

# **Accord pour le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les industries alimentaires**

## **Préambule :**

Les organisations signataires soulignent que le présent accord s'inscrit dans le prolongement des accords nationaux interprofessionnels des 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dite GPEC.

La GPEC est une démarche qui relève de la responsabilité des entreprises.

La nature des changements liés à la demande des marchés des produits alimentaires, ainsi que les évolutions de la pyramide des âges des salariés des industries alimentaires auxquelles l'ensemble du secteur de la transformation va être confronté, vont entraîner de profondes mutations au sein des entreprises.

Aussi, les parties tiennent à rappeler l'obligation légale faite aux employeurs d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Les signataires rappellent leur volonté de travailler au sein des entreprises, quelle que soit leur obligation légale, de manière anticipée et concertée sur la gestion de l'Emploi, des Compétences et des Qualifications des salariés du secteur professionnel.

Hormis les outils qui doivent rester incitatifs et source d'inspiration au libre choix des partenaires sociaux, les entreprises et groupes ne peuvent déroger aux dispositions du présent accord que de manière plus favorable.

## **Titre I- La GPEC**

Article 1. Définition de la GPEC

Article 2. Finalités

Article 3. Objectifs de l'accord

## **Titre II- La démarche de GPEC**

Article 4. Processus d'information par le dialogue social

Article 4.1. Des branches et de leurs instances paritaires

Article 4.2. De l'entreprise et de leurs institutions représentatives du personnel

Article 5 La gestion de l'emploi

Article 5.1. Evolution des emplois

Article 5.2. Cartographie des emplois et des compétences

Article 6. Le développement de la formation professionnelle

Article 6.1. Un moyen de développement professionnel

Article 6.2. La poursuite du développement des certificats de qualification professionnelle

Article 6.3. Les voies de la formation professionnelle

Article 7 Les outils et leur mise à disposition

Article 7..1. Les outils de diagnostic global

Article 7.2. Les outils de diagnostic individuel

Article 7..3. Les outils de mise en %uvre

Titre III- Les mesures d'accompagnement de la démarche GPEC

Article 8. Articulation de la GPEC avec d'autres dispositifs

Article 9. Information du personnel

Article 10. Formation de l'encadrement

Article 11. Formation des I.R.P.

Titre IV- Mise en %uvre

Article 12. Mise en place d'un dispositif de suivi

Article 12. Entrée en vigueur

Article 13. Bilan

## **TITRE I- La GPEC**

### **Article 1 - Définition de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'anticiper sur les évolutions de carrières et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise, en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Ayant pour objectif de développer notamment l'employabilité, la GPEC doit assurer à chaque salarié les moyens lui permettant de définir, développer, sécuriser et diversifier son parcours professionnel et, d'évoluer au sein de son secteur professionnel ou d'une branche professionnelle à l'autre, par la mise en place d'actions individualisées.

### **Article 2- Finalités**

Le présent accord a pour finalités :

- de définir les modalités d'une démarche permanente axée sur la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois, des Compétences et des Qualifications en mettant le dialogue social au c%ur de la volonté d'adaptation

et de préservation des emplois, dans le cadre d'une vision globale de la stratégie de l'entreprise et du projet vers lequel elle tend.

- de mieux anticiper et de mieux gérer les évolutions économiques, technologiques et organisationnelles qui peuvent avoir des conséquences sur l'emploi.
- de contribuer à renforcer les conditions favorables au dialogue social, notamment en associant les représentants du personnel dans la mise en place d'une gestion anticipée et préventive des évolutions de l'emploi dans toutes ses dimensions.
- de développer la construction de véritables parcours professionnels individualisés optant pour une élévation des compétences et des qualifications pour toutes les catégories de salariés et, prioritairement en faveur des salariés dont le niveau de qualification n'est plus en adéquation face aux évolutions des métiers et du marché de l'emploi, ainsi que les plus exposés au risque de rupture de leur situation professionnelle et à ceux qui ont des difficultés à accéder à l'emploi stable.

Ainsi conçue et mise en œuvre dans le cadre d'un processus de concertation, la GPEC doit être tout à la fois :

- pour les entreprises, un outil d'anticipation de leurs besoins en compétences et ainsi de préservation et de développement de leur compétitivité ;
- pour les salariés, le moyen d'aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de leur carrière en leur permettant d'acquérir des connaissances transférables sur d'autres postes de travail et de contribuer à sécuriser leurs parcours professionnels.

C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux des industries alimentaires souhaitent s'engager dans une démarche de progrès qui s'inscrit dans la durée et inciter les entreprises au développement de la GPEC, en veillant à la sécurisation du parcours professionnel de chaque salarié.

### **Article 3- Objectifs de l'accord**

Le présent accord établit une distinction entre la GPEC, démarche d'anticipation et de gestion de l'emploi et des compétences, qui participe à la sécurisation des parcours professionnels des salariés et, les mesures mobilisables dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi et d'éventuels licenciements économiques. Ces dernières ne font pas l'objet du présent accord.

La déclinaison des finalités visées à l'article 2 se traduit par la volonté de :

1. S'engager dans une démarche de veille prospective et permanente de l'évolution des emplois et des métiers, ainsi que des besoins de compétences et de qualifications des entreprises de l'alimentaire pour leur permettre d'inscrire leurs démarches de GPEC dans un cadre de références globales.

2. Proposer aux entreprises de toute taille, des outils de mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications.
3. Préciser les instances de concertation et de consultation aptes à examiner les orientations en matière de Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois, des Compétences et des Qualifications.
4. Faire évoluer et progresser les compétences de chaque salarié pour lui permettre d'être mieux armé, en interne ou en externe, et ainsi l'aider à faire face aux évolutions et besoins futurs de l'entreprise et de son bassin économique en matière d'emploi, de compétences et de qualifications.
5. Favoriser et accompagner la mobilité professionnelle, dans le cadre de projet d'évolution personnelle concerté.
6. Permettre, dans le cadre d'une démarche raisonnée et globale établie par le présent accord, une mobilisation efficace en faveur des salariés des entreprises, des dispositifs de la formation existants dans le secteur des Industries alimentaires, ainsi que des dispositifs d'interventions publiques en matière d'accompagnement des évolutions de l'emploi.
7. Faciliter la mise en place de la démarche quelle que soit la taille de l'entreprise.

## **TITRE II- La démarche de GPEC**

### **Article 4- Processus d'information par le dialogue social:**

Les branches ont la volonté de développer une logique de étude sur l'évolution qualitative et quantitative des métiers alimentaires qui doit permettre de éclairer les différents acteurs dans les entreprises.

Dans le cadre :

#### **- Article 4.1. Des branches et de leurs instances paritaires**

Les branches professionnelles ont un rôle majeur d'information, d'incitation et d'appui à remplir. Celui-ci est initié en priorité dans le cadre de la négociation triennale sur la GPEC, et se poursuit dans le cadre des travaux des CPNE, ou instances paritaires de branche(s).

Pour faciliter la mise en œuvre de la GPEC, elles mettent à la disposition de tous les acteurs de l'entreprise, des informations sur les évolutions démographiques, technologiques, l'évolution des marchés, l'identification des besoins en qualifications et compétences.

A cet effet, il appartiendra aux instances paritaires de branches de veiller à l'effectivité des travaux confiés à l'observatoire.

Les branches inciteront les observatoires à croiser leurs données prévisionnelles

- **Article 4.3. Des Entreprises et de leurs institutions représentatives du personnel (IRP)**

L'optimisation d'une démarche GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social dynamique et ouvert avec les représentants du personnel et ce, conformément - le cas échéant - aux accords sur le développement du dialogue social conclus dans certaines branches.

Les représentants du personnel seront informés et consultés, conformément aux dispositions légales en vigueur, sur les orientations stratégiques de l'entreprise pouvant avoir des conséquences sur l'évolution des emplois, ainsi que sur les adaptations imposées par l'évolution des marchés et de leurs impacts sur les métiers.

A cet effet, les entreprises veilleront à présenter et à partager avec les représentants du personnel, les outils qu'elles mettront en œuvre.

Le dialogue social doit être adapté. Il est susceptible de prendre diverses formes :

- dans le cadre de l'obligation de négocier un accord de GPEC, dans les entreprises de plus de 300 salariés (qui est ici rappelée) celui-ci devra préciser les modalités retenues pour la mise en œuvre des outils mis à disposition, en particulier leur calendrier, la mise en place éventuelle d'un comité de pilotage et de suivi de la démarche GPEC, les modalités d'association des institutions représentatives du personnel et des délégués syndicaux au processus de GPEC, les conditions de suivi de mise en œuvre ;
- dans les entreprises de moins de 300 salariés, les branches inciteront les entreprises à s'engager dans une démarche concertée de GPEC et à s'inspirer des dispositions ci-dessus.

**Article 5- La gestion de l'emploi**

- **Article 5.1. Evolution des emplois**

Les emplois en évolution sont ceux qui se modifient pour des raisons d'ordre économique, organisationnel ou technologique. Les outils internes doivent permettre une réflexion au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, sur les évolutions des emplois et/ou des métiers sensibles.

L'analyse des écarts constatés entre compétences existantes et compétences futures requises, permet de mettre en œuvre un plan d'action basé sur l'accompagnement du salarié, par une formation d'adaptation aux évolutions du poste au sein de l'entreprise.

L'utilisation des outils visés à l'article 4 permettra à l'entreprise d'identifier dans le temps, les emplois en évolution et de les adapter à ses besoins et à sa stratégie.

## **- Article 5.2. Cartographie des emplois et des compétences**

Afin de clarifier ce que sont et seront les emplois et les compétences attendues, une description et cartographie des métiers et/ou emplois et des compétences dans l'entreprise permettront notamment d'identifier les métiers et/ou emplois stratégiques, c'est-à-dire fondamentaux pour la pérennité de l'entreprise.

La méthodologie de élaboration des référentiels de emploi s'inspirera notamment de celle utilisée pour bâtir les référentiels CQP en vigueur dans l'industrie alimentaire, et s'appuiera sur l'expérience et la connaissance des pratiques tant de l'encadrement opérationnel que des collaborateurs. Des salariés occupant depuis plusieurs années ces emplois pourront contribuer par leurs descriptions des activités à la rédaction de ces documents.

Les référentiels seront présentés au CE, qui participera, par ses suggestions, à leur finalisation.

L'objectif est de donner une base commune et partagée dans l'entreprise. Celle-ci permettra à chaque collaborateur de savoir ce qui est attendu de lui dans son poste, de se positionner au vu des compétences requises et ainsi de voir quelles compétences il doit améliorer ou acquérir pour évoluer dans l'entreprise.

A partir de ce travail, l'entreprise pourra ainsi identifier, dans le temps, les emplois et ou métiers en évolution et ceux émergents.

## **Article 6 - Le développement de la formation professionnelle**

### **- Article 6.1- Un moyen de développement professionnel**

En concluant le présent accord et dans le prolongement des accords interbranches relatifs à la formation professionnelle conclus le 06 décembre 2004 et le 07 janvier 2005, les parties signataires confirment qu'elles considèrent la promotion de la formation professionnelle comme l'une des conditions essentielles de la défense de l'activité des entreprises, ainsi que du maintien et du développement de l'emploi. Elles soulignent que ces objectifs supposent le développement de démarches de GPEC.

La formation est un levier d'action déterminant pour la GPEC.

Elle doit permettre aux salariés de développer leurs compétences pour faciliter leur employabilité et à l'entreprise, d'adapter les ressources humaines indispensables à son bon fonctionnement.

Les dispositifs facilitant l'employabilité de chaque salarié seront renforcés au niveau des branches et des entreprises.

Devront être particulièrement encouragées les démarches globales de formation menées par les entreprises . de préférence à des actions ponctuelles- et notamment :

- L'intégration de la formation dans des plans pluriannuels d'entreprise ;
- Les actions à caractère démultiplicateur impliquant le encadrement ainsi que, le cas échéant, les personnels qualifiés ;
- Les actions communes à plusieurs entreprises, voire à l'ensemble d'un ou plusieurs secteurs professionnels, permettant des mises en commun de tout ou partie de l'investissement pédagogique, notamment en faveur de salariés de PME.

Après un parcours professionnel et/ou l'acquisition de compétences nouvelles, la mobilité interne professionnelle sera privilégiée lorsqu'un poste est à pourvoir. D'une façon générale, les salariés devront avoir accès à l'ensemble des postes vacants par voie d'affichage.

#### - **Article 6.2- Les voies de la formation professionnelle**

Il existe différents dispositifs de formation auxquels les partenaires sociaux soulignent leur attachement parmi lesquels :

- **L'Alternance : apprentissage et contrat de professionnalisation,**
- **La Période de professionnalisation,**
- **Le Droit individuel à la formation (DIF),**
- **Le Tutorat,**
- **D'une manière générale, la formation initiale et continue.**
  
- **Article 6.3 – La poursuite du développement des certificats de qualification professionnelle (CQP)**

De nombreuses branches des Industries Alimentaires ont mis en œuvre, puis développé depuis 1993, une politique visant à élever le niveau de qualification des salariés de leurs entreprises en favorisant l'accès des salariés à des certificats de qualification professionnelle, dits CQP.

Pour répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises des industries alimentaires en matière de qualifications, mais aussi dans la perspective de répondre à l'évolution des métiers et au renforcement des compétences des salariés s'inscrivant dans la gestion des parcours professionnels, afin de favoriser leur maintien et leur évolution dans l'emploi, tant interne qu'externe, les signataires du présent accord confirment leur volonté de promouvoir la formation professionnelle. Ils décident de contribuer à la poursuite du développement, dans une démarche paritaire, des certificats de qualifications professionnelles (CQP).

Ils prendront notamment en compte les conclusions des travaux prospectifs des observatoires des métiers et des qualifications, ainsi que les besoins exprimés par les entreprises et les représentants des salariés.

## **Article 7- Les outils de GPEC et leur mise à disposition**

La GPEC s'appuie à plusieurs niveaux : les observatoires (OBSERVIA, l'observatoire économique des industries agroalimentaires et de l'agro-industrie) et les instances paritaires de branches, entreprises, salariés, c'est-à-dire par des données globales, des données de politique RH de l'entreprise et de données individuelles, notamment issues des entretiens professionnels.

### **Article 7.1. Les outils de Diagnostic global**

Les signataires ont la volonté de développer une logique d'étude sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers alimentaires qui doit permettre d'éclairer les différents acteurs dans les entreprises.

Les données recueillies et analysées. cartographie des métiers et répertoire des métiers, prospective, données quantitatives - par le comité paritaire de pilotage des travaux confiés aux observatoires (L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications pour les industries alimentaires dénommé OBSERVIA, l'Observatoire économique des industries agroalimentaires et de l'agro-industrie) sont mis à la disposition des partenaires sociaux, des entreprises, par tous les moyens et canaux appropriés pour mettre en place leur démarche de GPEC.

Les observatoires et notamment OBSERVIA apportent des informations pouvant aider les entreprises à définir leur propre politique de formation, mettre en place une politique d'anticipation des évolutions et des compétences, gérer les évolutions professionnelles de leurs salariés.

Dans ce cadre, **l'Observatoire paritaire prospectif des métiers et des qualifications**, OBSERVIA, né par accord interbranches du 6 décembre 2004, est chargé d'assurer une veille prospective sur l'évolution des métiers du secteur, tant au niveau local, régional que national et de dégager les principales tendances de leurs évolutions, leur émergence, voire leur obsolescence.

OBSERVIA aide ainsi les partenaires sociaux à détecter les évolutions susceptibles de justifier des actions d'anticipation.



## Article 7.2. Les outils de diagnostic individuel

Le diagnostic global permet de disposer d'une vision d'ensemble des compétences disponibles pour anticiper les besoins en compétences et qualifications ; il doit prendre appui, notamment, sur le diagnostic individuel des compétences des salariés.

Cette phase permet, d'une part, au salarié de disposer d'un état de ses connaissances et compétences professionnelles pour définir son projet professionnel selon ses souhaits et les possibilités de mobilité et, d'autre part à l'entreprise de déterminer les besoins et objectifs de professionnalisation du salarié pour sécuriser les parcours professionnels.

Le bilan d'étape professionnel, qui ne constitue pas un élément exclusivement dédié à la GPEC, peut notamment contribuer à la réalisation de ce diagnostic. Il est de nature distincte de l'entretien d'évaluation qui constitue un acte de management. Ce bilan professionnel est fait tous les 5 ans par les salariés qui le souhaitent.

Pour réaliser ce diagnostic individuel, les branches professionnelles signataires s'engagent, à mettre des outils à la disposition des entreprises de leur secteur, suivant les modalités, présentations et adaptations éventuellement nécessaires qui leur appartient de définir, et à les promouvoir.

Les entreprises peuvent d'ores et déjà disposer d'un ensemble d'outils concernant l'entretien professionnel, composante majeure de la GPEC, soit :

- un guide de l'entretien professionnel,
- un support-type pour le réaliser ;
- un kit salarié permettant d'informer et de sensibiliser les salariés,
- un kit responsable, permettant d'informer ceux qui auront à réaliser les entretiens,
- un module-type de formation permettant d'organiser une formation collective de ces responsables,
- un guide d'auto-formation.

## Article 7.3. Les outils de mise en œuvre d'une GPEC

Sept organisations professionnelles de l'alimentaire<sup>1</sup> - avec le soutien financier de l'AGEFAFORIA et la participation des organisations syndicales - ont réalisé en commun un ensemble d'outils spécifiques simples et pratiques en mobilisant leurs moyens d'expertises (propres et entreprises adhérentes), avec deux prestataires spécialisés et un groupe paritaire idoine qui en a validé techniquement le contenu,

---

<sup>1</sup> ADEPALE, FICT, ALLIANCE 7, FNEAP, FNIL, SIFPAF, SNFS

- Un support dénommé « boîte à outils GPEC » comportant plusieurs **cheminements possibles, soit :**
  - o les questions que peut se poser un utilisateur de la GPEC,
  - o les différentes étapes de la GPEC,
  - o son déroulement chronologique,
  - o la démarche par mots-clés,
  - o la liste des outils,
  - o un exemple pratique ;
- 17 fiches méthode ;
- Divers supports et exemples associés ;
- Un support de formation destiné à l'animation d'une formation collective, ou pouvant être utilisé en auto-formation comprenant :
  - o un module de découverte de la GPEC, en quinze questions / réponses,
  - o un module de perfectionnement, pour accompagner et faciliter l'accès à la « boîte à outils » et à ses fiches méthode ;
- Un quizz de réflexion permettant à l'apprenant de valider ses acquis ;

Le contenu de ces outils fait l'objet d'une présentation en annexe 1 du présent accord.

### **TITRE III- Les mesures d'accompagnement de la démarche GPEC**

#### **Article 8 - L'articulation de la GPEC avec d'autres dispositifs**

Les branches signataires s'engagent à garantir une information régulière de leurs acteurs, sur l'articulation des textes légaux et conventionnels signés et la GPEC, notamment :

- Les dispositifs légaux et conventionnels sur la formation tout au long de la vie professionnelle, la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétences, la mobilité professionnelle ou géographique ;
- Les études menées dans le cadre des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et notamment d'OBSERVIA.

Dans ce même souci de cohérence et d'optimisation de l'utilisation des moyens disponibles, les entreprises veilleront à articuler le développement de la GPEC avec les dispositifs légaux et conventionnels existants ou à venir et notamment :

- Les accords, outils et dispositifs déjà existants dans la branche et dans l'entreprise,
- Les modes d'organisation du travail, les dispositions relatives à la mobilité professionnelle et géographique,
- Les mesures envisagées en matière de formation professionnelle en réponse aux besoins identifiés,
- Les outils ou les dispositifs existants de l'identification des compétences et qualifications propres au secteur d'activité et le cas échéant aux catégories d'emplois,

- Les politiques de recrutement.

## **Article 9 – Information du personnel**

Les entreprises présenteront et expliqueront au personnel selon leur fonctionnement propre les objectifs et les modalités des projets de GPEC qu'elles mettront en œuvre.

Elles préciseront, notamment, les moyens offrant aux salariés un cadre de réflexion leur permettant d'être les acteurs de leur vie professionnelle, en disposant de points de repère pour la gestion de leur parcours professionnel, facilitant ainsi leurs évolutions de carrières internes ou externes.

Les entreprises porteront, en outre, une attention particulière à l'information, à la sensibilisation et si nécessaire à la formation du personnel concernant l'entretien professionnel tel que prévu par l'A.N.I. du 20 septembre 2003 pour faciliter sa mise en œuvre. Pour les entreprises ayant mis en place des entretiens périodiques d'évaluation, l'information devra mettre en relief les spécificités de l'entretien professionnel (à titre indicatif, les principes clés de l'entretien professionnel dégagés par le « guide de l'entretien professionnel » sont présentés en annexe 2 du présent accord).

## **Article 10 – Formation de l'encadrement**

Les signataires considèrent que la formation est un gage de réussite pour la mise en œuvre de la démarche GPEC.

Une approche dynamique de la mise en œuvre d'un projet de GPEC conduit chaque salarié à en être le principal acteur, la contribution active de l'encadrement au développement de celle-ci est déterminant.

Son rôle en la matière nécessitant une connaissance maîtrisée des principaux outils, ainsi que son implication active dans leur mise en œuvre, en particulier pour l'entretien professionnel, justifie une formation spécifique d'apprentissage ou de perfectionnement, notamment à l'aide des kits de formation.

## **Article 11 – Formation des I.R.P.**

Une formation des représentants du personnel sur les principes fondamentaux de la GPEC est préconisée dans le cadre du déploiement de la démarche GPEC et selon l'esprit de l'accord interbranches du 21 décembre 1993.

Les représentants du personnel appelés à participer à la mise en œuvre d'une démarche GPEC bénéficieront d'une formation d'au plus deux jours dans le cadre du plan de formation.

Pour les entreprises qui ressortissent du champ d'application de l'accord interbranches du 21 décembre 1993 relatif à la formation professionnelle, cette formation est comprise dans les cinq jours du 4-IV.

## **TITRE IV- Mise en Œuvre**

### **Article 12- Mise en place d'un dispositif de suivi**

Un bilan d'étape sera réalisé par la CNPIE à la demande des partenaires sociaux et au plus tôt à l'issue d'un délai de 30 mois à compter de la signature de l'accord. Celui-ci présentera les grandes lignes des actions mises en œuvre dans les entreprises relevant des branches signataires et les éventuelles difficultés rencontrées.

### **Article 13 Œ Entrée en vigueur et durée**

Le présent accord, dont le champ d'application est précisé en annexe 3, est conclu pour une durée indéterminée et prend effet à compter de sa signature.

Il sera effectué les formalités de dépôt auprès de la Direction Générale du Travail et demandé son extension au Ministre du Travail, des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité.

### **Article 14 Œ Bilan**

Les partenaires sociaux se réuniront, dans un délai de cinq ans suivant l'entrée en vigueur de l'accord, pour effectuer un bilan de son application et apporter les adaptations, qui apparaîtront nécessaires, au vu de ce bilan.

**Fait à Paris le 26 octobre 2009**

Annexe 1 : Ne fait pas partie intégrante de l'accord

Boite à outils GPEC



## Annexe 2 :

(La présente annexe ne fait pas partie intégrante de l'accord)

# 1. Principes clés de l'Entretien Professionnel

---





### Objectifs de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel permet un **temps d'échanges et de dialogue entre le salarié et le responsable** au cours duquel:

- ils analysent ensemble le **parcours professionnel du salarié**,
- ils font le **bilan** de son activité en prenant du recul,
- ils échangent sur ses **souhaits pour l'avenir**, les confrontent au contexte de l'entreprise, aux **opportunités potentielles** et évolutions prévisibles des emplois,
- ils construisent ensemble un **Plan de Développement Individuel**.

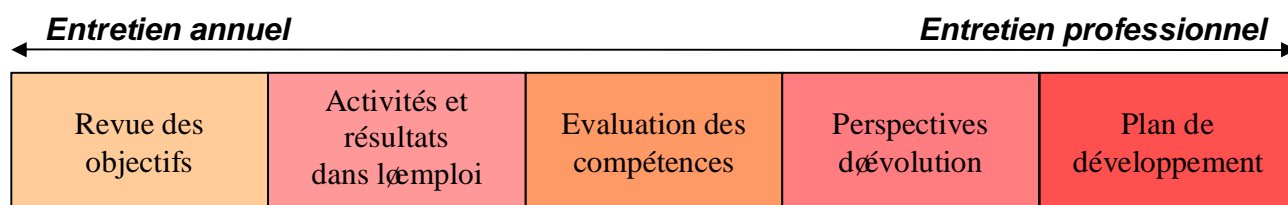
### Pour le salarié

L'entretien professionnel ne peut se construire indépendamment des besoins des entreprises et doit être l'occasion de :

- participer activement à l'élaboration de son **bilan professionnel**,
- aborder des questions de **développement des compétences**,
- faire part de ses **souhaits d'évolution** dans son entreprise, en tenant compte de ses aptitudes et de la situation de l'entreprise,
- construire avec son responsable une vision possible et réaliste de son **évolution**
- identifier ses **axes d'amélioration** et définir un **parcours individuel de formation** répondant tant aux besoins de l'entreprise qu'aux siens.

### Pour l'entreprise

L'entretien professionnel doit enrichir et mettre en cohérence les pratiques existantes en matière d'entretien annuel;



Ainsi la mise en œuvre de l'entretien professionnel peut contribuer à **enrichir les pratiques existantes** de l'entretien annuel par un échange plus approfondi entre le salarié et le responsable sur les points suivants:

- Point sur les compétences acquises et mobilisées en situation de travail
- Échanges sur les perspectives et souhaits du salarié quant à son évolution au sein de l'entreprise
- Élaboration d'un Plan de Développement Individuel pour développer des compétences



Pour les entreprises n'ayant pas mis en œuvre de l'entretien annuel pour tout ou partie de leurs salariés, l'entretien professionnel constitue une **réelle opportunité** pour :

- **Mettre en place un véritable outil** dynamique et global **de développement de leurs ressources humaines**,
- Prendre en compte les attentes des salariés notamment en matière de **formation** et de **développement de leurs compétences**,
- **Les mobiliser sur les priorités de l'entreprise** et de leur service/ unité de travail,
- Impliquer les responsables dans leur rôle de développement des salariés.

**Pour ce faire, l'information et la formation des responsables et des salariés, et donc leur adhésion, sont des points clés de la réussite des entretiens.**

### Rôles de chacun

#### **La Direction et la fonction Ressources Humaines**

- Mettent en place les actions de formation, de communication et d'information utiles à la mise en œuvre des entretiens professionnels,
- Assurent l'information préalable des représentants du personnel sur les conditions d'organisation et les modalités de mise en œuvre de l'entretien professionnel,
- Développent des outils, procédures, et plans d'action,
- Assurent la mise en œuvre effective des entretiens en étant attentifs à l'information et à la formation des responsables et/ou salariés, à la préparation, la réalisation et le suivi des entretiens,
- Mettent en œuvre les entretiens professionnels au niveau de l'entreprise,
- Arrêtent les décisions finales quant aux projets d'évolution et de formation des salariés,
- Informent les responsables des conclusions finales et s'assurent de leur communication aux salariés,
- Mettent en œuvre les conclusions finales.

#### **Le responsable qui réalise l'entretien**

*(si possible le hiérarchique direct (N+1), ou le cas échéant, un autre représentant de la direction, ayant une connaissance effective du salarié et de ses activités.)*

- Prépare l'entretien professionnel,
- Réalise l'entretien,
- Contribue au bilan et à l'évaluation des compétences du salarié,
- Conseille le salarié dans l'élaboration de son projet professionnel en fonction des besoins de l'entreprise ou de l'établissement,
- Élabore avec le salarié son Plan de Développement Individuel,
- Finalise les conclusions de l'entretien et les retranscrit sur le support,



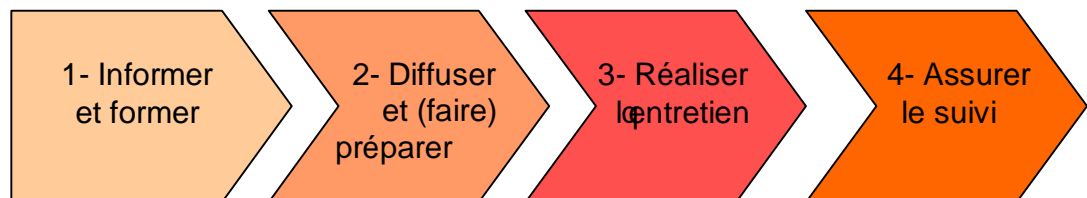


- Fait valider et signer le support au salarié, N+1 (s'il n'a pas réalisé l'entretien), N+2 et le transmet au service Ressources Humaines ou suivant le cas à la Direction,
- Récupère et communique au salarié les conclusions finales,
- Veille à la réalisation du Plan de Développement Individuel par le salarié,
- Accompagne le salarié dans la mise en œuvre de son Plan de Développement Individuel.

### **Le salarié**

- Prépare l'entretien professionnel,
- Est acteur de son projet de développement professionnel,
- Évalue ses compétences et fait son bilan avec l'aide de son responsable,
- Élabore son projet professionnel,
- Recherche des modalités de mise en œuvre de son projet professionnel y compris par la formation professionnelle,
- Exerce son droit d'initiative et s'investit pleinement dans son projet,
- Veille à être informé des conclusions finales et participe activement à son Plan de Développement Individuel

### **Les 4 grands temps pour mettre en place efficacement l'entretien professionnel**



#### **1- Informer et former**

- Établir un plan de communication pour une première **information** de l'ensemble des salariés et responsables sur l'entretien professionnel :
  - dispositif prévu et articulation avec les pratiques existantes en matière d'entretien annuel,
  - catégories concernées,
  - canaux privilégiés pour diffuser l'information : affichage, session d'information, dispositif de réponses aux questions et interrogations
- Assurer une information préalable aux **représentants du personnel** sur les conditions d'organisation et les modalités de déroulement,
- Programmer une session de **formation** pour l'ensemble des responsables qui seront amenés à réaliser cet entretien.

## 2- Diffuser et (faire) préparer

- Diffuser auprès des salariés et responsables les **éléments d'information** nécessaires à la mise en œuvre et à la réalisation de l'entretien et rappeler à tous **l'importance de la préparation** (support, guide d'utilisation, kits « réussir son entretien », modalités de suivi ),
- Rappeler aux responsables la nécessité de fixer au moins deux semaines à l'avance les **dates de rendez vous** avec les salariés,
- Préparer les **données sur le parcours du salarié** et les communiquer préalablement à l'entretien aux responsables et aux salariés.

## 3- Réaliser l'entretien

- S'assurer de la réalisation effective des entretiens et du respect des délais.

## 4- Assurer le suivi

- S'assurer que les responsables transmettent bien les **supports** remplis et signés au service Ressources Humaines, au salarié, au N+1 le cas échéant et au N+2,
- Intégrer les conclusions des Plans de Développement Individuel dans le **plan de formation** et communiquer les décisions finales aux responsables,
- S'assurer de la **réalisation** des Plans de Développement Individuel,
- Faire une **analyse** de la première mise en place des entretiens,
- Etablir un **bilan des réalisations** des engagements de Plan de Développement Individuel.