurrence, en sera certainement le garant.

Ce dispositif de contrôle et de pilotage complémentaire supposera une implication managériale forte. Celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle bénéficiera de l'impulsion et du soutien permanent des RH.

C'est un défi qui consacre une obligation de formation, et une opportunité pour vous de jouer pleinement votre rôle. Cela implique d'avoir une vision de la stratégie de l'entreprise et une connaissance du marché interne. Les salariés doivent être un peu moins évalués et un peu plus accompagnés. Cette réforme n'est pas une contrainte mais un levier de performance globale.

Accessibilité de CléA aux agents des fonctions publiques

Depuis début 2017, les agents des fonctions publiques bénéficient d'un compte personnel de formation (CPF) dans le cadre du compte personnel d'activité (CPA), le déploiement du certificat CléA, socle des connaissances et compétences professionnels, est en cours. En effet, si le Copanef est, par décret, garant du certificat CléA, sa dimension interprofessionnelle ne lui permet pas d'intervenir directement sur le champ des fonctions publiques.

Les agents et cadres ont également depuis sa mise en place accès au C.E.P. pour les cadres il vous est possible d'aller consulter l'APEC.

Vous pouvez trouver les guides CPF fonctions publiques sur le portail de la fonction publique. Le compte **www.monactivite.gouv.fr** devrait être opérationnel en juin 2018.

3. L'entretien professionnel dans la fonction publique

La procédure de notation⁶⁴, longtemps au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires, ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément cette valeur, elle a donc été supprimée au 1er janvier 2015. Un entretien professionnel remplace la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires⁶⁵ et comme outil du développement des compétences et des performances de votre équipe.

Cet entretien professionnel, obligatoire et constituant un accompagnement plus personnalisé, renforce le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement, de promotion et de modulation indemnitaire. L'entretien professionnel est annuel et conduit par le supérieur hiérarchique direct⁶⁶. Vous aurez donc à le mettre en œuvre, comme vous y serez soumis avec votre propre supérieur hiérarchique. Il porte principalement sur :

- Les résultats professionnels (dépendants des objectifs fixés) – niveau de réalisation ;
- Les objectifs à atteindre (année suivante et perspectives d'amélioration) et qui doivent être réalistes ;
- La manière de servir, l'implication professionnelle (motivation, dynamisme, prise d'initiative, réactivité, disponibilité, efficacité...) et le sens du service public (neutralité, équité, respect de l'usager, souci de l'image de l'administration...) ;
- Les acquis de l'expérience professionnelle (compétences acquises en termes de connaissances professionnelles de l'emploi et compétences personnelles) - ce que vous pouvez valoriser ;
- Les besoins de formation et les difficultés rencontrées ;
- Les perspectives d'évolution professionnelle (carrière, mobilité et, pour vos agents contractuels notamment leurs projets de préparation aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique) ; Vous devez en profiter pour identifier les potentiels.
- Le cas échéant, l'exercice des fonctions d'encadrement : l'aptitude au

64 Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction et le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

65 Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

66 Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État