

Colloque francophone à l'Université Paris-Dauphine le 6 décembre 2007 sur le thème :

PROSPECTIVE ET ENTREPRISE

De l'entretien professionnel à la gestion prévisionnelle pour sécuriser des parcours.

Christophe Parmentier

Chercheur associé CRP CNAM
Enseignant Paris 1 CEP, Celsa
Directeur associé CLAVA
cparmentier@clava.fr

En 30 ans, la compétence est devenue progressivement un concept central de la formation professionnelle et des ressources humaines. Son apparition correspond notamment à une adaptation du système de la formation professionnelle à la crise de l'emploi. Crise qui se poursuit et nécessite d'autres adaptations. Lors de la mise en place de la loi de 1971, les métiers étaient plutôt structurés par fonction autour des qualifications et des emplois. Depuis, un glissement progressif a été opéré partant du métier, passant à la notion de qualification pour en arriver celle de compétence. *"La qualification représente donc une figure du métier, mais cette figure est adaptée aux conditions d'exercice du travail industriel"*.

Avec l'avènement des services et l'évolution des organisations, le concept évolue et s'enrichit. On passe du concept de qualification qui fait référence, d'une part, à la notion de poste et, d'autre part, aux notions de connaissance et de savoir-faire sanctionnés par une reconnaissance collective (diplôme, classification, VAP...), au concept de compétence qui fait plutôt référence à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation.

La qualification s'appuyait sur le niveau acquis au sein d'un système de classification en fonction de critères préétablis par le groupe social et relativement constants pour l'individu (diplôme, savoir-faire...). A l'inverse, la compétence renvoie à des caractéristiques qui dépendent de la situation de travail. Il ne s'agit plus, pour l'individu, de savoir mais « d'être capable de » et mettre en application ses savoirs dans un contexte professionnel précis.

¹ DUGUE E. *La logique de la compétence, le retour au passé. Education Permanente n°104 p9.*

Dès lors, les compétences sont mises au centre et au cœur des organisations et des dispositifs de formation. Aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences et on fait des bilans... de compétences, bien évidemment ! Après avoir investi la gestion des ressources humaines, puis le management, la stratégie et les organisations, ces compétences rares, disciplinaires ou transverses sont alors inventoriées, référencées et cartographiées. Elles sont accompagnées.

Malgré tout chômage a atteint 9,6% de la population active en janvier 2006. Il voisine depuis plusieurs années 10%. Les politiques successives de l'emploi conduites par les gouvernements n'ont pas vraiment changé cette donne et, pour l'essentiel, beaucoup s'accordent à penser qu'elles ont échoué. Malgré un droit du travail des plus fournis, la France reste paradoxalement, l'un des pays européens où le travail est le plus précaire. Parmi les départs de l'emploi, 50% sont des fins de CDD alors que 2% seulement sont des licenciements économiques.

Lassés sans doute, les salariés ne souhaitent plus vraiment lutter contre le chômage et la précarité... Dans cette conjoncture, ils cherchent plutôt à biaiser et à se rassurer. Alors ils invoquent la sécurité de leurs parcours personnels et professionnels dans, voire, hors l'emploi. Dans cette perspective, ils appellent les politiques, syndicaux, collectivités et entreprises à les accompagner. Mais cette ouverture doit se construire progressivement et par palier au regard des évolutions législatives qui construisent les représentations.

L'entretien professionnel

Dans l'entreprise des mesures concernant la formation tout au long de la vie ont été actualisées par la loi du 4 mai 2004. L'accompagnement des parcours était envisagé par l'ANI de Décembre 2003. Il proposait en effet : *« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'ancienneté dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux 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. »*

Afin de compléter l'ANI de 2003 dans certaines dispositions qui n'ont pas été reprises par la loi de 2004, les partenaires sociaux et par courrier commun en date du 25 février 2005, ont adressé une demande aux trois présidents des organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA). Les cinq organisations syndicales avaient "réitéré" leur demande d'une "dernière séance de négociations" sur deux avenants. Ces avenants concernaient notamment l'entretien professionnel, le passeport-formation, le bilan de compétences et la VAE. En complément des autres entretiens déroulés dans l'entreprise, l'avenant n°1 de l'ANI a été notamment envisagé pour rendre cet entretien professionnel nécessaire à la mise en œuvre de la réforme. Cet avenant n'a pas été adopté ni étendu puisque CGT FO a refusé de le signer.

Toutefois, de plus de 80% des accords de branche ont étendu cette mesure concernant l'entretien professionnel et le rendent de fait obligatoire pour les entreprises de la branche. Ce dernier a déjà été mis en œuvre dans une majorité de grandes entreprises françaises.

Aujourd'hui, l'entretien professionnel n'est donc pas inscrit dans le livre 9 du code du travail, il n'est rendu obligatoire que dans certaines branches professionnelles.

D'ailleurs, si l'on en croit le sondage conduit par Caraxo début 2006 sur 193 entreprises, 90,77% d'entre elles déclarent ou ont l'intention de mettre en place les entretiens professionnels. Près de 80% estiment que cet entretien professionnel constitue un véritable outil au service du salarié alors que 63,73% considèrent que c'est un outil au service de l'entreprise. Mis au service de l'entreprise comme à celui du salarié, cet outil est en fait un véritable atout du dialogue social.

De même, à l'extérieur de l'entreprise cette mesure fait écho. Depuis mai 2005, le "suivi personnalisé et l'accompagnement renforcé" des demandeurs d'emploi considérés comme "rapidement employables" a été d'abord expérimenté dans une dizaine d'Assedic. Ce suivi passe par des entretiens. A la lumière de cette expérimentation, L'Unedic a témoigné d'une "véritable accélération du retour à l'emploi" des chômeurs concernés.

Dès lors, le service public de l'emploi et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi a étendu cette mesure en généralisant ce suivi mensuel personnalisé auprès d'un conseiller référent unique. De même, la convention tripartite Etat-ANPE-UNEDIC mise en œuvre depuis le 5 mai 2006 permet une meilleure coordination des acteurs. Enfin, dans le cadre fixé par la loi, les partenaires sociaux ont instauré la convention de reclassement personnalisé CRP à destination des salariés des entreprises de moins de 1000 employés, dont le licenciement économique est prévu.

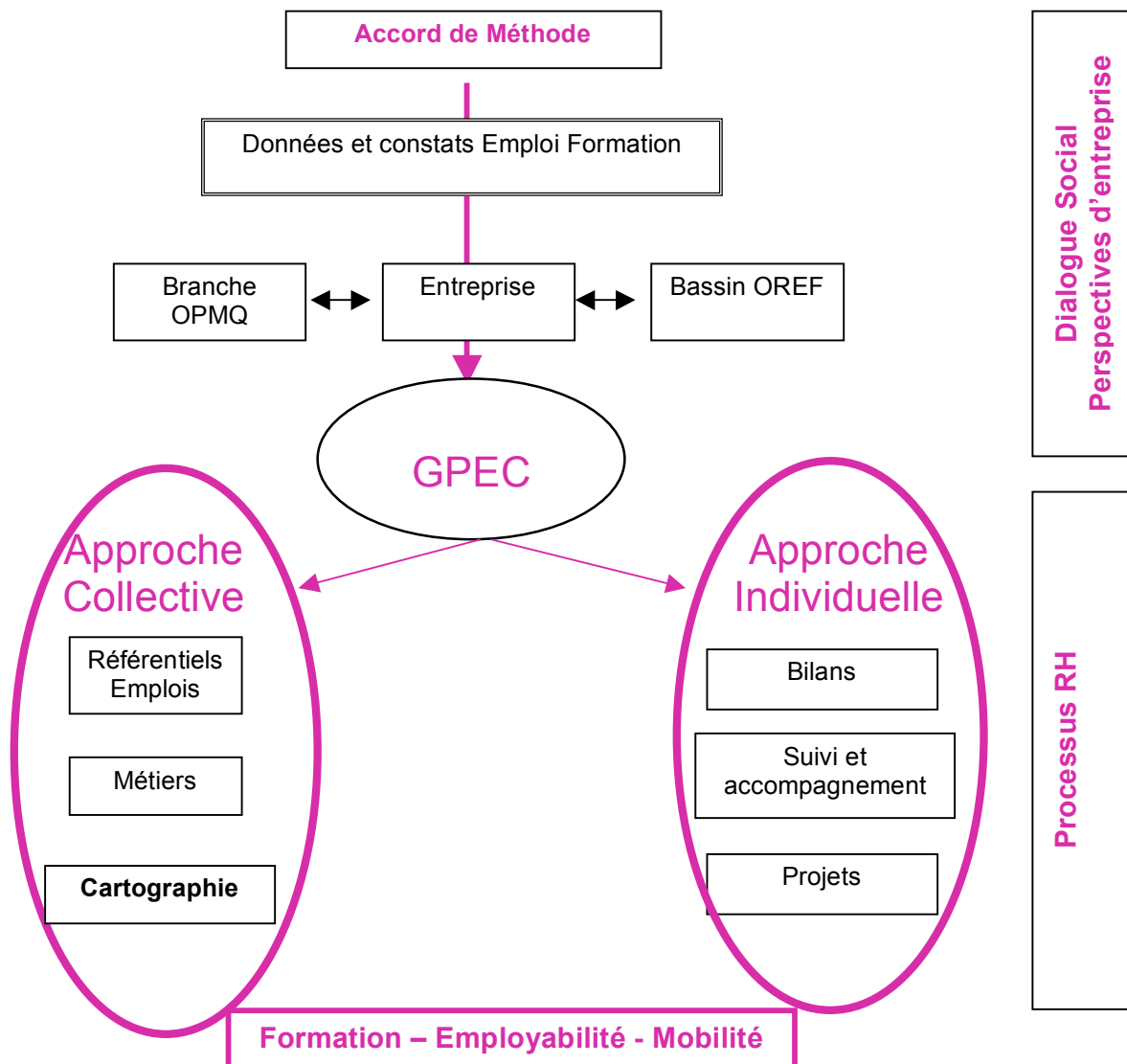
L'entretien conduit dans l'entreprise, ou en dehors, devient un véritable outil permettant d'accompagner les parcours des salariés. Il doit permettre de faire évoluer le dialogue social et donc initier de nouvelles approches internes de la gestion des compétences et de la sécurité des parcours professionnels. Il s'inscrit aussi comme un outil privilégié de la GPEC

Les nouveaux paradigmes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a introduit l'obligation sous trois ans de négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC dans les entreprises d'au moins trois cent salariés. À rebours de la mise en œuvre, dans l'urgence, de plans de reclassement et de licenciements collectifs, la GPEC doit être une gestion préventive, dans la durée, pour anticiper et adapter les emplois et les compétences des entreprises. Cette loi de cohésion sociale est complétée par des textes plus actuels :

- Nouvelles dispositions issues de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007.
- Loi sur l'épargne salariale du 30 Décembre 2006 portant création d'un Congé de mobilité
- Jurisprudences récentes
 - Jugement TGI Nanterre 5 sept.06 Capgemini ;
 - Jugement du TGI Paris 5 oct.06 Nextiraone ;
 - Jugement de la Cour d'appel de Versailles 15 Nov 2006 ;
 - Jugement du TGI Créteil 29 nov.06 Tenovis....

Au terme de ces évolutions législatives récentes, la GPEC entre dans une nouvelle ère plus flexible, moins normative et alliant au versant collectif un versant individuel conformément à la représentation suivante :

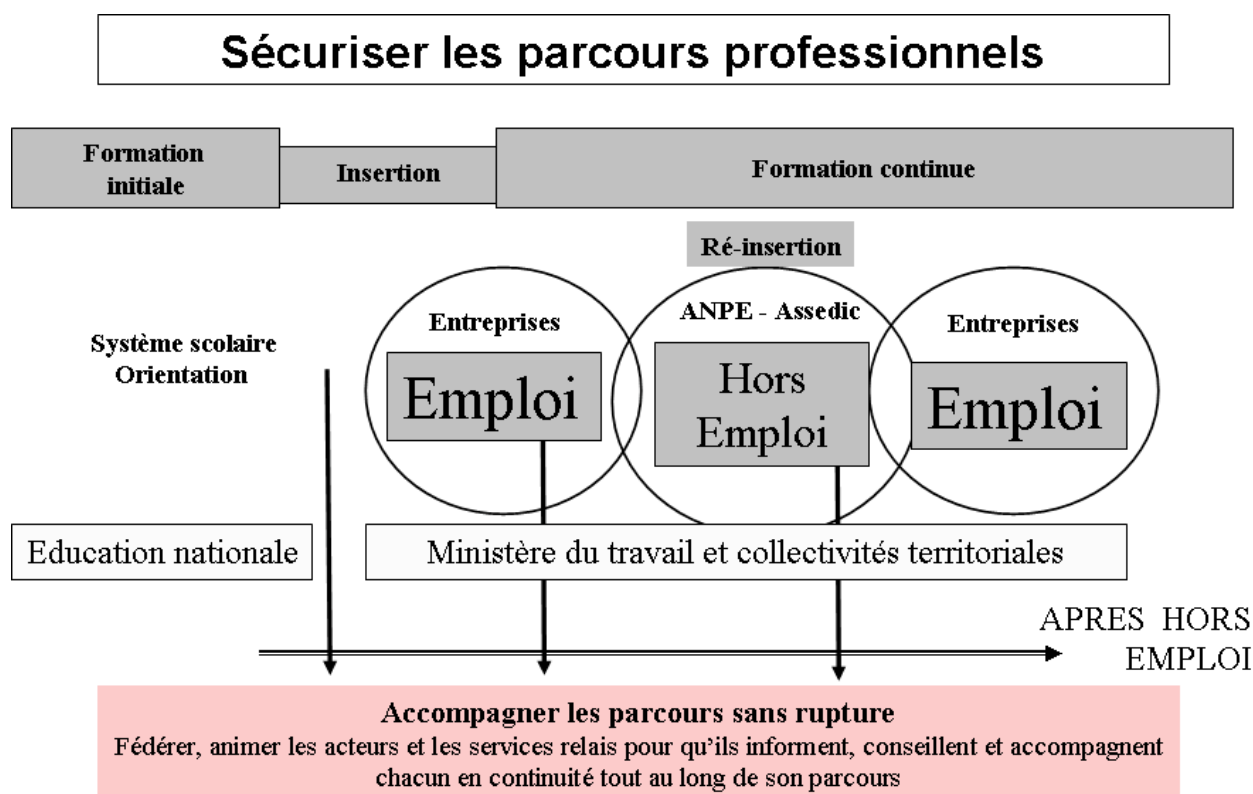


De la GPEC à la sécurité des parcours professionnels

Nos pratiques sociales ne sont pas seulement enrichies par la législation, Les modèles européens notamment viennent aussi les enrichir. A la base d'une réflexion sur la sécurité des parcours professionnels, la flexisécurité danoise est souvent mise en exemple car au Danemark, les demandeurs d'emploi sont mieux indemnisés qu'en France.

Raymond SOUBIE, président du Conseil d'Orientation pour l'Emploi le rappelait lors d'un récent colloque² : « Chacun s'est emparé de cette notion de " flexsécurité ", popularisée par l'exemple danois, puis de celle de sécurisation des parcours professionnels, ou encore de sécurité sociale professionnelle. Mais au-delà de cet objectif de meilleure adéquation de l'offre et de la demande de travail, il est clair qu'il n'y a pas d'accord sur ce que pourrait être le contenu d'une politique publique de sécurisation des parcours professionnels ».

Sécuriser les parcours c'est en comprendre l'origine et la fin inévitable hors l'emploi et les différentes composantes qui structurent ces passages dans et hors l'emploi que chaque salarié construit quotidiennement comme tout au long de sa vie de salarié.



Cette perspective de sécurité des parcours professionnels déclinée à la française, est souvent évoquée depuis le rapport Boissonnat en 1995 qui montrait notamment que, dans un contexte de parcours professionnels instables, il est préférable d'attacher les droits et acquis des travailleurs à la personne, plutôt qu'à l'emploi occupé. Actualisé en 2004 par le rapport Camdessus³, cette perspective de sécurité des parcours professionnels a été même été récemment reprise dans les programmes des principaux candidats à la présidence de la république.

Lors d'une allocution au Colloque CAS-COE⁴ Gérard Larcher résumait cet état d'esprit en ces termes : « Ces 30 dernières années... Beaucoup d'efforts ont été demandés aux salariés

2 - CAS COE - la sécurisation des parcours professionnels – 13/02/07

³ "Vers une nouvelle croissance pour la France", remis en 2004 par le socialiste Michel Camdessus au ministre de l'Economie

4 - CAS COE - la sécurisation des parcours professionnels – 13/02/07

en terme de souplesse et de mobilité dans leur carrière. C'était nécessaire compte tenu des nouveaux défis posés par la compétition mondiale. Mais, n'en doutons pas, c'est aussi difficile. Il est donc de notre responsabilité de réguler l'impact de ces mutations sur la cohésion sociale et d'instituer une véritable sécurisation des parcours professionnels. Dans l'économie de la connaissance et de l'innovation, le facteur humain sera le déterminant essentiel de la compétitivité des entreprises. »

Cette réalité de sécurité des parcours professionnels est construite en partenariat au niveau ou elle peut s'engager :

- Avec le salarié dans la gestion de son parcours et de son projet professionnel personnel ;
- Avec l'entreprise dans l'accompagnement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Avec les collectivités pour accompagner le retour à l'emploi ;
- Avec les branches et les partenaires sociaux pour orienter les dispositifs.

Quelle continuité entre l'entretien, la GPEC et la sécurité des parcours professionnels ?

Clava^s est un cabinet de conseil veillant sur l'innovation dans la formation professionnelle et accompagnant les acteurs dans l'ingénierie, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de formation en entreprise. Pour remplir sa mission de service, Clava développe des études et benchmark sur les sujets qui font l'actualité et l'innovation dans la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise.

Ainsi clava a conduit entre Juin et Août 2007 une étude qualitative par entretiens et questionnaires sur un échantillon de 140 entreprises plutôt située en région parisienne et réparties suivant les données décrites ci après :

Nb de salariés	Description de la population interrogée			Effectif	%
	Effectif	%	Gestion RH		
inf à 1000	48	35%	Centralisée	70	50%
1000/10000	65	45%	Décentralisée	40	30%
sup à 10000	27	20%	Mixte	30	20%
Entretien pro			Accord GPEC		
Mis en place	85	60%	Oui	8	5%
Pas mis en place	21	15%	Non	68	50%
En cour de mise en place	34	25%	négo en cours	64	45%
	Sur 140			Sur 140	

Au terme de ces premiers constats quantitatifs, il convient de souligner que plus l'entreprise est importante en terme de volume d'effectif et plus les entreprises ont satisfait aux obligations liées à la mise en place de l'entretien professionnel et dans cette suite aux accords de GPEC.

L'indice de corrélation entre la mise en œuvre des entretiens professionnels et la mise en œuvre de la GPEC est très fort, voisinant près de 80%. Il marque bien la tendance à une

^s www.clava.fr

évolution dans la prise en considération du salarié dans le processus de gestion prévisionnelle de son parcours professionnel.

L'indice de corrélation entre la mise en œuvre de la GPEC et l'attribution d'un contenu au concept de sécurisation des parcours professionnels est moindre... mais il existe. Il est moindre car les entreprises ne sont plus que 40% à donner du sens à la sécurisation des parcours professionnels. Les entreprises qui sont en mesure de construire cette signification sont principalement et presque exclusivement celles qui sont arrivées à terme d'un processus de négociation et de mise en œuvre de la GPEC.

Pour les 40% qui associent un contenu et certaines pratiques au concept de sécurisation des parcours professionnels, elles y voient en priorité une adéquation entre le parcours professionnel du salarié construit par la formation pour améliorer son employabilité et les besoins du marché du travail. Ce concept de sécurisation est encore nouveau et mal cerné. Il s'inscrit pourtant bien dans la suite et la continuité de la mise en œuvre de la GPEC.

Au terme de cette étude, la filiation des étapes : qualification, compétences, entretien professionnel, GPEC et sécurisation des parcours apparaît comme très significative auprès de l'échantillon d'entreprises interrogées. Les étapes ainsi ordonnées et consécutives ne constituent pas pour autant un ordre de mise en œuvre. Elles témoignent seulement des pratiques actuelles les plus courantes en matière d'individualisation de la gestion des ressources humaines.

5. Conclusion

Aujourd'hui la sécurisation des parcours professionnels se construit dans l'entreprise et en dehors. Elle est investie par les partenaires sociaux. Ils en appellent à la transférabilité du DIF comme étant un des éléments de cette construction. La transférabilité du DIF témoigne certes d'une réelle prise en compte argumentée de cette sécurisation des parcours professionnels, elle n'en est évidemment pas suffisante. A l'instar de la Pyramide de Maslow, cette sécurisation des parcours se construit sur différents niveaux :

- La sécurité du corps au travail ;
- La sécurité de l'employabilité ;
- La sécurité de l'évolution et de la formation ;
- La sécurité de l'accompagnement.

Depuis les origines de la réflexion sur la formation tout au long de la vie, l'adéquation travail emploi et formation est marquante ; parfois même trop dans certains rapports. Toutefois, l'évolution des pratiques permet de constater que la sécurisation des parcours professionnels est vraisemblablement un phare de la gestion des ressources humaines pour la prochaine décennie avant que la « formation durable » ne l'enrichisse à son tour

6. Bibliographie

ARGYRIS.C (1995), *Savoir pour agir*, Paris, Interéditions.
AUBRET J. GILBERT P. PIGEYRE F. *Management des compétences* Dunod

- CARRE P. CASPAR P. 1999 Traité des sciences et des techniques de la formation - Dunod - Paris.
- JOBERT, G., « De la qualification à la compétence », Sciences humaines, hors série n°40, Mars-mai 2003
- LE BOTERF G, *Développer la compétence des professionnels*, Editions d'Organisation, Paris, 2002
- LE BOTERF G. 1997. De la compétence à la navigation professionnelle. Editions d'Organisation.
- LE BOTERF G. 1999. L'ingénierie des compétences. Les Editions de l'Organisation.
- LE BOTERF G. 2000. Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'Organisation.
- LE BOTERF G. 2001 3^e éd. L'ingénierie et l'évaluation des compétences. Editions d'Organisation.
- LEVY LEBOYER C. La gestion des compétences Editions d'Organisation
- LORINO.P (1991), Comptes et récit de la performance, Paris, Les Editions d'Organisations.
- LORINO.P (1997), Méthodes et pratiques de la performance, Paris, Les Editions d'Organisations.
- MEDEF, *Objectif compétences*, cahier n°3 « Entrer dans la démarche compétence », Synergie, Novembre 2002
- MEDEF, *Objectif compétences*, cahier n°7 « Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences », Synergie, Novembre 2002
- MEDEF, *Objectif compétences*, cahier n°8 « Acquisition et transmission des compétences », Synergie, Novembre 2002
- PARMENTIER C. 2005. L'essentiel de la formation Editions d'Organisation. P 330 2^e édition
- PARMENTIER C. 2005. Le DIF en fiches Editions d'Organisation. P 270
- PARMENTIER C. HERNOT E. 2006 L'entretien professionnel Editions d'Organisation
- PARMENTIER C. ARFAOUI F. 2001. Tout savoir pour e-former. Editions d'Organisation.
- PARMENTIER C. DENNERY M. 2003. Acheter vendre de la formation. Editions de la performance.
- PARMENTIER C. ROSSIGNOL P. Le guide de la réforme Editions d'Organisation
- WILLEMS J.-P. « De la professionnalisation au droit de la compétence », Droit social, numéro spécial, n°5, mai 2004
- WITORSKI, R, *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Edition L'harmattan, Paris, 1997
- WITORSKI, R., « De la fabrication des compétences », in Wittorski R. (dir.), *La compétence au travail*, Education permanente, n°135, Février 1998
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001
- ZARIFIAN, P. *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001