

# L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PEUT-IL CONTRIBUTER AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

Le déploiement de l'entretien professionnel s'avère partiel, surtout dans les petites entreprises, et peu suivi d'effets sur le parcours du salarié. Les employeurs se contentent d'en assurer la mise en œuvre formelle et les salariés voient souvent leurs attentes déçues.

Christine DURIEUX

Laurence BARALDI



*Univ-Grenoble Alpes, Grenoble INP, CREG*

L'entretien professionnel (EP) est présenté par ses concepteurs comme un moyen de favoriser la sécurisation des parcours professionnels par le développement des compétences, *via* l'instauration d'un dialogue entre le salarié et l'entreprise autour des perspectives d'évolution professionnelle et de formation (cf. #1 - Un dispositif obligatoire en faveur de l'évolution professionnelle). Il s'inscrit dans la succession des réformes engagées depuis les années 2000 en matière d'orientation et de formation professionnelle, centrées sur la flexicurité à l'échelle européenne et sur son corollaire français, la sécurisation des parcours professionnels.

Ces réformes promeuvent des dispositifs censés permettre et compenser la flexibilité de l'emploi demandée aux actifs, notamment en corrigeant les inégalités d'accès à la formation et en développant des dispositifs d'accompagnement. Dans une logique d'individualisation, il s'agit de rendre les personnes actrices de leur parcours professionnel et de les responsabiliser vis-à-vis de leurs perspectives d'évolution et de développement de leurs compétences (Dubois & Vero, 2019). En 2014, ces orientations se sont traduites en France par l'attribution de nouveaux droits individuels, sous forme d'accès à un entretien professionnel et à des comptes personnels, dont le compte personnel de formation (CPF) dans les entreprises, et à un conseil en évolution professionnelle (CEP) à l'extérieur.

Ce chapitre propose une analyse de la mise en œuvre des entretiens professionnels dans les entreprises. Les résultats de l'enquête Defis conduite par le Céreq et des enquêtes qualitatives complémentaires (cf. #2 - Une méthodologie en deux temps) permettent de souligner qu'elle demeure en-dessous des attendus tant dans sa dimension quantitative que qualitative. Les responsables des ressources humaines (RH) semblent avant tout remplir une obligation formelle. Les dispositions du gouvernement prises à l'occasion de la crise générée par le Covid-19 pourraient *a minima* permettre aux entreprises de se mettre en conformité avec la loi et dans certains cas servir d'appui au recours à la formation notamment dans le cadre de l'activité partielle de longue durée.

## #1 - UN DISPOSITIF OBLIGATOIRE EN FAVEUR DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Depuis la loi de réforme de la formation professionnelle de 2014, tout salarié bénéficie, quelle que soit la taille de son entreprise, d'un entretien professionnel tous les 2 ans consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle. Cet entretien constitue désormais un droit du salarié. À cette occasion, l'employeur se doit depuis 2016 de l'informer sur la validation des acquis de l'expérience (VAE), et, depuis 2018, sur le CPF et le CEP.

La mise en place des entretiens est assortie d'un état des lieux récapitulatif à 6 ans. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, si les entretiens n'ont pas été tenus tous les deux ans et si le salarié n'a pas bénéficié d'au moins une action non obligatoire\*, l'employeur doit abonder son CPF (de 3 000 euros depuis 2019).

Pour les salariés présents depuis mars 2014 dans l'entreprise, l'état des lieux récapitulatif à 6 ans devait donc être réalisé au plus tard en mars 2020. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a conduit à un report de cette date au 31 décembre 2020, donnant aux entreprises un délai pour se mettre en conformité. Par ailleurs, la première échéance de l'abondement correctif n'interviendra finalement qu'en 2021. Cependant, pour une partie des entreprises, le délai supplémentaire accordé ne leur permettra pas de se mettre en conformité si les entretiens n'ont pas été réalisés tous les deux ans. Luttringer (2018) avait mis en évidence dès 2018 l'« épée de Damoclès » qui pèse sur les entreprises du fait des montants en jeu.

\* Jusqu'en 2018, deux des trois conditions suivantes devaient être remplies : l'accès à une formation, l'acquisition d'une certification ou le bénéfice d'une progression salariale ou professionnelle. Jusqu'à fin 2020, les entreprises peuvent opter pour l'un des deux modes de preuve de conformité.

## L'entretien professionnel : en deçà des attendus

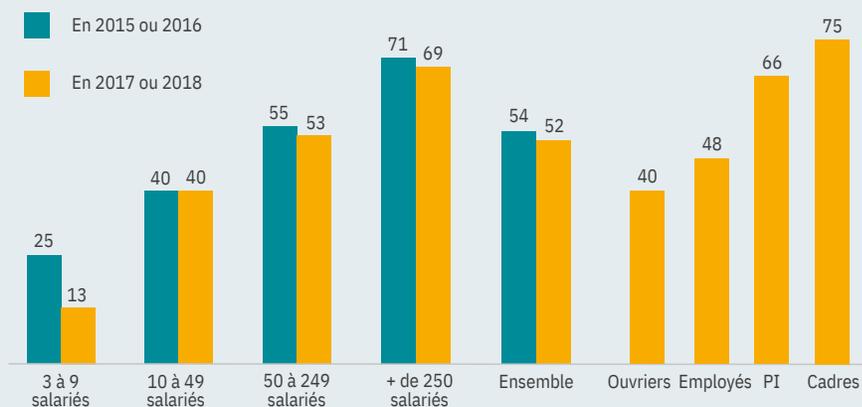
*Une mise en œuvre partielle et qui ne progresse pas*

Les données de l'enquête Defis (Guillemot & Sigot 2018, 2019) montrent que la mise en œuvre des entretiens professionnels demeure partielle : seulement 52 % des salariés en ont bénéficié en 2017-2018 et cette participation stagne par rapport à 2015-2016.

L'accès aux entretiens professionnels est inégalitaire : il croît avec la taille de l'entreprise et la hiérarchie professionnelle (cf. Graphique 1). En effet, l'accès aux EP est nettement plus élevé dans les entreprises de plus de 250 salariés (environ 70 %) que dans les plus petites. De plus, si sur la période la part des salariés qui n'ont jamais participé à un entretien professionnel diminue, passant de 46 % en 2015-2016 à 28 % en 2017-2018, c'est encore le cas de 41 % des ouvriers et de 34 % des employés. Les travaux de Guillemot et Sigot (2018) soulignent toutefois « que les entretiens sont encore minoritaires dans les entreprises de moins de 50 salariés ». Pour autant, c'est dans les petites entreprises que la progression est la plus importante : 25 % des salariés des entreprises de 10 à 49 salariés ayant participé à un EP en 2015 ou 2016 ne bénéficiait d'aucun entretien auparavant, contre seulement 8 % pour les entreprises plus grandes.

Enfin, l'information sur l'entretien professionnel se diffuse sans pour autant atteindre la totalité des salariés. En 2016, 73 % déclarent le connaître et parmi eux 53 % ont été informés par leur employeur. Le niveau d'information augmente avec la taille de l'entreprise mais aussi avec la catégorie socioprofessionnelle : les cadres et les professions intermédiaires sont davantage informés par l'employeur et surtout ont une meilleure connaissance globale du dispositif : 89 % des cadres et 86 % des professions intermédiaires connaissent l'EP contre seulement 74 % des employés et 57 % des ouvriers (Guillemot & Sigot, 2019).

Graphique 1 Part de salariés ayant participé à un entretien professionnel (%)



Champ : ensemble des salariés toujours présents en date d'enquête dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent en décembre 2013.  
PI • Professions intermédiaires

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « salariés », 2019.

## Un contenu en décalage avec la loi

En 2015-2016, dans huit entretiens professionnels sur dix, les salariés déclarent que le travail a été évalué, ce qui révèle une certaine porosité ou confusion avec l'entretien annuel de performances. Dans plus de 80 % des entretiens professionnels, les perspectives d'évolution et les besoins de formation sont abordés mais seule une faible partie (28 %) débouche sur des actions de formation. L'enquête Defis permet également de souligner que les sujets évoqués dépendent des projets de formation ou d'évolution des salariés : ces questions sont d'autant plus abordées que les projets sont internes à l'entreprise. À l'inverse, quand il s'agit de projets de mobilité externe, ces sujets sont moins traités (Guillemot & Sigot, 2018).

L'information sur les dispositifs de formation (VAE, CPF) et d'orientation (CEP) reste limitée dans les entretiens professionnels mais l'obligation est plus récente<sup>1</sup>. En 2017-2018, les possibilités de VAE sont abordées dans 31 % des entretiens, le CPF dans 14 % et le CEP dans 8 %<sup>2</sup>. Toutefois, le rôle de l'entretien professionnel en matière d'information sur le CPF et le CEP varie sensiblement selon les catégories socioprofessionnelles. En effet, en 2016, les ouvriers et les employés ont été informés plus fréquemment sur ces sujets à l'occasion de l'entretien professionnel que les cadres.

## Peu d'effets sur le parcours des salariés

Dans les enquêtes qualitatives, les responsables RH considèrent que les salariés sont pour l'instant peu impliqués dans les entretiens professionnels. Selon eux, « *le droit à l'entretien professionnel est peu revendiqué (...) les salariés formulent peu de demandes* ».

Côté salariés, les résultats de l'enquête Defis permettent de formuler l'hypothèse selon laquelle l'entretien, quand il a lieu, est souvent source de déception. En effet, en 2015-2016, 59 % des bénéficiaires d'un entretien ont formulé à cette occasion une demande de formation et 51 % une demande d'évolution professionnelle. Or, moins d'un tiers des demandeurs suivent in fine une formation, 10 % obtiennent une promotion et 11 % un changement de poste ou de fonction (Guillemot & Sigot, 2019). Il semble donc qu'il y ait un écart important entre les attentes des salariés et les possibilités offertes par l'entreprise, tant en termes de formation que d'évolution professionnelle, écart qui pourrait contribuer à expliquer le faible intérêt évoqué par les professionnels RH.

---

*Moins d'un tiers des demandeurs suivent in fine une formation.*

---

## Une mise en œuvre formelle dans les entreprises

Les enquêtes qualitatives réalisées auprès de responsables des ressources humaines permettent de relever que les entretiens professionnels ne sont pas un sujet stratégique pour ces directions. Elles n'en font pas un dispositif central pour échanger avec les salariés sur leurs perspectives d'évolution professionnelle, leurs besoins de formation et de sécurisation de leurs parcours. Les services ressources humaines travaillent en effet essentiellement dans un souci d'organisation mais surtout de conformité, compte tenu des sanctions financières annoncées à six ans.

<sup>1</sup> Depuis 2016 pour la VAE et depuis 2018 pour le CPF et le CEP.

<sup>2</sup> Ces chiffres sont issus d'un document interne du Céreq produit par Jean-Claude Sigot.

Ainsi, les professionnels RH ont souvent élaboré des processus très formalisés autour des EP afin de garantir une mise en place systématique : convocation des salariés, grille d'entretien, compte rendus et procédures de remontée des entretiens, intégration des EP au Système d'information ressources humaines (SIRH), tableaux de bord de traitement et de suivi des entretiens envisagés ou déjà en partie élaborés. Plusieurs professionnels RH se sont formés sur les processus de déploiement des entretiens professionnels, voire sur leur conduite, auprès de cabinets proposés ou non par les branches, avant de les mettre en place dans leur entreprise. Dans les entreprises étudiées, la mise en place des EP est souvent empreinte d'un grand formalisme mais ne permet pas pour autant une couverture de l'ensemble des salariés pour plusieurs raisons : managers peu disponibles, salariés absents ou réticents, présence insuffisante des professionnels RH dans des lieux plus ou moins décentralisés ou isolés. De plus, et de manière surprenante par rapport à l'attention qui a été signalée ci-dessus à la mise en place de procédures, les remontées d'informations ne sont pas toujours effectives ou de bonne qualité, le suivi des demandes effectuées par les salariés et leur traitement ne sont pas toujours bien organisés et effectifs.

## #2 - UNE MÉTHODOLOGIE EN DEUX TEMPS

Les résultats présentés proviennent d'une étude en deux temps.

- Pour la partie quantitative, les données sont issues du volet salarié de l'enquête Defis pour les années 2015 à 2018 [exploitations réalisées par Guillemot et Sigot (2018 et 2019)].
- Les éléments de la partie qualitative proviennent d'entretiens conduits dans six entreprises de différentes branches d'activité en région Auvergne Rhône Alpes en 2018 et 2019 (industrie, énergie, recherche, services de location de matériel), comprenant entre 100 et 2800 salariés. Ces entretiens ont été réalisés auprès des professionnels des ressources humaines (direction des ressources humaines, responsable formation, chargé.e de mission GPEC ou formation) de ces entreprises, tous en charge du pilotage ou de la mise en œuvre des entretiens professionnels, afin d'appréhender les choix opérés en la matière et de comprendre comment ces choix s'inscrivent dans une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation.

L'entretien professionnel est la plupart du temps « collé » à l'entretien annuel de performance et est fréquemment confié aux managers. Ces derniers, d'après les professionnels des ressources humaines, le considèrent souvent comme une charge de travail supplémentaire et se sentent en difficulté pour aborder les questions de mobilité. En effet, les managers disposent de

peu d'informations sur les possibilités d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Ces possibilités sont limitées et il leur est souvent demandé très explicitement « *de ne pas faire de promesses aux salariés* ». Enfin, le sujet de la mobilité est délicat à aborder pour un manager car il peut être perçu par le salarié comme une remise en cause de sa place dans l'équipe. Le manager est d'abord centré sur le bon fonctionnement de son équipe plutôt que sur les aspirations des salariés qui peuvent conduire à des modifications de l'organisation en place.

---

*Il est souvent demandé aux managers « de ne pas faire de promesses aux salariés »*

---

L'entretien professionnel n'est donc pas, pour les directions d'entreprise, un dispositif prioritaire pour traiter de l'évolution professionnelle de l'ensemble des salariés. Quand il est mobilisé, c'est le plus souvent pour le recueil des besoins de formation correspondant à la nécessité de mettre à jour les compétences requises par les emplois et d'optimiser la gestion de la formation. Plusieurs entreprises signalent la présence d'autres dispositifs (revue de carrières, revue de personnel) déjà en place pour traiter de l'évolution professionnelle, dans une optique de gestion

de carrières d'une partie des salariés, parfois désignée sous le terme de « talents ». Cette observation peut être mise en lien avec l'étude de France Stratégie qui souligne qu'une faible part des entreprises s'engagent dans une gestion des compétences, les petites et moyennes entreprises étant les moins actives (Zizzo, 2019).

## Un usage renouvelé dans la crise sanitaire du COVID 19

Deux dispositions majeures sont intervenues en avril 2020 à l'occasion de la crise sanitaire liée à la Covid-19. L'ordonnance du 1<sup>er</sup> avril 2020, portant les mesures d'urgence en matière de formation professionnelle, prévoit que les salariés dont l'entretien professionnel comporte un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel prévu en 2020, car présents depuis au moins six ans dans l'entreprise, pourront en bénéficier jusqu'au 31 décembre 2020. De plus, les mesures gouvernementales mobilisent le FNE Formation afin que pendant la crise sanitaire, dans le cadre de l'activité partielle, la formation des salariés puisse être financée de manière quasi-automatique jusqu'à 1 500 euros (sur simple dépôt de demande à la Direccte) et sur la base d'une instruction plus complète pour les formations plus coûteuses. Cette mesure pourrait permettre aux salariés de développer des compétences et renforcer leur employabilité, quel que soit le domaine concerné, la contrepartie demandée aux entreprises étant de garantir l'emploi de ces salariés pendant la période de formation.

Les entreprises disposent donc avec ces nouvelles dispositions d'un cadre qui semble favorable au déploiement des EP et à l'accès à la formation pendant cette période critique. Néanmoins, il convient de s'interroger sur la manière dont elles sont susceptibles de s'en emparer au regard des éléments présentés ci-dessus. En effet, les entreprises peuvent se saisir de ce cadre afin de se mettre en conformité avec la loi sur les entretiens professionnels en organisant des entretiens en retard, mais surtout en réalisant l'état des lieux récapitulatif pour les salariés présents depuis 6 ans dans l'entreprise. Elles peuvent aussi mettre à profit le temps d'activité partielle, pris en charge par l'Etat, pour proposer des formations à leurs salariés et bénéficier du financement des coûts pédagogiques de la formation par le FNE Formation. Là aussi cela rend possible la mise en conformité avec une des obligations de la loi sur les EP qui prévoit que chaque salarié doit suivre au moins une formation non obligatoire tous les 6 ans. Ces formations étaient jusqu'alors souvent considérées comme « sans financement » par les entreprises, suite à la baisse de la contribution formation obligatoire et au recul ou la disparition consécutive des moyens de formation mutualisés au sein des OPCO depuis la réforme de la formation de 2014. Enfin, cette activité managériale autour des EP et l'accès à la formation peuvent permettre de conserver la mobilisation des salariés en période d'activité partielle, voire même d'impulser un élan vers la détection des besoins de formation en fonction de leurs souhaits d'évolution professionnelle, tout en bénéficiant de formations « gratuites ».

Toutefois, les conditions du confinement de mars à mai 2020 et du déconfinement ne semblent pas forcément très porteuses dans la mesure où d'un point de vue organisationnel de nombreux blocages sont intervenus : nombre de services RH ont été placés en activité partielle, les activités des organismes de formation ont été très ralenties et moins de la moitié d'entre eux ont pu proposer des formations à distance (Dares, 2020). Les salariés eux-mêmes ainsi que leurs managers ont connu des périodes d'arrêts pour garde d'enfants et de chômage partiel plus ou moins entrecoupées de télétravail ou de travail sur site plus ou moins désorganisé. De manière plus essentielle encore, les entreprises et leurs direc-

tions des RH n'ont pas eu comme priorité les projets de formation des salariés mais plutôt la gestion des conditions de reprise d'activité dans un contexte d'aménagement des conditions sanitaires et bien sûr la question de l'emploi en lien avec des carnets de commande largement bouleversés.

## Conclusion

Le déploiement des entretiens professionnels reste donc partiel et leur mise en œuvre soulève de nombreux enjeux. Tout d'abord, la généralisation à tous les salariés est loin d'être atteinte et butte sur plusieurs obstacles : la taille de l'entreprise tout d'abord, mais aussi l'absence d'une GRH structurée et le manque de perspectives d'évolution en interne. Ces obstacles pourraient-ils être contournés par des appuis externes conséquents fournis par les branches ou par des réseaux d'entreprise ?

Ensuite, l'évaluation du travail à l'occasion des EP, encore souvent pratiquée, sème la confusion sur ses objectifs, tant pour le salarié que pour le manager, soulignant un véritable enjeu de clarification. Le troisième enjeu concerne la portée des EP : pourraient-ils plus souvent déboucher sur des actions positives pour les salariés, notamment les moins qualifiés, surtout en matière d'accès à la formation et à une évolution professionnelle, de manière à renforcer l'intérêt de ces derniers pour le dispositif ? Enfin, un enjeu plus large renvoie à la gestion des compétences : il s'agit de pouvoir dépasser la seule référence aux compétences requises par les emplois considérés dans leurs contours actuels, pour que l'entretien professionnel devienne un réel outil au service de la sécurisation des parcours professionnels.

## #BIBLIOGRAPHIE

Dares, Réseau des Carif-Oref (2020). *Le maintien à distance de l'activité de formation. Enquête OF-Covid.*

Guillemot, D., Sigot, J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364.

Guillemot, D., Sigot, J.-C. (2019). *Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 ; premiers constats à partir du dispositif d'enquêtes Defis.* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n°23), 44 p.

Luttringer, J.-M. (2018). L'abondement correctif au CPF, épée de Damoclès pour les entreprises occupant 50 salariés et plus, JMC conseil, Chronique 141

Vero, J. & Dubois, J.-M. (2019). Le compte personnel de formation peut-il ouvrir les chemins de la liberté ? Dans T. Berthet & C. Vanuls. *Vers une flexicurité à la française ?* (233-253). Toulouse : Octarès Éditions.

Zizzo, C. (2019). Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? France Stratégie, *Notes d'Analyse*, 77.



Toutes les publications du Céreq sur  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)