L'entretien professionnel : vers davantage de dialogue en entreprise ?

Par sa concrétisation et son obligation en 2014, l'entretien professionnel devait constituer une "garantie" formation pour le salarié. Malgré un démarrage tâtonnant, la réforme du 5 septembre 2018 lui consacre davantage d'espaces de dialogue et de négociation, ce qui devrait lui permettre de gagner en effectivité… avant les échéances de 2020.

Le principe d'une "garantie formation" du salarié

La loi du 5 mars 2014 a constitué une étape importante dans l'individualisation des droits à la formation.
La transformation du droit individuel à la formation (Dif) en compte personnel de formation (CPF) et l'instauration d'une plateforme ont formalisé une première étape afin de garantir pour les salariés une liberté d'action et d'accès à leurs droits.
La création du conseil en évolution professionnelle (CEP) devait permettre d'accompagner et de sécuriser ce mouvement par un accompagnement à la réflexion et à la formalisation du projet professionnel. Enfin, en unifiant différents entretiens existants et en tournant son objectif vers les perspectives d'évolution professionnelle, l'entretien professionnel devait constituer un moment privilégié au sein de l'entreprise. Et dans le même temps, déclencher potentiellement une action de formation, l'utilisation du compte personnel de formation (seul ou en co-construction), un bilan de compétences, ou la mobilisation du CEP.

Un début tâtonnant, tourné vers l'entreprise

Attendue, la première enquête relative à l'utilisation des entretiens professionnels dans les entreprises (*Bref* n° 364 du Céreq, 2018) démontre des débuts mitigés. Les entretiens ne bénéficient qu'à 57 % des salariés présents depuis plus de deux ans dans leur entreprise, en 2015 et 2016. Un pourcentage qui atteint 75 % dans les sociétés de plus de 250 employés et chute à 26 % dans les TPE.
Dans les faits, l'entretien professionnel est davantage un outil à usage interne. Difficile pour un salarié d'évoquer avec son employeur ses projets de reconversion, de changement de métier ou changement d'entreprise. Dans huit cas sur dix, les perspectives de carrière et les souhaits de formation sont pourtant bien abordés mais un tiers des entretiens conduisent à une formation, 12 % sur un changement de poste ou de fonction et 11 % sur une promotion.

Un outil de pilotage RH pour l'entreprise

Ainsi, la conduite d'un entretien biennal consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, assorti d'un bilan tous les six ans, peut se révéler être la cheville ouvrière de la GPEC de l'entreprise. Par sa récurrence obligatoire et nécessaire à son effectivité, l'entretien professionnel constitue un rouage essentiel dans la conduite et le pilotage de la politique RH. Il oblige donc l'entreprise à réaliser une veille constante et régulière lui permettant potentiellement de cartographier les compétences de l'entreprise, révéler les absences éventuelles de formation, identifier les facteurs de fragilisation professionnelle… L'entretien professionnel nécessite alors la vigilance et la mobilisation de tous : managers, RH et salariés.

L'entretien professionnel comme temps d'information…

La loi du 5 mars 2014 a instauré l'entretien professionnel et l'obligation d'information lors de son embauche. La loi du 8 août 2016 a ajouté, lors de l'entretien,

> *« Repérer les projets de ses salariés, anticiper, conjuguer au besoin les trajectoires »*

Vincent Cibois

Consultant senior au sein des cabinets Amnyos et Boumendil

l'obligation d'informer le salarié sur la validation des acquis de l'expérience (VAE). La loi du 5 septembre 2018 constitue une étape supplémentaire en y intégrant les informations relatives à l'activation par le salarié de son CPF, aux abondements que l'employeur pourrait réaliser, ainsi qu'au CEP. Autant de leviers intéressants afin d'enrichir l'espace de dialogue entre le salarié et l'entreprise, d'initier des projets communs et/ou co-construits, d'orienter le salarié dans la réflexion de ses projets, dans ou en dehors de l'entreprise. L'entreprise peut à la fois repérer les projets de ses salariés, anticiper, conjuguer au besoin les trajectoires, mais également s'en emparer dans un objectif de responsabilité sociale en informant les salariés de leurs droits. Et contribuer, notamment dans ce contexte mouvant de réforme, à l'appropriation de tous de la réforme et des évolutions des dispositifs de formation.

… et de négociation

Une autre nouvelle source d'échanges : la loi ouvre le cadre de l'entretien professionnel à la négociation de branche et d'entreprise. L'aménagement potentiel des modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié (3 critères initiaux : suivi d'une formation ; acquisition d'une certification *via* la VAE ou la formation ; progression salariale ou professionnelle) est l'occasion de négocier des accords formation créatifs en entreprise en instaurant d'autres critères RH, conjuguant avec d'autres types de dispositifs (abondements CPF, action de formation en situation de travail, accords sur le temps de travail, plan de développement des compétences…).

Par ailleurs, la négociation autour d'une périodicité différente des entretiens peut à la fois apporter des leviers de négociation pour les représentants du personnel (en revoyant à la baisse la temporalité) et à la fois une sécurisation juridique pour les entreprises n'ayant pas rempli leurs obligations (en revoyant à la hausse la temporalité)… notamment avant les premiers bilans, qui doivent arriver en 2020. ●

© Amelinck photographie

L'Université d'hiver de la formation professionnelle est également un lieu apprécié de rencontres et d'échanges.