

## - SEMAINE 8 - SOMMAIRE

### Thème 1

Outils de gestion  
des compétences

**P.2**

**LES CINQ RÈGLES D'ÉLABORATION  
D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES**

**P.3**

**LES ÉTAPES DE CONSTRUCTION  
D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES**

**P.4**

**MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHÉ**

**P.6**

**RÉDIGER LES DESCRIPTIFS D'EMPLOI**

**P.9**

**RÈGLES DE RÉDACTION DE PRATIQUES PRO**

**P.10**

**SYNTHÈSE DES OUTILS DE LA GESTION  
DES COMPÉTENCES**

### Thème 2

Les outils de la filière

**P.11**

**ENTRETIEN PRO - MODE D'EMPLOI OPCALIM**

**P.16**

**LE CERTIFICAT CLÉA,  
SOCLE DE CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES**

**P.19**

**LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

**P.29**

**MSF SOCLE**

**P.31**

**PLAQUETTE\_MSIF\_OPCALIM**

**P.35**

**SCOPE N°8  
L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS**

## **Les cinq règles d'élaboration d'un référentiel de compétences**

### **Un référentiel est concret**

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, il doit permettre à n'importe quel utilisateur de se représenter (ou de visualiser) chaque situation de travail décrite.

### **Un référentiel est homogène**

Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

### **Un référentiel s'inscrit dans son environnement**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité.

La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existant au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.

### **Un référentiel est ciblé**

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier ; le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

### **Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers**

Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.

# Les étapes de construction d'un référentiel de compétences

## **Phase 1 : Valider le métier et les emplois associés**

1. Présenter au groupe le métier étudié et les emplois rattachés.
2. Valider les emplois associés et l'intitulé du métier.

## **Phase 2 : Définir les missions principales du métier**

3. Rechercher les missions principales du métier.
4. Identifier et noter les particularités liées à certains emplois.

## **Phase 3 : Définir les pratiques**

5. Identifier par missions principales les pratiques professionnelles clés.
6. Ecrire au fur et à mesure au « paper » les idées du groupe.
7. Afficher au fur et à mesure la production du groupe.
8. Reformuler ou questionner.
9. Parcourir à nouveau les propositions et les valider.

## **Phase 4 - Recenser les savoirs**

10. Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique à l'aide du dictionnaire.
11. Ecrire les propositions en face de chaque pratique.

## **Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles**

12. Identifier les aptitudes professionnelles requises à l'aide du dictionnaire.
13. Ecrire les propositions.

## **Phase 6 : Mettre en forme**

14. Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences ».

## **Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles**

15. Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation.
16. Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé.

## **Phase 8 Valider**

17. Soumettre à la validation d'un groupe témoin.
18. Soumettre à la validation de la hiérarchie.

## Le plan de mise en œuvre de la démarche

	Etapes	Résultats attendus	Acteurs associés	Supports de communication
<b>1</b>	Définir la stratégie et les orientations stratégiques de l'entreprise.	- Projet d'entreprise	Comité de direction (y compris DRH)	- Projet d'entreprise diffusé sous format papier et intranet
<b>2</b>	Diagnostiquer le risk© compétences.	- Répertoire des métiers et des emplois - Identification des métiers menacés, métiers en transformation, métiers émergents, métiers sous tension, métiers à risques	Comité de Direction et management intermédiaire +DRH	- Répertoire des métiers - Charte du développement des compétences
<b>3</b>	Définir les priorités d'action RH.	- Objectifs RH	Comité de Direction et management intermédiaire +DRH	- Plan d'actions RH
<b>4</b>	Ouvrir les négociations.	- Présenter au CE les axes stratégiques et les impacts métier	Comité d'entreprise + DG + DRH	- Documents transmis au CE - Projet d'accord GPEC
<b>5</b>	Construire les données métiers.	- Référentiel de compétences - Hiérarchisation des compétences - Affectation des compétences par postes	Management Opérationnels	- Groupes métiers - Référentiel de compétences - Fiches de poste
<b>6</b>	Mettre en cohérences les pratiques RH.	- Reconfiguration du processus de mobilité - Reconfiguration du processus de recrutement - Reconfiguration du processus formation	DRH + Equipe RH	- Fiches process
<b>7</b>	Construire le(s) dispositif(s) d'accompagnement des évolutions métiers.	Définition des mesures d'accompagnement - Formation - Mobilité - Recrutement - Rémunération - Autres mesures exceptionnelles	DRH + Equipe RH	- Projet d'accord GPEC

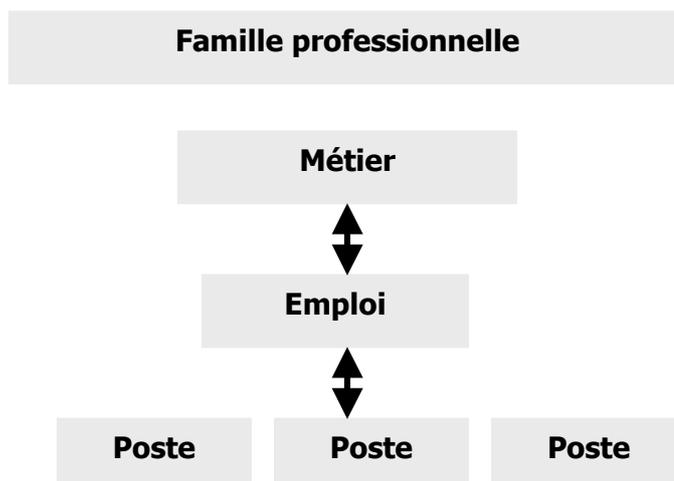
	<b>Etapes</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Acteurs associés</b>	<b>Supports de communication</b>
<b>8</b>	Associer les partenaires sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité GPEC/</li> <li>- Observatoire paritaire</li> </ul>	Comité d'entreprise + DG + DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet d'accord GPEC</li> </ul>
<b>9</b>	Construire le dispositif d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support d'évaluation</li> <li>- Autre dispositif d'évaluation</li> </ul>	Comité d'entreprise+CHSCT+ DG+DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de support d'entretien</li> </ul>
<b>10</b>	Former le management à la conduite des entretiens d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homogénéisation des pratiques</li> <li>- Garantie l'équité</li> </ul>	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support de formation</li> <li>- Guide de l'entretien</li> <li>- Support d'entretien</li> </ul>
<b>11</b>	Former/informer les salariés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation de l'entretien ou du projet professionnel</li> <li>- Connaissance des modalités du développement des compétences</li> </ul>	Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide de l'entretien</li> <li>- Support d'entretien</li> <li>- Guide des modalités de développement des compétences</li> </ul>
<b>12</b>	Conduire les entretiens d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des écarts de compétences</li> <li>- Définition des plans individuels d'ajustement</li> </ul>	Management+salarié +DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support d'entretien</li> </ul>
<b>13</b>	Corriger les écarts et préparer les compétences de demain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre des plans d'action RH</li> </ul>	Management+salarié +DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation</li> <li>- Suivi des indicateurs RH</li> </ul>
<b>14</b>	Evaluer, ajuster et communiquer les résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure du taux de réalisation des objectifs RH</li> <li>- Définition des actions correctives</li> </ul>	DG+DRH Management+Comité d'entreprise+salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan</li> <li>- Plan d'action N+1</li> </ul>

## Rédiger les descriptifs d'emploi

### Définition

L'emploi désigne "un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu". Un emploi regroupe ainsi plusieurs postes ( Source :CEREQ)

### Positionnement de l'emploi dans le répertoire des métiers et des emplois



Le descriptif d'emploi est le dernier outil construit. Les informations qu'il fournit sont issues, pour la plupart, des fiches de poste et des référentiels de compétences. Ces données peuvent être complétées par des interviews auprès des responsables hiérarchiques et des opérationnels en s'appuyant sur le guide ci-dessous.

### ***Intitulé de l'emploi***

---

- Quel est l'intitulé exact de l'emploi ?
- Existe-t-il, à votre connaissance, pour ce type d'emploi, d'autres appellations ?
- Le cas échéant, lesquelles ? Où les trouve-t-on particulièrement ?
- Existe-t-il dans l'entreprise des emplois similaires ?
- Quels sont les intitulés des postes se rattachant à l'emploi ?

### ***Mission et activités***

---

#### **Mission**

- Quelle sont les missions principales ? (5 missions maximum)
- Pourriez-vous, en une phrase, résumer l'essentiel de votre emploi, sa raison d'être ?

#### **Principales activités**

- Quelles sont les **principales** activités ? Pouvez-vous les **décrire** : que faites-vous exactement, avec quels moyens, avec quels interlocuteurs, dans quel but ?
- S'agit-il d'activités **nouvelles**, peu ou pas réalisées jusqu'à maintenant ?
- Quelles sont les activités **prioritaires** ? Pour quelles raisons ?
- S'agit-il d'activités **déterminantes** pour le service, et/ou l'entreprise ? Pourquoi ?

- Quels sont les aspects du travail auxquels vous devez attacher le plus d'importance ?
- Quels sont les **résultats** qui vous sont demandés ?
- Dans l'exercice de l'emploi, quels sont les risques majeurs, les erreurs à ne pas commettre ? Quelles en seraient les conséquences ?

### ***Spécificités de l'emploi***

---

#### **Localisation et horaire de travail**

- Quel est le lieu d'exercice de l'emploi ?
- Quels sont les horaires de travail ?

#### **Moyens mis à disposition**

- Quels sont les outils de travail nécessaires à l'exercice de l'emploi ? L'emploi exige-t-il des consignes strictes ?
- Ces consignes sont-elles formalisées (dans un guide, un livret ...) ? Le cas échéant, utilisez-vous ce guide ? Existe-t-il d'autres documents de référence ?

#### **Conditions d'exercice**

- Quelles sont les conditions de travail ?
- L'emploi exige-t-il des rythmes de travail particuliers (travail de nuit, horaires décalés, permanences...), des déplacements ?
- L'emploi exige-t-il des efforts physiques ou intellectuels particuliers ?
- A quels moments ?
- De manière générale, quelles sont les contraintes liées à cet emploi ?

### ***Périmètre d'action***

---

#### **Positionnement dans l'organisation**

- A quel service ou à quelle Direction l'emploi est-il rattaché (organigramme de l'entreprise, de la direction) ?
- Comment l'emploi se situe-t-il dans le Service /la Direction ?

#### **Relations professionnelles**

##### **Internes**

- Avec qui, au sein de votre service, l'emploi est-il en relation de travail ?
- Sur quelles activités ou quels projets ?
- De quelle nature est cette relation de travail ? (négociation, collaboration, information, conseil, contrôle ...)
- Avec quels services au sein de l'entreprise, l'emploi est-il en relation ?
- Pour quelles raisons ?
- Quelle est la fréquence des relations ? (journalière, hebdomadaire, mensuelle ...)

##### **Externes**

- Avec qui l'emploi est-il le plus souvent en contact à l'extérieur de l'entreprise (entreprises fournisseuses, entreprises clientes, organismes publics, associations) ?

### ***Profil et compétences***

---

#### **Pratiques professionnelles**

Voir référentiel de compétences (cf. chapitre 3)

#### **Formation initiale**

Cette rubrique fait référence à un niveau d'éducation ou à un diplôme défini par l'éducation nationale ou dans un cadre professionnel. Six niveaux sont officiellement reconnus :

- Niveau 6 : Brevet des collèges (fin de 3<sup>ème</sup>),

- Niveau 5 : CAP,
- Niveau 5' : BEP, BEPA,
- Niveau 4 : Bac Professionnel, Général, STT, STI, Brevet professionnel,
- Niveau 3 : BTS, DUT, IUP, DEUG,
- Niveau 2 : Licence, Maîtrise, DECF,
- Niveau 1 : DESS, DEA, Grandes Ecoles.

**Important** : la référence au diplôme permet d'indiquer le niveau de connaissance requis pour occuper l'emploi.

- Quelle formation initiale faut-il ? Dans quel domaine ?
- Quels diplômes ?

### **Expérience requise :**

Dans certaines situations, en plus de la possession d'un diplôme ou d'un niveau de connaissances équivalent, une durée minimum d'expérience dans un domaine professionnel peut être requis.

- Quelle expérience professionnelle faut-il avant d'intégrer cet emploi ?

### **Savoirs**

Voir référentiel de compétences.

- Quelles sont les connaissances théoriques et procédurales indispensables à l'emploi ? Pouvez-vous préciser le degré de maîtrise nécessaire (pratique courante, maîtrise, expertise) ?
- Quelles techniques particulières faut-il maîtriser pour réussir dans l'emploi ?

### **Aptitudes professionnelles**

Voir référentiel de compétences

- Quelles aptitudes faut-il démontrer pour réussir dans cet emploi ?
- Quelles sont les qualités requises pour être un bon professionnel dans cet emploi ?

### ***Éléments de prospective***

#### **Tendance et facteurs d'évolution de l'emploi**

- Estimez-vous que l'emploi n'a pas ou peu évolué ou a beaucoup ou fondamentalement évolué ?
- De quelle façon ?
- Pouvez-vous préciser s'il s'agit de changements liés aux méthodes de travail, à l'apport de technologies ou à d'autres raisons liées à votre environnement de travail ?
- Quels sont les éléments qui risquent de faire évoluer certaines activités de l'emploi ? De quelle nature sont-ils ? sous quels délais (1, 3, 5 ans) ?
- L'emploi doit-il faire face à des situations de travail nouvelles ou différentes ?
- Lesquelles ?

#### **Aires de mobilités professionnelles vers d'autres emplois ou métiers**

Voir répertoire de métiers et des emplois ( cf. chapitre 2)

## **Les dix règles de rédaction des pratiques professionnelles**

1. La pratique est toujours observable et/ou mesurable.
2. Seules les pratiques professionnelles principales sont décrites. (maximum 30 pratiques professionnelles par métier)
3. Une pratique indique l'action, l'objet sur lequel porte l'action (complément d'objet direct), précise les conditions de réalisation (comment) et le résultat attendu.
4. Une pratique professionnelle décrit uniquement l'action finale (productrice de résultat).
5. Une pratique décrit une seule action à la fois (un seul verbe d'action).
6. Une pratique décrit ce qui permet d'évaluer un très haut niveau de professionnalisme.
7. Une pratique commence toujours par un verbe d'action conjugué à la 3<sup>ème</sup> personne du singulier.
8. Les pratiques professionnelles ne peuvent être décrites que par les détenteurs du métier.
9. Les pratiques professionnelles communes à différents métiers seront rédigées de manière identique.
10. Les pratiques sont décrites à partir des missions principales du métier (5 à 6 missions en général).

Dans tous les cas : Restez pragmatique. Il ne s'agit ni d'un exercice de style, ni d'un faire valoir. Il s'agit de construire un dispositif de pilotage qui facilitera la prise de décision en matière d'évolution des Hommes.

## Synthèse des outils de la gestion des compétences

<b>1</b>	<b>Anticiper les évolutions de compétences</b>	- Risk© Compétences
<b>2</b>	<b>Organiser la Gestion des compétences</b>	- Répertoire des métiers et des emplois
<b>3</b>	<b>Décrire les compétences</b>	- Référentiel de compétences standard - Référentiel de compétences hiérarchisé
<b>4</b>	<b>Evaluer les compétences</b>	- Entretien d'évaluation - Tests psychologiques - 360° - Assessment center - Bilan de compétences - Quizz de connaissances
<b>5</b>	<b>Manager les compétences</b>	- Fiche de poste - Matrice de compétences - Diagramme de polyvalence
<b>6</b>	<b>Fluidifier les compétences</b>	- Répertoire des métiers et des emplois - Passerelles de mobilité - Entretien professionnel
<b>7</b>	<b>Développer les compétences</b>	- Référentiel de compétences
<b>8</b>	<b>Stimuler les compétences</b>	- Descriptif d'emploi - Systèmes de rémunération de la compétence

# **Le modèle d'Entretien Professionnel & son mode d'emploi**

## Le mode d'emploi de l'entretien professionnel

*L'EP comprend 5 rubriques, voici comment renseigner chacune d'elles. Dans tous les cas, le document est rédigé par l'employeur qui en remet une copie au collaborateur.*

### A) Bilan du collaborateur sur son ou ses emploi(s)

Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel. C'est l'occasion pour le collaborateur de préciser ce qu'il apprécie plus particulièrement dans son ou ses derniers postes et ce qu'il apprécie moins.

### B) Perspectives d'évolution de l'emploi

Afin d'informer le collaborateur de l'évolution de son emploi, il est souhaitable de lui transmettre les conclusions de l'observatoire des métiers et des qualifications de la branche ou les perspectives de développement à moyen et long terme de l'entreprise et notamment de son service.

### C) Bilan des formations, certifications, habilitations réalisées

Sont rappelées ici les formations, certifications et habilitations réalisées au cours des dernières années ou depuis le dernier entretien professionnel. Le collaborateur est ensuite invité à faire le bilan de ces formations, certifications et habilitations : quels sont leurs apports et leurs limites ?

### D) Projet professionnel du collaborateur

Le collaborateur est invité à s'exprimer sur ses souhaits de mobilité et son projet professionnel. Si

le collaborateur est mobile, il est utile qu'il indique les zones géographiques vers lesquelles il souhaite évoluer.

L'expression du projet professionnel du collaborateur peut se traduire par un changement de métier, une progression dans son emploi ou encore une amélioration personnelle dans son poste actuel. Il ne s'agit pas forcément d'une mobilité géographique ou professionnelle.

Le collaborateur peut faire part de ses souhaits de développement dans le cadre de son projet professionnel. Il peut exprimer notamment des demandes de formation entrant dans le dispositif du Compte Personnel de Formation (CPF). Pour obtenir des renseignements sur le CPF, il peut consulter le site du ministère de l'emploi : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr) ou celui de l'OPCALIM : [www.opcalim.fr](http://www.opcalim.fr)

**Attention ! Les souhaits de formation exprimés dans le cadre de l'entretien professionnel ne peuvent être en aucun cas considérés comme une demande de formation officielle.**

### E) Synthèse et commentaires

Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel. En apposant sa signature, le manager valide avoir pris connaissance des attentes de son collaborateur.

## Entretien professionnel

Nom & prénom

Nom & prénom du manager

Poste occupé

Date de l'entretien

Service et direction

Date du dernier entretien

Ancienneté dans le poste / entreprise

Attention ! Les rubriques avec un encadré bleu sont initiées par le collaborateur, celles avec un encadré gris par l'employeur.

### A) Bilan<sup>1</sup> du collaborateur sur son/ses emploi(s) depuis le dernier entretien

---

« ...

### B) Perspectives d'évolution de l'emploi<sup>2</sup>

---

*cf. notamment les conclusions des travaux des observatoires de branche - <http://www.opcalim.org/misc/Observatoires>*

« ...

---

<sup>1</sup> Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel.

<sup>2</sup> Information communiquée par l'entreprise au collaborateur sur les perspectives de transformation de son emploi dans les années à venir en lien avec les perspectives économiques de l'entreprise et les conclusions des travaux des observatoires de branche. Cette information peut être réalisée de façon collective pour tous les salariés occupant un même emploi.

### C) Bilan des formations, certifications, habilitations réalisées

Formations, certifications, habilitations réalisées au cours des 2 dernières années	Bilan <sup>3</sup> des formations, certifications, habilitations...
« ...	« ...

### D) Projet professionnel du collaborateur

Souhaits de mobilité géographique :      Oui    Non    Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

Souhaits de mobilité professionnelle :    Oui    Non    Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

Projet professionnel proposé par le collaborateur
« ...

Souhait d'action de développement ou de formation notamment dans le cadre du CPF <sup>4</sup>

Information sur les dispositifs de formation à disposition du collaborateur
Voir notamment <a href="http://www.moncompteformation.gouv.fr">www.moncompteformation.gouv.fr</a> et <a href="http://www.opcalim.fr">www.opcalim.fr</a>

<sup>3</sup> Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les apports des formations, certifications ou habilitations obtenues depuis le dernier entretien professionnel. Il comprend tout type de formation : au poste de travail, stage, e-learning...

<sup>4</sup> Ceci n'est pas une demande de formation officielle de formation. La demande de formation doit être faite à travers les documents mis à disposition par l'entreprise.

## E) Commentaires et signatures

---

Commentaires et signature du collaborateur <sup>5</sup>	Commentaires et signature du manager / RH

**Attention !** Le présent document ne constitue pas un contrat. Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel. En apposant sa signature, l'employeur valide avoir pris connaissance des attentes du collaborateur.

*Les deux parties conservent une copie et l'original est transmis au service RH.*

---

<sup>5</sup> Si cela apparaît comme nécessaire, le salarié peut solliciter, en conclusion, un entretien plus approfondi avec une tierce personne.

# Le certificat CléA, Socle de connaissances et compétences

Le **CléA** est la première certification interprofessionnelle.

Le certificat CléA permet de valoriser les connaissances de base ou les expériences, pour aller plus loin et est reconnu dans tous les secteurs d'activité.

La **démarche proposée par OPCALIM** se fonde sur l'expérience acquise avec le programme Maîtrise des Savoirs Fondamentaux (MSF) et sur des évaluations liées à l'environnement professionnel des salariés du secteur alimentaire.

Elle s'appuie **sur un réseau de prestataires habilités** à dispenser la formation visant le CléA et à évaluer les candidats.

Image not readable or empty

Le certificat CléA, Socle de connaissances et compétences

## Le CléA, c'est quoi ?

C'est une **certification interprofessionnelle** créée par les partenaires sociaux ([Décret n°2015-172 du 13 février 2015](#)).

Le Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation (COPANEF) est le garant de la démarche, qui doit se dérouler dans le respect des principes du CléA avec des organismes habilités, et aboutir à la délivrance du certificat par un jury paritaire.

Pour déployer ce certificat auprès des salariés et des demandeurs d'emploi, le COPANEF s'appuie sur les **Commissions paritaires nationales pour l'emploi** (CPNE) et les **Comités paritaires régionaux de l'emploi et la formation** (COPAREF) ayant obtenu la délégation pour délivrer le certificat CléA.

Elle permet au plus grand nombre d'acquérir et de valoriser leurs connaissances et compétences fondamentales pour une vie professionnelle accomplie.

La **démarche proposée par OPCALIM** se fonde sur l'expérience acquise avec le programme Maîtrise des Savoirs Fondamentaux (MSF) et sur des évaluations liées à l'environnement professionnel des salariés du secteur alimentaire. Elle s'appuie **sur un réseau de prestataires**

**habilités**  
Site Internet d'OPCALIM

à dispenser la formation visant le CléA et à évaluer les candidats.

A ce titre, **les branches professionnelles du secteur alimentaire** ont obtenu de façon collective **la délégation pour délivrer le certificat CléA** à partir d'une démarche contextualisée aux réalités du secteur.

## Quel est l'objectif de cette démarche ?

Le **CléA** est l'expression concrète du **Socle de connaissances et de compétences professionnelles** tel que défini par le [décret n°2015-172 du 13 février 2015](#). permet aux personnes peu qualifiées de faire reconnaître leur valeur, de développer leur capacité à évoluer et de sécuriser leur parcours professionnel, en s'appuyant sur une **démarche certifiante centrée sur les situations de travail des candidats**.

## Les 7 domaines du socle de connaissances et de compétences professionnelles certifiés par CléA :

- La communication en français.
- L'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique.
- L'utilisation des techniques usuelles de l'information et la communication numérique.
- L'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe.
- L'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel.
- La capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie.
- La maîtrise des gestes et postures et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires.

## Pour quels salariés ?

**CléA** s'adresse à des personnes peu qualifiées, salariés ou demandeurs d'emploi, n'ayant pas de certifications professionnelles.

## Quels en sont les atouts?

### Pour l'entreprise :

- Améliorer l'application des consignes écrites par les salariés.
- Optimiser la communication entre les collaborateurs et leurs responsables.
- Adapter les compétences des salariés à l'évolution de leurs métiers.
- Augmenter l'implication des salariés dans leur travail.

## **Pour les stagiaires ou les salariés :**

- Remettre les salariés en situation de succès, créer l'envie de continuer à se former.
- Sécuriser les transitions professionnelles.
- Participer à donner plus de confiance en soi.

### **E47 MSF Imagen2**

Image not readable or empty

/var/ezwebin\_site/storage/images/media/images/e47-msf-imagen22/39253-1-fre-FR/E47-MSF-Imagen2\_medium.jpg

### **Logo-CHARTRE-IAA-vertical+etat-petit**

Image not readable or empty

/var/ezwebin\_site/storage/images/media/images/logo-charte-iaa-vertical-etat-petit3/58657-1-fre-FR/Logo-CHARTRE-IAA-vertical-etat-petit\_medium.gif

### **COPANEF**

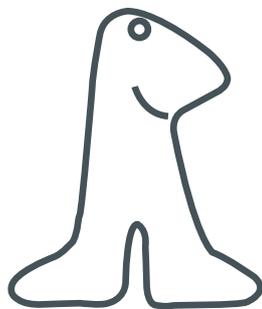
Image not readable or empty

/var/ezwebin\_site/storage/images/media/images/copanef/66961-1-fre-FR/COPANEF\_medium.jpg



**opcalim**  
PARTENAIRE DE VOS COMPÉTENCES

évolu<sup>2</sup>sens



# LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



## ÉDITO



L'ANI du 13 décembre 2013 et la Loi du 5 mars 2014 ont considérablement renforcé les obligations en matière d'entretien professionnel et nous invitent à inventer un nouveau geste professionnel.

Ce nouvel entretien a en effet pour vocation de devenir un outil puissant au service de multiples enjeux : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de la formation, dialogue social, maintien de l'employabilité des salariés, implication, motivation et évolution professionnelle des collaborateurs ... à condition bien évidemment d'en partager l'ambition, d'en maîtriser la préparation et le déroulement.

L'objectif principal de cet entretien professionnel est de permettre au salarié et à son employeur de faire un point régulier - ou à l'occasion du retour d'une absence prolongée - sur ses "perspectives d'évolution professionnelle notamment en termes de qualification et d'emploi".

Ainsi après différentes tentatives et initiatives législatives investies par les acteurs dans les années passées, le défi est donc bien aujourd'hui d'inventer un espace de dialogue permettant de conjuguer, concilier et articuler les besoins des entreprises en matière d'emploi et de compétences et les projets et trajectoires professionnelles des salariés.

L'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation mais un moment privilégié d'échange, de recherche d'intérêts convergents entre le collaborateur et l'entreprise : le salarié doit s'interroger et s'exprimer sur son projet professionnel et, si possible, le confronter aux besoins de l'entreprise, le représentant de l'entreprise doit identifier les potentiels et désirs de ses salariés, ses aires de mobilité potentielles et les conditions à mettre en œuvre pour les rendre possibles ou les faciliter. L'entretien professionnel constitue donc un outil précieux d'analyse des besoins en vue de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise.

Cet entretien peut permettre de construire de nouveaux équilibres entre trajectoire individuelle et performance des organisations.

C'est en tout cas l'objectif auquel nous tentons de contribuer à vos côtés à travers ce guide et les ressources vidéo et e-learning que nous vous proposons.

Bruno Lucas  
Directeur Général Opcalim



### SOMMAIRE

<b>L'essentiel sur l'entretien professionnel</b> .....	<b>4</b>
<b>Le mode d'emploi de l'entretien professionnel</b> .....	<b>6</b>
<b>Grille d'entretien professionnel</b> .....	<b>7</b>
<b>QUELQUES FICHES D'APPROFONDISSEMENT</b>	
<b>Entretien professionnel – réussir l'accueil</b> .....	<b>9</b>
<b>Analyser le projet professionnel</b> .....	<b>10</b>
<b>Plan de développement professionnel</b> .....	<b>11</b>
<b>Utiliser la reformulation</b> .....	<b>13</b>
<b>Développer l'écoute active</b> .....	<b>14</b>
<b>Les différentes questions</b> .....	<b>15</b>
<b>Entretien professionnel – grille d'auto-évaluation</b> .....	<b>16</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>17</b>



## L'ESSENTIEL SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

À la suite de la loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel évolue radicalement. Il devient tracé, formel et distinct de l'entretien annuel.

### QUELS SONT LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

La loi du 5 mars 2014 rend obligatoire la réalisation d'un entretien professionnel tous les deux ans pour chacun des salariés de l'entreprise. Cet entretien a pour finalité d'envisager les perspectives d'évolution de l'emploi du salarié ainsi que son projet professionnel et le cas échéant son projet de formation. Il est l'occasion d'un échange constructif entre le salarié et son employeur.

#### Pour le salarié :

- Être informé de la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers et des compétences
- Identifier les actions de formation, qualifiantes et non qualifiantes, à mobiliser dans le cadre de son parcours professionnel
- Être accompagné dans l'élaboration d'un projet professionnel à plus ou moins long termes.

#### Pour l'entreprise :

- Identifier les compétences professionnelles dont elle dispose en interne
- Fidéliser et faire évoluer ses collaborateurs
- Anticiper les évolutions dans une dynamique de GPEC : quelles seront les compétences professionnelles indispensables dans les prochaines années ? Comment les collaborateurs se positionnent-ils au regard de ces évolutions et au regard de leurs aspirations professionnelles et personnelles ?
- Construire un plan de formation pluriannuel et évaluer les priorités en matière de formation. L'intégration des entretiens professionnels, c'est adopter un outil au service d'une logique d'investissement formation et rompre avec une logique de dépense de la formation.

### QUI CONDUIT LES ENTRETIENS ?

Il revient à l'employeur d'assurer le déploiement de l'entretien professionnel. Il peut choisir de le faire réaliser par sa ligne managériale ou par la fonction RH. Son choix dépend du contexte de l'entreprise.

### FAUT-IL PRÉPARER LES ENTRETIENS ?

Oui, les deux parties doivent préparer, chacune de leur côté, les entretiens. Le plus simple est

de prendre les documents dédiés et de les renseigner comme si vous faisiez l'entretien.

### QUEL EST LE TEMPS À CONSACRER À UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Cela dépend du contexte. S'il est réalisé à la suite de l'entretien annuel, il peut prendre seulement 15'. Dans les entreprises où l'entretien annuel n'est pas mis en œuvre, il peut se dérouler sur 30' à 1h00.

### OÙ DOIT SE DÉROULER L'ENTRETIEN ?

L'entretien doit se dérouler dans un endroit calme afin d'éviter d'être interrompu en permanence. Il est important que les deux parties coupent leurs téléphones pendant le déroulé de l'entretien pour ne pas être dérangé.

### QUAND DOIT SE DÉROULER L'ENTRETIEN ?

Idéalement à un moment propice à la communication. Si possible quand l'activité est un peu moins soutenue afin de limiter les dérangements.

### PAR QUI ET QUAND DOIVENT ÊTRE RÉDIGÉES LES CONCLUSIONS DE L'ENTRETIEN ?

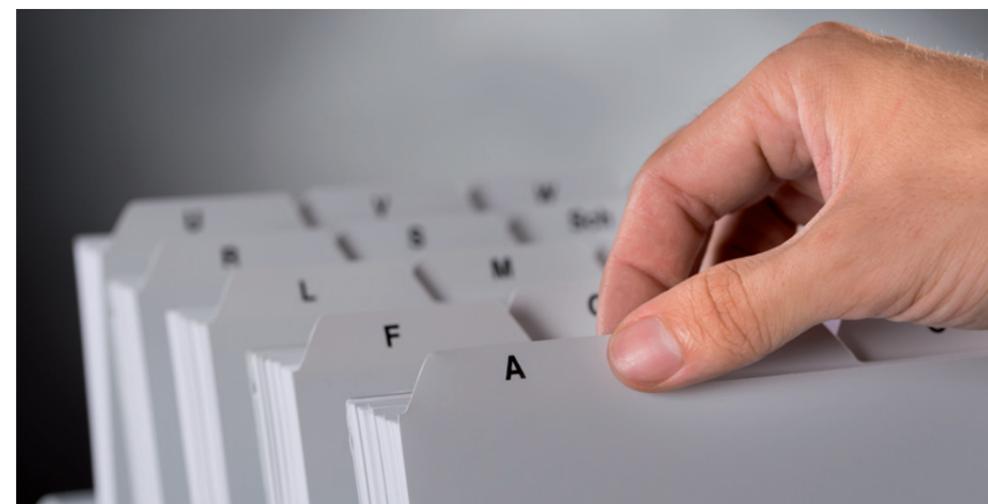
Il revient à la personne ayant reçu délégation de l'employeur de rédiger les documents dédiés à l'entretien. Certaines parties sont écrites pour le compte du collaborateur : « bilan du collaborateur sur son emploi », « bilan des formations, certifications, habilitation » et « projet professionnel » [cf. Grille d'entretien professionnel]. Le commentaire du collaborateur est évidemment à écrire et signer par le collaborateur lui-même. La rédaction doit être réalisée au cours des entretiens afin de gagner du temps et d'éviter toute contradiction possible.

### COMMENT PLANIFIER LES ENTRETIENS ?

Il revient à l'employeur de planifier les entretiens. Le mieux est de présenter la démarche et les supports d'entretien au cours d'une réunion d'équipe périodique. Les bénéficiaires de l'entretien sont invités à cette occasion à préparer les entretiens et peuvent obtenir les réponses à leurs questions sur le déroulement des entretiens.



## L'ESSENTIEL SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL [...]



### QU'EST-CE QUE L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS, DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES ?

Sa mission est notamment d'identifier les évolutions de l'emploi et des métiers à moyen et long terme. Il est conseillé de diffuser les informations métiers (ex. : fiche emploi, évolutions possibles...), les conclusions de l'observatoire au moment de la préparation ou au cours de l'entretien afin que le collaborateur puisse nourrir sa réflexion sur son devenir.

**L'outil « Compétences-Métiers »** créé par les observatoires du secteur alimentaire vous permet, à partir de fiches emploi-types de définir et gérer vos propres emplois postes en créant un support propre à l'entreprise pour les usages qui caractérisent la gestion de l'emploi, tels que :

- La description des emplois,
- Les recrutements,
- Les besoins de formation,
- Les entretiens professionnels...

Pour plus d'informations, contactez votre conseiller Opcalim.

### COMMENT SONT EXPLOITÉS ET ARCHIVÉS LES ENTRETIENS ?

À l'issue des entretiens, les deux parties conservent chacune une copie des conclusions de l'entretien. L'original est adressé au service RH ou à la personne en charge de ce domaine. Ce dernier exploitera les données et conservera les documents dans les dossiers des collaborateurs.

### FAUT-IL RÉALISER UN SUIVI DES ENTRETIENS ?

Oui, évidemment. Les décisions prises au cours des entretiens doivent être suivies d'effet. Si le collaborateur a un projet professionnel et/ou de formation qui nécessite un accompagnement particulier, il est nécessaire de mettre en place un conseil personnalisé. Ce conseil peut prendre la forme d'un entretien d'évolution avec le service RH ou le manager N+1. Le collaborateur peut également être orienté vers un C.E.P (Conseil en Évolution Professionnelle), réalisé par le FONGECIF.

### LE COLLABORATEUR PEUT-IL SOLLICITER UN ENTRETIEN COMPLÉMENTAIRE ?

Oui, le collaborateur a le droit de solliciter un entretien avec une tierce personne. Cela peut être nécessaire lorsque le collaborateur a un projet professionnel ou de formation important qui exige un travail d'approfondissement. Il peut en faire part dans la rubrique « Commentaires et signature ».



FOCUS



Le nouvel entretien professionnel

La loi associe à cet objectif général des objectifs de résultats. Ainsi, un entretien est obligatoire tous les 2 ans puis une analyse du parcours professionnel tous les 6 ans. L'employeur devra ainsi vérifier tous les 6 ans que le salarié :

- a suivi au moins une formation,
  - a évolué au plan salarial ou professionnel (autre que les évolutions obligatoires du salaire minimum conventionnel ou du SMIC)
  - a obtenu des éléments de certification par la formation ou la VAE.
- Il ne s'agit donc pas d'une simple obligation procédurale (obligation de moyen) mais d'une obligation de résultat dans deux domaines sur trois. À défaut la sanction est automatiquement prévue par la loi pour les entreprises de 50 salariés et plus, à savoir : un abondement de 100 heures du compte personnel de formation avec un montant directement versé à l'OPCA. Cette pénalité peut s'avérer lourde si cela concerne plusieurs salariés.



Comment fonctionne l'entretien professionnel pour les salariés en CDD ?

L'entretien professionnel s'adresse à tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Mais au regard des obligations qu'il instaure en termes de délai, l'entretien vise en priorité les salariés en CDI.

- À compter de la date d'embauche, l'employeur dispose de deux ans pour mettre en œuvre l'entretien professionnel. Cela signifie qu'en pratique, étant donnée la durée maximale d'un CDD (18 mois dans la majorité des cas), l'entreprise n'a pas d'obligation légale de mettre en œuvre l'entretien pour les salariés concernés par ce type de contrat.
- Les obligations en termes de gestion des parcours tous les 6 ans dans l'entreprise excluent de la même façon une personne en CDD du bénéfice de ces dispositions, à l'exception, bien entendu, du cas spécifique dans lequel un CDD aboutit à un CDI.

L'ancienneté acquise au titre du CDD est prise en compte dans le calcul de l'obligation de mise en œuvre d'un entretien tous les deux ans et de la gestion des parcours tous les six ans.



## LE MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'EP comprend 5 rubriques, voici comment renseigner chacune d'elles. Dans tous les cas, le document est rédigé par l'employeur qui en remet une copie au collaborateur.



### A. BILAN DU COLLABORATEUR SUR SON OU SES EMPLOI(S)

Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel. C'est l'occasion pour le collaborateur de préciser ce qu'il apprécie plus particulièrement dans son ou ses derniers postes et ce qu'il apprécie moins.

Il peut se préparer à l'entretien en répondant aux questions suivantes :

1. Quels sont les événements marquants depuis mon dernier entretien dans mon parcours professionnel ?
2. Qu'est-ce que j'apprécie plus particulièrement dans mon emploi actuel ? Qu'est-ce que j'apprécie moins ?
3. Quelles sont les compétences que je maîtrise bien aujourd'hui ? Celles que je maîtrise moins bien ?
4. Vers quel type de poste je me vois évoluer court, moyen ou long terme ?
5. Suis-je mobile ?
6. Quels sont mes besoins en formation ?

### B. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

Afin d'informer le collaborateur de l'évolution de son emploi, il est souhaitable de lui transmettre les conclusions de l'observatoire des métiers et des qualifications de la branche ou les perspectives de développement à moyen et long terme de l'entreprise et notamment de son service.

### C. BILAN DES FORMATIONS, CERTIFICATIONS, HABILITATIONS RÉALISÉES

Sont rappelées ici les formations, certifications et habilitations réalisées au cours des dernières années ou depuis le dernier entretien professionnel. Le collaborateur est ensuite invité à faire le bilan de ces formations, certifications et habilitations : quels sont leurs apports et leurs limites ?

### D. PROJET PROFESSIONNEL DU COLLABORATEUR

Le collaborateur est invité à s'exprimer sur ses souhaits de mobilité et son projet professionnel. Si le collaborateur est mobile, il est utile qu'il indique les zones géographiques vers lesquelles il souhaite évoluer. L'expression du projet professionnel du collaborateur peut se traduire par un changement de métier, une progression dans son emploi ou encore une amélioration personnelle dans son poste actuel. Il ne s'agit pas forcément d'une mobilité géographique ou professionnelle.

Le collaborateur peut faire part de ses souhaits de développement dans le cadre de son projet professionnel. Il peut exprimer notamment des demandes de formation entrant dans le dispositif du Compte Personnel de Formation (CPF). Pour obtenir des renseignements sur le CPF, il peut consulter le site du ministère de l'emploi : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr) ou celui de l'OPCALIM :

[www.opcalim.fr](http://www.opcalim.fr)

**Attention ! Les souhaits de formation exprimés dans le cadre de l'entretien professionnel ne peuvent être en aucun cas considérés comme une demande de formation officielle.**

### E. SYNTHÈSE ET COMMENTAIRES

Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel. En apposant sa signature, le manager valide avoir pris connaissance des attentes de son collaborateur.



## GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom   
Prénom   
Poste occupé   
Service et direction   
Ancienneté dans le poste / entreprise

Attention ! Les rubriques avec un encadré bleu sont initiées par le collaborateur, celles avec un encadré gris par l'employeur.

Nom & prénom du manager   
Date de l'entretien   
Date du dernier entretien

### A. Bilan<sup>1</sup> du collaborateur sur son/ses emploi(s) depuis le dernier entretien

« ...

1. Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les événements qui ont marqué le parcours professionnel du collaborateur depuis le dernier entretien professionnel.

### C. Bilan des formations, certifications, habilitations réalisées

Formations, certifications, habilitations réalisées au cours des 2 dernières années

« ...

Bilan<sup>3</sup> des formations, certifications, habilitations...

« ...

3. Le bilan est réalisé par le collaborateur lui-même. Il porte sur les apports des formations, certifications ou habilitations obtenues depuis le dernier entretien professionnel. Il comprend tout type de formation : au poste de travail, stage, e-learning...

### B. Perspectives d'évolution de l'emploi<sup>2</sup>

cf. notamment les conclusions des travaux des observatoires de branche <http://www.opcalim.org/misc/Observatoires>

« ...

2. Information communiquée par l'entreprise au collaborateur sur les perspectives de transformation de son emploi dans les années à venir en lien avec les perspectives économiques de l'entreprise et les conclusions des travaux des observatoires de branche. Cette information peut être réalisée de façon collective pour tous les salariés occupant un même emploi.



## GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL [...]

### D. Projet professionnel du collaborateur

**Souhaits de mobilité géographique :**  Oui  Non

Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

**Souhaits de mobilité professionnelle :**  Oui  Non

Si oui précisez dans le cadre ci-dessous

Projet professionnel proposé par le collaborateur

« ... »

Souhait d'action de développement ou de formation notamment dans le cadre du CPF<sup>4</sup>

« ... »

### Information sur les dispositifs de formation à disposition du collaborateur

Voir notamment  
[www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr) et  
[www.opcalim.fr](http://www.opcalim.fr)

4. Ceci n'est pas une demande de formation officielle de formation. La demande de formation doit être faite à travers les documents mis à disposition par l'entreprise.

### E. Commentaires et signatures

Commentaires et signature  
du collaborateur<sup>5</sup>

« ... »

Commentaires et signature  
du manager / RH

« ... »

Attention ! Le présent document ne constitue pas un contrat. Par sa signature, le salarié atteste avoir pris connaissance de la synthèse de l'entretien professionnel.

**Les deux parties conservent une copie et l'original est transmis au service RH.**

5. Si cela apparaît comme nécessaire, le salarié peut solliciter, en conclusion, un entretien plus approfondi avec une tierce personne.



## ENTRETIEN PROFESSIONNEL RÉUSSIR L'ACCUEIL

L'accueil est un moment important de l'entretien professionnel. Souvent bâclé par manque de temps, il est pourtant nécessaire de lui consacrer au moins quelques minutes en suivant rigoureusement des étapes incontournables. L'accueil peut être également l'occasion de traiter les objections du collaborateur à l'égard de ce type d'outil. Loin de les éviter, le manager a intérêt à les faire s'exprimer le plus tôt possible.



### ÉTAPES

Quatre étapes sont à suivre pour réussir l'accueil.

#### 1. DÉTENDRE L'ATMOSPHÈRE

Les cinq premières minutes permettent de créer un climat de confiance et de favoriser les échanges futurs. Il est donc important de tout mettre en œuvre pour détendre l'atmosphère. Attention toutefois à ne pas tomber dans le piège de la démagogie !

#### 2. RAPPELER LE POSITIONNEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL AU REGARD DES AUTRES OUTILS ET ENTRETIENS RH

Il est important de présenter les enjeux de l'entretien professionnel et ses objectifs au cœur du cycle RH. On resituera notamment l'entretien professionnel au regard de l'entretien professionnel, de la politique de rémunération, de mobilité et de formation.

#### 3. PRÉSENTER LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Cette présentation peut être réalisée en passant en revue les différentes rubriques du formulaire.

#### 4. DÉFINIR LES RÈGLES DU JEU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Les règles du jeu sont très importantes pour mettre en confiance le collaborateur. Rappeler éventuellement les points suivants :

- La répartition du temps de parole entre le collaborateur et le manager est de 70/30 au profit du collaborateur.
- Le manager renseigne le document au cours de l'entretien sous les yeux du collaborateur.
- Les points qui ne pourront pas être traités au cours de l'entretien le seront dans un entretien de suivi.
- Les données renseignées dans le document seront conservées et communiquées à certains interlocuteurs (indiquer les personnes destinataires des informations : manager N+2, DRH).
- Au terme de l'entretien, le collaborateur est invité à noter ses appréciations sur le document et le signe.
- Une copie du document de l'entretien professionnel est transmise au collaborateur à l'issue de l'entretien.



FOCUS



Faut-il poursuivre l'entretien à tout prix si le collaborateur le refuse ?

Non, certainement pas, car l'entretien professionnel nécessite l'accord du collaborateur. Cependant, le rôle du manager est de motiver le collaborateur à faire cet entretien en trouvant les arguments pertinents. Si le collaborateur maintient son refus après l'échange d'arguments, n'hésitez pas à consigner par écrit ce refus.



# ANALYSER LE PROJET PROFESSIONNEL

Face à un salarié ayant un projet professionnel important, il est nécessaire de vérifier certains points afin de lui éviter de s'engager à la légère.

## QUESTIONS

Voici les principales questions à poser au collaborateur afin de lui permettre d'exprimer son projet professionnel.

### 1. QUELS SONT LES EMPLOIS VERS LESQUELS VOUS SOUHAITERIEZ ÉVOLUER ?

Amener le collaborateur à s'exprimer le plus librement possible en veillant à n'exprimer aucun jugement de valeur.

### 2. PARMIS CES EMPLOIS QUEL EST CELUI QUI EST POUR VOUS À LA FOIS LE PLUS INTÉRESSANT ET LE PLUS ACCESSIBLE ?

Cette question conduit le collaborateur à se projeter dans un avenir désirable tout en

restant ancré dans la réalité. Si le souhait du collaborateur vous paraît irréaliste, exprimez-lui franchement votre sentiment. Apportez-lui des arguments à partir de son portefeuille de compétences et/ou les offres d'emploi disponibles dans le domaine.

### 3. AVEZ-VOUS SUFFISAMMENT D'INFORMATION POUR VALIDER VOTRE PROJET PROFESSIONNEL ?

Cette question permet de valider l'engagement du collaborateur dans son projet. Demandez-lui s'il souhaite approfondir l'analyse de son projet par un bilan de compétences, par la rencontre de professionnels exerçant le métier cible, en exerçant momentanément son futur emploi, ou encore en faisant des recherches sur les formations à suivre pour s'y préparer.

## DU PROJET PROFESSIONNEL AU PROJET DE FORMATION

Une fois le projet professionnel déterminé, il est parfois nécessaire de participer à une formation permettant de le réaliser. L'analyse du projet de formation doit être menée avec autant de soin que l'étude du projet professionnel.

### 1. QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTION DE FORMATION VISÉE

Il est important de vérifier les points suivants :

- La certification visée,
- La durée totale de la formation et la période de réalisation,
- La programmation précise (cours du soir, journées de regroupement, formation à distance, cours le samedi, stage pratique en entreprise, ...),
- La qualité et la réputation de l'organisme de formation,
- Le coût de la formation,
- La ou les conventions de formation.

### 2. LA FORMATION CHOISIE EST-ELLE LE MEILLEUR CHOIX ?

- Est-il possible d'atteindre le projet professionnel identifié par d'autres moyens que la formation ?
- Est-il possible de réaliser préalablement une validation des acquis de l'expérience afin de raccourcir la durée de la formation ?
- Est-il possible de trouver une formation similaire moins onéreuse et/ou plus proche et/ou plus compatible avec les contraintes de temps du collaborateur ?

### 3. QUELS SONT LES ENGAGEMENTS QUE LE SALARIÉ EST PRÊT À PRENDRE AFIN DE RÉUSSIR L'ACTION DE FORMATION VISÉE ?

- Quels efforts le salarié est-il prêt à réaliser (formation hors temps de travail, financement d'une partie de la formation...)?

### 4. COMMENT PEUT-ON FINANCER LA FORMATION ?

- Comment peut-on combiner les dispositifs de formation (plan, CPF, CIF,...) et les sources de financement (OPCA, Régions...)?
- Est-il possible de négocier le tarif de la formation choisie ?



# PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (PDP)

Le plan de développement professionnel (PDP) est la traduction concrète du projet professionnel du collaborateur. Il décline les objectifs de professionnalisation en plan d'action concret avec des délais précis.



## ÉTAPES

Le plan de développement professionnel s'élabore à travers quatre étapes majeures :

### 1. ÉCOUTER LES SOUHAITS DU COLLABORATEUR ET DÉFINIR LES OBJECTIFS DE PROFESSIONNALISATION

À partir du recueil des souhaits d'évolution du collaborateur et de l'évaluation des compétences, manager et collaborateur définissent les objectifs de professionnalisation à réaliser

pour l'année ou les deux ans à venir (cf. les 4 types d'objectifs de professionnalisation au verso).

### 2. RECHERCHER LES ACTIONS À RÉALISER

Pour chaque objectif de professionnalisation, manager et collaborateur recherchent des actions de développement. Ces actions peuvent prendre la forme d'action de formation dans le cadre du plan de formation ou du CPF ou tout autre action de développement (cf. encadré au verso).

### 3. DÉFINIR LES PRIORITÉS

Dans ce troisième temps, il est important de définir les actions prioritaires et de les inscrire dans le tableau résumant le plan de développement individuel. À chacune des actions doit être associé un délais précis (cf. ci-dessous).

### 4. ÉVOQUER LE DISPOSITIF DE FORMATION

Si des actions de formation sont retenues, il doit être envisagé les conditions du départ en formation et le choix du dispositif de formation.

## TABLEAU

Voici un exemple de tableau de synthèse d'un plan de développement individuel :

OBJECTIF DE PROFESSIONNALISATION	ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE	COMMENTAIRES	DÉLAIS	RÉSULTATS
Évoluer vers un emploi de formateur à horizon 18 mois	Valider le projet auprès de professionnels du métier	Rencontrer trois formateurs internes et externes.	T1 2007	
	Réaliser une formation de perfectionnement à la conception pédagogique	Formation souhaitable, mais pas indispensable	T2 2007	
	Étudier la possibilité de réaliser une VAE partielle auprès de l'AFPA	À l'initiative du collaborateur	T1 2007	
Progresser dans le domaine bureautique	Réaliser une formation	Formation indispensable dans le poste actuel	T2 2007	

Signature collaborateur

Signature manager



FOCUS



Tout collaborateur doit-il avoir son PDP ?

Oui, car le PDP est destiné aussi bien aux jeunes embauchés qu'aux salariés expérimentés. Chaque salarié peut se fixer des objectifs de progrès ou de développement, alors que chacun n'a pas forcément un projet d'évolution professionnelle.



Quelles formations peuvent être mobilisées sur le CPF ?

Le compte personnel de formation (CPF) est un droit tout au long de la vie active. Il est ouvert pour toute personne âgée d'au moins seize ans, qu'elle soit en emploi, à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelle. Le compte est rattaché à la personne, non plus au contrat de travail comme anciennement le DIF, les heures cumulées ne seront plus perdues en passant d'un emploi à un autre.

Le CPF a pour ambition d'accroître le niveau de qualification de chacun et de sécuriser les parcours. Il vise :

- L'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences,
- L'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- Des formations obligatoirement certifiantes inscrites sur des listes accessibles à tout titulaire d'un compte telles que :
  - une certification inscrite au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) ;
  - un certificat de qualification professionnelle (CQP) de branche ou interbranche ;
  - une certification correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle inscrites à l'inventaire par la commission nationale de la certification professionnelle.



## PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL [...]

### DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS DE PROFESSIONNALISATION

Il existe quatre types majeurs d'objectifs de professionnalisation, c'est-à-dire quatre buts différents que peut se fixer le collaborateur afin de réussir son projet professionnel et/ou être plus efficace dans son poste de travail actuel.

#### 1. PROGRESSER POUR PARVENIR AUX EXIGENCES DE SON POSTE

Toute action permettant à un collaborateur de s'adapter aux exigences de son poste de travail et ainsi le tenir correctement.

#### 2. SE DÉVELOPPER DANS SON MÉTIER OU SA FILIÈRE D'EMPLOI

Pour les collaborateurs parvenus aux exigences de leur poste de travail ou de leur emploi, toute action d'apprentissage leur permettant de dépasser ces exigences et de mettre en œuvre des compétences de niveau supérieur en vue de se préparer à évoluer vers l'emploi supérieur.

#### 3. ENVISAGER UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Toute action permettant au collaborateur de postuler à un nouvel emploi dans sa filière de métier ou dans une autre à court terme.

#### 4. ENVISAGER UNE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Toute action permettant au collaborateur de se préparer à une mobilité géographique.

### DIFFÉRENTS FAÇONS DE SE FORMER

#### 30 façons d'apprendre sans participer à un stage de formation

Il existe des dizaines de façon d'apprendre sans passer par un stage de formation professionnelle, voici les principales :

1. Observer un professionnel
2. Faire en doublon avec un pair
3. Faire sous le contrôle d'une autre personne
4. Remplacer son chef pendant son absence ou dans des réunions importantes
5. Remplacer momentanément un collègue exerçant un autre emploi
6. Être confronté à des événements professionnels délicats (clients difficiles, projet ambitieux ou innovant, contexte particulier, collaborateurs exigeants...)
7. Auditer des fournisseurs
8. Réaliser un audit de son service
9. Réaliser un projet ambitieux
10. Tester de nouvelles façons de faire
11. Participer à un groupe de travail transverse
12. Cartographier un processus de travail et l'optimiser
13. Réaliser un rapport d'étonnement
14. Analyser une difficulté et rechercher des solutions seul ou avec des pairs
15. Formaliser sa pratique en écrivant des processus ou des modes opératoires
16. Échanger ses bonnes pratiques avec des pairs ou faire un benchmarking interne ou externe à l'entreprise
17. Réaliser un retour d'expérience à la suite d'un incident
18. Lire la documentation technique (manuel qualité, documentation produit, machine...)
19. S'informer à travers la presse professionnelle
20. Rechercher de l'information sur internet
21. Rencontrer des professionnels
22. Réaliser un auto-diagnostic (de son comportement, de son profil...)
23. Mener une enquête auprès de clients, prospects...
24. Tutorer
25. Parrainer un nouveau
26. Concevoir un programme de formation
27. Animer une formation
28. Intervenir dans une conférence ou un colloque
29. Rédiger un article ou un livre pour une revue ou un éditeur professionnel
30. Participer à des clubs professionnels



## UTILISER LA REFORMULATION

La personne qui écoute, exprime fidèlement, avec d'autres mots, la pensée de son interlocuteur. Cette technique permet de vérifier qu'il a bien compris ce qui a été dit. Elle incite l'interlocuteur à clarifier sa pensée ou à donner des compléments d'information.



*Interlocuteur 1* : « Je ne crois pas qu'une formation au marketing opérationnel m'aidera. Je crois que c'est plutôt une formation longue au marketing en général. En fait, je me demande s'il ne faut pas aller au-delà d'une simple formation. Je travaille dans le marketing depuis des années, en fait depuis 7 ans si on compte l'année de stage quand je suis arrivé dans l'entreprise. Alors je crois qu'une formation de 2 jours ne va pas m'apprendre grand chose de plus. Je ne dis pas que je sais tout ! Mais je crois que j'ai les bases du métier largement maintenant. Alors je crois qu'il faut aller au-delà vers une sorte de travail qui me "récompense" en quelque sorte, qui va me donner plus que deux jours de formation... »

*Interlocuteur 2* : « vous pensez qu'une formation de deux jours, c'est trop peu pour sanctionner votre expérience et vous souhaitez aller plus loin dans votre souhait d'évolution professionnelle en marketing. »

*Interlocuteur 1* : « oui, c'est ça, quelque chose comme une VAE, est-ce possible, selon vous ? »

### REFORMULATION ÉCHO

#### REPRENDRE LES PROPOS

La reformulation écho reprend simplement les derniers mots de l'interlocuteur pour l'inciter à poursuivre ou préciser sa pensée.

#### Ex. de dialogue

*Interlocuteur 1* : « ... et c'est difficile dans le contexte actuel de travailler sur les bases de données. Je n'y arrive pas, enfin si, mais en fait, je crois que je n'ai pas le temps. Vous ne vous rendez pas compte mais nettoyer la base, c'est beaucoup de temps car l'informatique ne nous aide pas beaucoup. D'autant qu'avec l'introduction de SAP, ils sont focalisés sur ça jusqu'à la fin de l'année au minimum d'après Ahmed. Donc, je ne peux rien espérer de ce côté... »

*Interlocuteur 2* : « Vous ne pouvez espérer aucun soutien du côté de l'informatique. »

*Interlocuteur 1* : « Non. Du coup, je crois que je dois développer ma propre compétence au moins en ce qui concerne les tâches de base, comme ça on serait plus autonome et surtout je gagnerais du temps... »

### REFORMULATION RÉSUMÉ

#### FAIRE LE POINT

La reformulation « résumé » fait le point, traduit l'essentiel du message. Cette façon de reformuler suppose bien entendu que la personne qui écoute a saisi la substance de ce que son interlocuteur souhaite dire.

#### Ex. de dialogue

### REFORMULATION RECENTRAGE

#### LA CONVERSATION S'ÉGARE

La reformulation recentrage s'utilise lorsque la conversation s'égare. Elle réalise une synthèse de ce qui a été dit d'important.

#### Ex. de dialogue

*Interlocuteur 1* : « Je ne crois pas qu'une formation au marketing opérationnel m'aidera. D'ailleurs, je crois que le problème global vient du fait que les clients ne voient pas bien le bénéfice des opérations qu'on fait. En fait, ils ne réagissent qu'aux promotions, je l'ai déjà dit à Agathe, il faut axer à fond les budgets sur des promos. Avec des produits d'appel qui sont connus, des classiques. Mais attention ! Il ne s'agit pas de les galvauder hein ! Il faut... »

*Interlocuteur 2* : « Vous ne voyez pas l'intérêt d'une formation au marketing opérationnel dans le contexte commercial actuel. »

*Interlocuteur 1* : « Oui, c'est ça. Je crois que la formation est bien dans l'absolu, mais aujourd'hui, j'ai l'impression que je devrais plutôt penser à une formation commerciale. »



Comment éviter de mettre en difficulté le manager de proximité face à des questions délicates du collaborateur au cours de l'entretien professionnel ?

Il y a une véritable responsabilité des entreprises à accompagner les managers de proximité et à les faire monter en compétences par des formations dédiées à l'entretien professionnel. Ces formations doivent être complétées, si possible, par une préparation entre le manager de proximité et le service RH.



# DÉVELOPPER L'ÉCOUTE ACTIVE



## COMMENT PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE ?

### VOICI LES 9 PRINCIPES DE BASE DE L'ÉCOUTE ACTIVE :

1. Laissez votre interlocuteur s'exprimer sans l'interrompre.
2. Évitez de penser à autre chose quand il s'exprime. Un truc : prenez des notes.
3. Concentrez-vous sur lui : regardez-le lorsqu'il parle.
4. Évitez de préparer votre réponse ou intervention pendant qu'il parle.
5. Exprimez votre intérêt pour ses propos par vos mimiques ou hochements de tête.
6. Demandez des précisions, clarifications ou approfondissements.
7. Posez des questions ouvertes pour avoir des réponses larges.
8. Posez des questions fermées ou alternatives pour avoir des précisions.
9. Récapitulez et reformulez ses propos pour être sûr d'avoir fait le tour.



## ENTRAÎNEMENT

### COMMENT S'ENTRAÎNER À L'ÉCOUTE ACTIVE ?

1. Demandez à un proche de vous aider.
2. Proposez-lui de lire trois articles d'un journal, dont un fait divers, un résultat sportif et un éditorial politique ou économique.
3. Demandez-lui ensuite de vous relater l'actualité et de vous donner ses commentaires personnels.
4. Prenez un bloc-notes et notez l'essentiel de ses propos.
5. Posez-lui au moins une question ouverte sur chacun des 3 articles évoqués.
6. À la fin, reformulez ses commentaires.
7. Quand vous êtes sûr d'avoir suffisamment compris, cessez la prise de notes, prenez son journal et comparez-le avec vos notes : si votre restitution des 3 articles est fidèle, vous avez bien écouté !



FOCUS



## CONSEIL

**La prise de notes rapide**  
Sans aller jusqu'à une formation à la sténo, vous pouvez vous entraîner en suivant ces sept conseils :

1. Supprimez les voyelles de fin de mot
2. Supprimez les doubles consonnes et les lettres muettes
3. Supprimez les accents, tirets, guillemets et la ponctuation
4. Utilisez un maximum d'abréviations
5. Utilisez les symboles + - X et des flèches
6. Simplifiez les mots  
« business » devient « biz »
7. Simplifiez les terminaisons  
« finalement » devient « finalt »

## RÉFÉRENTIEL

- Se préparer aux entretiens
- **Comportement**  
Développer son empathie et son envie d'entrer en communication.
  - **Outils**  
Se munir d'un bloc-notes.



# LES DIFFÉRENTES QUESTIONS

Plusieurs types de questions alimentent un dialogue. Toutes n'ont pas le même effet. Elles sont illustrées ici d'exemples pris dans des conversations entre deux interlocuteurs.



## LES QUESTIONS FERMÉES

### C'EST LA FORME DE QUESTION LA PLUS SIMPLE ET LA PLUS CONCISE

Elle appelle une réponse en deux mots maximum et fixe par avance le type de réponse : approbation/désapprobation, oui/non ou une précision. Mais elle est inefficace pour comprendre les motivations profondes d'un interlocuteur. Elle peut servir à recentrer le débat si l'un des interlocuteurs s'égaré du sujet de l'entretien.

#### Ex de dialogue

*Interlocuteur 1* : « ... Et je crois qu'au vu de la charge de travail du département, ça serait bien que je fasse des formations sur le marketing et les bases de données ; comme ça, je serais plus à l'aise pour terminer les plannings ... »

*Interlocuteur 2* : « Quelle formation vous semble prioritaire : une formation axée sur les bases de données ou une formation axée sur le marketing ? »

## LES QUESTIONS OUVERTES

### ELLES NE CADRENT PAS LA RÉPONSE

Elles laissent à chacun une liberté complète de s'exprimer. Elles permettent, si elles sont bien formulées, d'aborder n'importe quel sujet et de rassembler toutes les informations souhaitées. Elles sont indispensables pour approcher et résoudre les problèmes délicats. Les questions ouvertes suscitent la participation des 2 interlocuteurs à l'échange.

#### Ex de dialogue

*Interlocuteur 1* : « ... Et c'est difficile dans le contexte actuel de travailler sur les bases de données. Je n'y arrive pas, enfin si, mais en fait, je crois que je n'ai pas le temps. Vous ne vous rendez pas compte mais nettoyer la base, c'est beaucoup de temps car l'informatique ne nous aide pas beaucoup. »

*Interlocuteur 2* : « À quel contexte faites-vous allusion ? »

*Interlocuteur 1* : « Ben, le contexte difficile qu'il y a entre les services, enfin c'est pas toujours rose... »

*Interlocuteur 2* : « Comment voyez-vous ce contexte au quotidien ? »



FOCUS



Quelles questions  
utiliser ?

Lorsque vous êtes en situation d'écoute active, mettez l'accent sur les questions ouvertes, fermées, neutres. Vous restez ainsi en position de dialogue sans chercher un effet autre que la découverte du message de votre interlocuteur. Il y a de fortes chances qu'il apprécie cet effort !



# ENTRETIEN PROFESSIONNEL GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

Utilisez cette grille d'auto-évaluation après chacun de vos entretiens professionnels. Fixez-vous 3 axes de progrès pour vos entretiens suivants.

Date de l'entretien  Date   
 Collaborateur

## ANALYSE DE L'ENTRETIEN

CRITÈRES	ÉVALUATION			COMMENTAIRES
L'entretien a démarré à l'heure prévue et il n'y a pas eu d'interruption tout au long de l'entretien	-	0	+	
Mon collaborateur et moi-même avons préparé notre entretien	-	0	+	
L'entretien s'est déroulé dans un climat détendu et cordial	-	0	+	
L'entretien a été l'occasion de se dire des choses que nous n'avions pas l'habitude de nous dire	-	0	+	
L'entretien m'a permis de découvrir des facettes de mon (ma) collaborateur(trice) que je ne connaissais pas	-	0	+	
L'entretien a été l'occasion d'initier chez mon (ma) collaborateur(trice) des changements de comportements et d'attitudes	-	0	+	
À la fin de l'entretien, un plan de développement a été établi	-	0	+	
Le plan de suivi de l'entretien a été planifié dès la fin de l'entretien	-	0	+	

## PLAN DE PROGRÈS

Indiquez ici les 3 <b>difficultés</b> rencontrées au cours de l'entretien...	... et les 3 principaux axes de <b>progrès</b> pour le prochain entretien
------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------



# GLOSSAIRE

## Entretien annuel

L'entretien annuel ou entretien d'appréciation n'a aucun cadre légal ou conventionnel. C'est une pratique manageriale courante au sein des entreprises consistant à réaliser périodiquement un point entre le manager et son collaborateur permettant de faire le bilan de la période écoulée et de fixer les objectifs et les plans de progrès associés (notamment actions de développement et de formation). À la suite de la réforme de la formation 2014, les entretiens professionnels doivent être impérativement distincts de ce type d'entretien.

## Entretien professionnel

L'entretien professionnel est réalisé tous les deux ans et "permet à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle". Tous les 6 ans, il permet de faire un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Il est impérativement distinct de l'entretien annuel. Il est formalisé par écrit et ses conclusions sont enregistrées. Il se substitue à tous les entretiens professionnels existants tels que les entretiens de retour de congés de maternité, parental, de soutien familial, bilan d'étape professionnel et est donc systématique pour les salariés reprenant leur activité à la suite de

ces différents congés ainsi qu'à la suite d'un congé d'adoption, d'arrêt longue maladie, sabbatique, ou à l'issue d'un mandat syndical ou la suite d'une période d'activité à temps partiel. Les instances représentatives du personnel sont informées chaque année du nombre de salariés ayant bénéficié, dans l'année, de ce type d'entretien.

## CEP

Le Conseil en Évolution Professionnelle ou CEP est un nouveau dispositif de formation qui se situe entre l'entretien professionnel et le bilan de compétences.

Il permet à toute personne en activité de bénéficier d'un conseil personnalisé lui permettant d'identifier ses aptitudes et compétences professionnelles et de l'aider dans son orientation professionnelle.

Les prestataires de conseil en évolution professionnelle interviennent à partir d'un cahier des charges élaboré par le SPRO.

## CPF

Le compte personnel de formation ou CPF remplace le DIF à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il permet de suivre une formation qualifiante. Il s'adresse à tous publics en activité (par conséquent hors retraité).



# La proximité Opcalim

200 collaborateurs contribuent, au quotidien, à proposer des services « au plus près » de vos différentes attentes Emploi-Formation.

- > UNE DIRECTION DE GESTION OPÉRATIONNELLE
- > SEPT DIRECTIONS SUPPORTS
- > SIX DIRECTIONS TERRITORIALES

## > Direction Territoriale IDF-Centre

Centre  
Île-de-France  
20, Place des Vins de France  
CS 11240  
75603 PARIS cedex 12  
Tél. : 01 40 19 41 20  
Fax : 01 83 71 18 18

## Direction de Gestion Opérationnelle

## > Direction Territoriale Nord

Champagne-Ardenne  
Haute-Normandie  
Nord-Pas-de-Calais  
Outre-Mer (Dom-Tom)  
Picardie  
169, rue Sadi Carnot  
59350 SAINT-ANDRÉ-LEZ-LILLE  
Tél. : 03 28 52 91 20  
Fax : 03 20 74 06 15

## > Direction Territoriale Ouest

Basse-Normandie  
Bretagne  
Pays-de-la-Loire  
4, avenue des Peupliers  
Technoparc - Bât H  
CS 81715  
35517 CESSON-SÉVIGNÉ cedex  
Tél. : 02 99 83 39 00  
Fax : 02 99 83 92 61

## > Direction Territoriale Est

Alsace  
Bourgogne  
Franche-Comté  
Lorraine  
12, Bd Clémenceau  
BP 67122  
21071 DIJON cedex  
Tél. : 03 80 78 84 50  
Fax : 03 80 78 84 55

## > Direction Territoriale Sud-Ouest

Aquitaine  
Limousin  
Midi-Pyrénées  
Poitou-Charentes  
3, allée des Pionniers de l'Aéropostale  
31400 TOULOUSE  
Tél. : 05 62 47 74 30  
Fax : 05 62 47 74 31

## > Direction Territoriale Sud-Est

Auvergne  
Corse  
Languedoc-Roussillon  
Provence-Alpes-Côte-d'Azur  
Rhône-Alpes  
42, cours Suchet - Le Milkyway  
69002 LYON  
Tél. : 04 37 37 87 50  
Fax : 04 37 37 87 59



## OPCALIM siège social

20, place des Vins de France - CS 11240 - 75603 PARIS cedex 12  
Tél. : 01.40.19.41.00 - Fax : 01.83.71.18.10 - Email : [contact@opcalim.org](mailto:contact@opcalim.org)

Retrouvez l'ensemble des coordonnées sur [www.opcalim.org](http://www.opcalim.org)



## La Maîtrise des Savoirs Fondamentaux (MSF) Socle de compétences alimentaire

**MSF Socle** est un programme de formation qui permet aux salariés du secteur alimentaire d'acquérir ou renforcer les **savoirs essentiels** pour exercer leur métier.

### Vous souhaitez

- améliorer l'application des consignes écrites par les salariés,
- optimiser la communication entre les collaborateurs et leurs responsables,
- adapter les compétences des salariés à l'évolution de leurs métiers,
- mettre en œuvre des outils automatisés ou informatisés,
- augmenter l'implication des salariés dans leur travail,
- faire davantage participer vos salariés aux démarches d'amélioration continue.

**Pour faire face à l'évolution des techniques et des exigences en matière de productivité, qualité et sécurité alimentaire.**

### Permettre aux salariés d'acquérir le socle de compétences alimentaire, c'est leur permettre :

- d'exercer leur activité avec plus d'autonomie et d'efficacité,
- d'être revalorisé dans leur emploi,
- de se remettre en situation de succès, créer l'envie de continuer à se former,
- de se projeter dans une transition professionnelle,
- d'évoluer plus facilement dans leur parcours professionnel,
- d'être plus impliqué dans le projet d'entreprise.

### Un réseau d'organismes de formation formés à la démarche

**+ de 50 organismes de formation** en France experts de votre secteur professionnel qui mutualisent leurs pratiques et supports de formation afin de garantir un niveau de prestation de qualité et de réduire les coûts d'ingénierie par la constitution d'une banque de données pédagogiques.

**MSF Socle,**  
une réponse **souple et adaptée** aux besoins de votre entreprise

UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE  
PAR OPCALIM EN PLUSIEURS ÉTAPES

1. Sensibilisation des acteurs clés de l'entreprise : Direction, DRH, Responsable de production
2. Diagnostic d'opportunité et de faisabilité
3. Mise en place par les organismes labellisés de parcours de formation contextualisés aux situations de travail
4. Bilan / évaluation de l'action

## MSF, pour quels bénéfices ?

- Une amélioration dans l'exécution des tâches
- Une meilleure compréhension des consignes
- Une meilleure communication entre les équipes et l'encadrement
- Une meilleure prise en main des outils informatiques
- Une réactivité accrue face aux changements

**Pour des salariés  
plus autonomes  
et plus performants dans  
l'exercice de leur métier**



"Pour notre site, nous avons des projets d'investissement qui remettaient en cause un atelier complet de dix personnes. La majorité d'entre elles étaient des manutentionnaires qui réalisaient des tâches simples. Dans l'objectif de mécanisation de leur atelier, il fallait les faire évoluer pour les maintenir en emploi. En accord avec le Comité d'entreprise, nous avons travaillé pour que l'opération soit perçue comme une valorisation du changement d'organisation et non pas une stigmatisation de ces publics faiblement qualifiés qui avaient des difficultés avec l'écrit. L'action MSF leur a permis de gagner en autonomie, d'être aptes à prendre des consignes et à communiquer. C'est très important dans un contexte professionnel comme le nôtre où nous faisons les 3x8 car il y a une nécessaire transmission des informations lors des changements d'équipes." **Didier Joubert, Directeur d'usine, Compagnie des Fromages & Richemont (CF&R) à Pacé (61).**

"La modernisation des postes de travail entraîne une informatisation des procédures et une stricte application des règles de sécurité, notamment en termes d'hygiène et de traçabilité. Elle a révélé d'importantes carences que nous n'avions pas mesurées, particulièrement en maîtrise de la langue française parlée et écrite pour certains salariés. Nous avons donc travaillé à la mise en place d'un module de formation permettant de réaliser correctement les consignes les plus simples. La plus grande difficulté a été de faire comprendre leur besoin à ceux qui étaient concernés. Nous avons fait un travail commun avec ces personnels pour qu'ils s'approprient le projet plutôt que de subir une action qui leur serait imposée. L'accompagnement d'OPCALIM a été essentiel, notamment en termes de conseil pour ajuster au mieux la prestation de l'organisme de formation aux besoins concrets des salariés. Ceux qui étaient le plus avancés dans la maîtrise des savoirs fondamentaux ont bénéficié d'une formation à l'informatique, ce qui les a beaucoup valorisés. Tous ont très vite compris leur intérêt car ils profiteront de plateformes de travail plus confortables dès la fin de cette modernisation. La formation leur permet aussi d'évoluer plus facilement et de bénéficier d'une plus grande employabilité. Nous mesurons notre succès car aujourd'hui ce sont eux qui sont devenus demandeurs de plus de formation ! » **Xavier Frayssinet, directeur des ressources humaines de la Mairie de Villefranche-de-Rouergue (12)**



## MSF



## Maîtrisez les savoirs fondamentaux



# Savoirs Fondamentaux : faire l'entreprise de dem

**MSF (Maîtrise des Savoirs Fondamentaux) est une démarche et un dispositif de formation** destinés aux personnels de production des Industries Agro-Alimentaires. La finalité de ce dispositif est l'acquisition ou le renforcement des savoirs essentiels qui garantissent la continuité professionnelle et l'accès aux formations liées à l'évolution des emplois.

## Les savoirs fondamentaux : des compétences clés en situation professionnelle

Les savoirs fondamentaux, ce sont non seulement des **savoirs généraux** tels que la maîtrise de l'expression orale et écrite, des calculs,... mais aussi des **savoirs appliqués** comme la maîtrise des outils numériques, l'utilisation d'un lexique et d'un raisonnement technologiques, l'appropriation des comportements et attitudes spécifiques à un métier.

Les savoirs fondamentaux sont donc aussi essentiels au **professionnalisme** que la maîtrise du métier.

## MSF, une réponse souple et adaptée aux besoins des entreprises et de leurs salariés

### > Les besoins des entreprises :

L'évolution des techniques et des exigences en matière de productivité, qualité et sécurité alimentaire appelle une meilleure maîtrise des savoirs généraux et appliqués.

La non maîtrise de ces savoirs génère des **situations problèmes** que MSF permet de résoudre :

- mauvaise application des consignes écrites,
- utilisation incomplète des outils de contrôle qualité, de suivi de production et de traçabilité,
- difficulté dans la mise en oeuvre d'outils automatisés ou informatisés,
- dialogue difficile avec la maintenance,
- manque d'engagement dans le travail en équipe.

### > Les besoins des salariés :

Les process agro-alimentaires demandent chaque jour plus de précision dans la communication orale et écrite, plus d'informatique, plus de calculs liés au suivi d'indicateurs de production, plus de polyvalence, plus d'autonomie, plus de réactivité face à un aléa,...

Cette évolution des modes opératoires et des organisations du travail peut être perçue comme une source d'inquiétude et de stress, parce que ces nouvelles exigences du travail font appel à des savoirs qu'il n'était pas nécessaire de mobiliser dans les emplois d'hier.

### Pour répondre à ces besoins, les actions MSF sont organisées :

- en **groupes intra ou inter-entreprises**, avec une **personnalisation des parcours**,
- pour les personnes les plus autonomes, une remise à niveau sur les savoirs généraux s'appuie sur l'outil **ALICIA** qui propose des phases de travail individuel dans un environnement **multimédia**.

*NB : Les actions inter-entreprises sont plus spécialement adaptées aux TPE/PME.*

# ain avec les hommes d'aujourd'hui

## La démarche MSF

La mise en place des actions MSF s'effectue à travers un processus de **6 étapes**, piloté par **OPCALIM** :

- 1 Sensibilisation** des acteurs clés de l'entreprise : Direction, DRH, Responsable de production.
- 2 Diagnostic** d'opportunité/faisabilité partagé par les acteurs clés de l'entreprise afin de :
  - repérer des situations problèmes ;
  - identifier des personnes ;
  - anticiper les contraintes et les marges de manœuvre.
- 3 Sollicitation d'organismes de formation** labellisés "réseau partenaire" sur la base d'un cahier des charges du projet.
- 4 Plan de communication interne** sur le dispositif.
- 5 Contractualisation** sur la base d'objectifs de progrès professionnels.
- 6 Suivi** de l'action et de ses effets.



## La mise en œuvre

Elle repose sur un travail concerté entre **3 acteurs clés** : **OPCALIM**, les formateurs et l'entreprise.

- > Le pilotage assuré par **OPCALIM** garantit à l'entreprise une prise en compte de ses besoins et de ses contraintes qui assure au salarié une réponse non stigmatisante et motivante à ses attentes.
- > La mission des **formateurs** est de réaliser une double contextualisation dans l'acquisition des savoirs fondamentaux en :
  - reliant systématiquement les objectifs pédagogiques de la formation à des objectifs de progrès professionnels individuels ;
  - s'appuyant sur des documents et des situations authentiques pour réaliser des supports et des exercices.
- > L'**encadrement de l'entreprise**, par son implication, permet de garantir que les nouveaux savoirs acquis sont bien utilisés dans le contexte du poste de travail.

## Les effets attendus d'une formation MSF

- > Une amélioration dans l'**exécution** des tâches.
- > Une meilleure **compréhension** des tâches à exécuter.
- > Une **communication** plus facile au sein de l'équipe et avec l'encadrement.
- > Une meilleure **acceptation du changement**, notamment lors de l'introduction d'outils informatiques.
- > Une plus grande **implication** dans les **démarches participatives**.
- > Une réactivité accrue face aux aléas.
- > Une facilitation de l'**accès aux formations qualifiantes** (CQP).
- > Un développement des **capacités d'initiative**.



## La garantie d'un réseau partenaire

Afin de faciliter la formation des salariés des Industries Alimentaires, OPCALIM s'investit pour le développement de démarches et d'outils pédagogiques. La mise en oeuvre des programmes est réalisée par un réseau d'intervenants répondant à des critères de qualité. Cette sélection est la garantie d'interventions respectant un cahier des charges précis et adapté aux besoins de nos industries et de leurs salariés.

## Des entreprises et des salariés témoignent...

### NESTLE WATERS VOSGES

#### Le témoignage de l'entreprise :

« Suite à la signature d'une GPEC pour garantir l'employabilité de tous les salariés au sein de l'entreprise, malgré la réorganisation du site, MSF nous a permis de :

- remobiliser et développer les savoirs de base associés aux savoirs professionnels ;
- développer l'autonomie des personnes ;
- initier l'utilisation de l'outil informatique.

À la suite de cette formation, les gens ont repris confiance et tiennent leur poste dans la ligne tri Japon qui a dépassé ses objectifs initiaux. »

#### Le témoignage des salariés :

« Quand on a des difficultés, il ne faut pas avoir honte d'en parler, car on a tous des lacunes. »

« J'ai repris confiance grâce à la formation et je me suis intégré dans cette nouvelle équipe. J'ai pu apprendre beaucoup de choses sur le plan professionnel, et dans ma vie personnelle, je me sens mieux. »

### COCA COLA ENTREPRISE

#### Le témoignage de l'entreprise :

« Pour l'entreprise, il s'agissait de permettre l'acquisition d'une qualification professionnelle grâce à une formation qui mixait les contenus techniques avec le dispositif MSF. Il s'agissait d'apprendre à mieux communiquer avec les membres de l'équipe, l'encadrement et les autres services. Cette formation a permis de gagner en efficacité professionnelle et d'apprendre à se poser les bonnes questions.

On ne parle plus de français et de calcul, on parle d'outils qui vont servir dans le cadre du travail. »

#### Le témoignage des salariés :

« Cela nous a remis en marche. La mise à niveau permet de réapprendre beaucoup de choses que l'on savait déjà mais qu'on avait oubliées. Cela donne de l'organisation, de la rigueur et de la confiance en soi. On comprend mieux les exigences de la sécurité et de l'hygiène. Chacun apprend et progresse à son rythme. C'est un double enrichissement, professionnel et personnel. »

### Pour obtenir des informations complémentaires :

20, Place des vins de France - CS 11240  
75603 PARIS Cedex 12  
Tél.: 01.40.19.41.00 - Fax : 01.83.71.18.10  
[www.opcalim.org](http://www.opcalim.org)



## L'emploi des Travailleurs Handicapés

Etude diagnostic dans les Industries Alimentaires



En partenariat avec :

**agefiph**  
ouvrir l'emploi  
aux personnes handicapées

**nayan**

**Observi** 

Observatoire des métiers des industries alimentaires

[www.observia-metiers.fr](http://www.observia-metiers.fr)

### L'emploi des Travailleurs Handicapés dans les Industries Alimentaires

**La loi du 11 février 2005 a marqué un changement profond dans le regard porté sur le handicap.** Son ambition : permettre à chacun de trouver sa place, en particulier dans l'entreprise. Tout en érigeant un droit à la compensation, elle réaffirme **l'obligation d'emploi d'au moins 6 % de Travailleurs Handicapés** pour les entreprises de 20 salariés ou plus et crée des incitations.

Au-delà du respect de la réglementation et des aspects financiers, il devient aujourd'hui stratégique pour les entreprises de bien appréhender ces enjeux. Au même titre que la santé et la sécurité au travail, la prise en compte de la pénibilité des métiers, la formation par l'alternance, l'emploi des seniors ou encore la responsabilité sociale, l'insertion des Travailleurs Handicapés permet de satisfaire les besoins de recrutement des entreprises.

Au cœur des préoccupations des Industries Alimentaires, ces enjeux amènent les entreprises à faire évoluer leur mode de management, de fonctionnement et leur organisation. Et donc à poser les bases d'un modèle nouveau.



Pour aider les entreprises à identifier les objectifs à atteindre et les leviers sur lesquels agir, OBSERVIA a choisi de mener une étude en partenariat avec l'Agefiph\*. Celle-ci dresse un **état des lieux** de l'emploi des Travailleurs Handicapés - du recrutement au maintien dans l'emploi - dans les entreprises de son périmètre.

Comment l'obligation d'emploi des personnes handicapées est-elle **mise en œuvre** dans ces entreprises ? Quelle est leur **compréhension de la législation** ? Quelles **bonnes pratiques** ont-elles initiées ? Autant de questions sur lesquelles OBSERVIA apporte un éclairage.

\* Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées



# Handicap et emploi

## ce que dit la loi

**La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 précise les obligations des entreprises en matière d'emploi des personnes handicapées.**

### ⊗ **Atteindre les 6 % de Travailleurs Handicapés**

Toute entreprise disposant d'au moins 20 salariés, doit compter au minimum 6 % de personnes handicapées au sein de ses effectifs.

Pour répondre à cette obligation, elles peuvent recruter, sous-traiter au secteur protégé ou adapté, accueillir des stagiaires handicapés ou conclure un accord de branche ou d'établissement portant sur l'emploi des personnes handicapées.

### ⊗ **...ou s'acquitter de la contribution auprès de l'Agefiph**

Celles qui ne satisfont pas ce quota de 6% de personnes handicapées peuvent s'acquitter d'une contribution auprès de l'Agefiph.

Ces fonds sont redistribués sous forme d'aides financières et de services aux personnes handicapées et aux entreprises qui s'engagent dans des actions en faveur de leur insertion.

**60%**  
des établissements  
emploient  
des Travailleurs  
Handicapés

**38%**  
des entreprises  
déclarent avoir  
une politique  
handicap



### **Méthodologie de l'enquête**

Cette étude a été réalisée sur le périmètre OBSERVIA entre octobre 2011 et juin 2012.

Elle repose sur :

- Une analyse de données quantitatives transmises à l'Agefiph par les établissements assujettis à l'obligation d'emploi de Travailleurs Handicapés (sur la période 2008-2010).
- Une analyse de données qualitatives basée sur un questionnaire en ligne et des entretiens individuels (2012).
- Une synthèse de pratiques pertinentes mises en œuvre dans les entreprises du périmètre et collectées lors d'entretiens (2012).

# Emploi des Travailleurs Handicapés

## Etude diagnostic

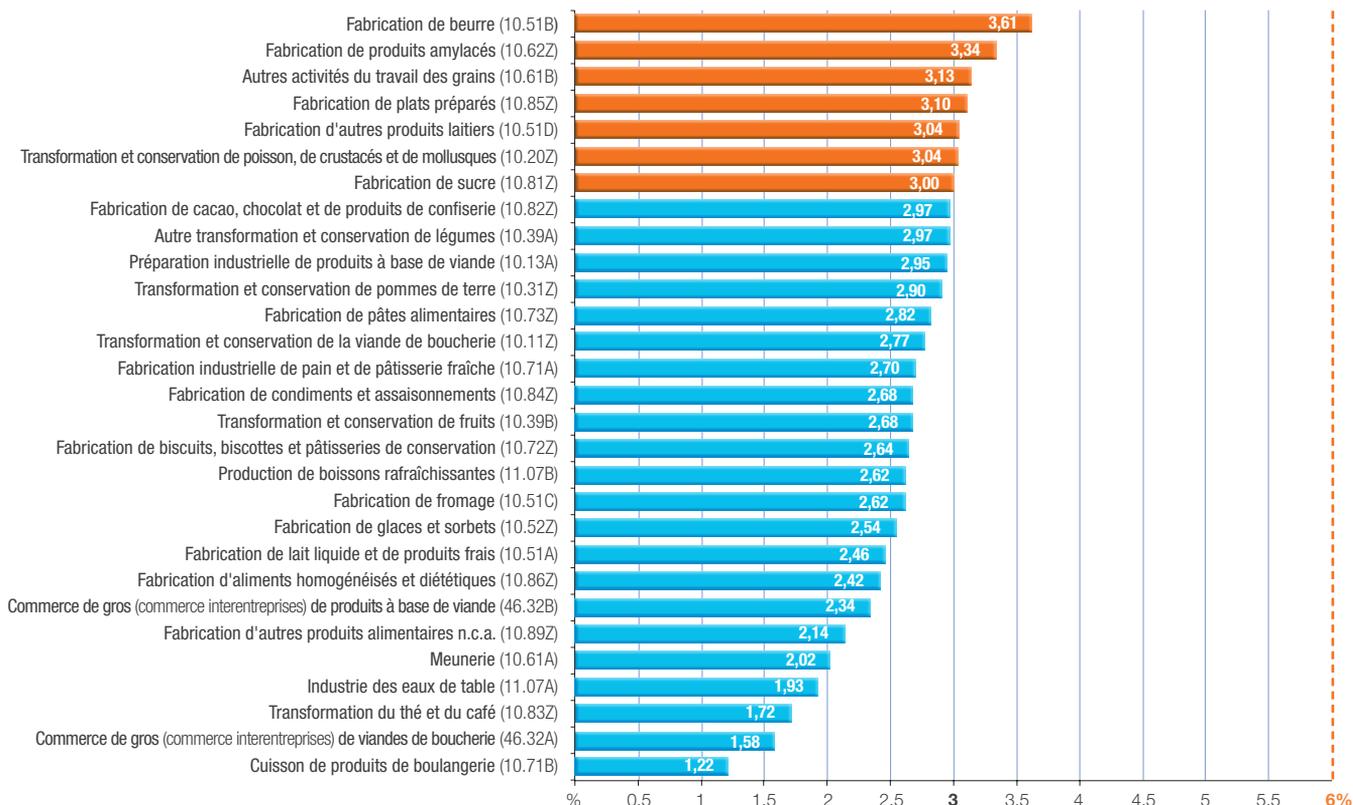
### Emploi des Travailleurs Handicapés Où en est-on ?

#### ⊙ Une situation en légère progression

Dans les entreprises du périmètre OBSERVIA, le taux d'emploi global de Travailleurs Handicapés a légèrement progressé. Il est passé de 2,46% en 2008 à **2,62%** en 2010.

#### ⊙ Des disparités selon les secteurs

Seuls **sept secteurs** affichent des taux d'emploi supérieurs ou égaux à 3%. Les fabricants de beurre (**3,61%**) et de produits amyacés (**3,34%**), suivis par les autres activités du travail des grains (**3,13%**) occupent le haut du classement. La plus forte progression est réalisée par le commerce en gros de produits à base de viande qui réalise un bond en passant de 1,15% à 2,34% de 2008 à 2010.



**1 053**  
établissements  
assujettis en 2010

**90%** des effectifs  
assujettis sont employés  
dans des TPE-PME



#### ⊙ Un taux qui varie peu entre les régions

On constate peu d'écart entre les régions. En 2010, **4 régions** ont un **taux supérieur à 3%**. La palme revient au **Nord-Pas-de-Calais** avec **3,17%**. Suivent la **Basse-Normandie** et la **Bretagne** avec **3,05%**. Les **Pays-de-Loire** connaissent l'augmentation la plus marquée, avec une **progression de 2,77% à 3,03%** entre 2008 et 2010.



## Comment l'obligation est-elle mise en œuvre dans les entreprises ?

### ⊙ Un fort besoin d'information

- 94% des entreprises connaissent l'obligation d'emploi de 6% de Travailleurs Handicapés. Un accompagnement semble néanmoins nécessaire pour mieux appréhender l'esprit de la loi Handicap de 2005.
- Seuls 26% des répondants connaissent le principe de compensation.

### ⊙ Et dans les faits ?

- Plus de la moitié des répondants déclarent que leur établissement n'atteint pas l'obligation légale d'emploi de Travailleurs Handicapés.
- 53% des répondants estiment qu'il n'y a pas de frein particulier à l'emploi de Travailleurs Handicapés au regard de leur activité.

### ⊙ Quels sont les freins ?

#### La peur des discriminations :

- 65% des répondants pensent que certains Travailleurs Handicapés ne souhaitent pas se déclarer, par peur notamment de discriminations.
- 49% des entreprises estiment ne pas recevoir assez de candidatures mentionnant un statut de Travailleur Handicapé.

En obtenant sa **Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)**, le salarié se donne toutes les chances de préserver son parcours professionnel en bénéficiant de mesures spécifiques :

- un aménagement du poste de travail et des horaires,
- des aides financières.

#### Un problème de qualification :

- 41% des réponses signalent des difficultés liées aux faibles qualifications des Travailleurs Handicapés.

## Quelle est la compréhension des entreprises ?

### ⊙ En finir avec les idées reçues

Alors que **le handicap est multiple** (physique, intellectuel, sensoriel, psychique...), sa représentation est focalisée sur le stéréotype de la personne en fauteuil. Cette notion est également associée à une idée de moindres compétences ou performances.

### ⊙ Maintenir dans l'emploi ou recruter ?

Dans de nombreuses entreprises, l'approche est essentiellement centrée sur **le maintien dans l'emploi**.

De plus elles estiment que le reclassement des salariés en inaptitude pourrait être mieux anticipé par le biais d'une reconnaissance de leur handicap.

**Le recrutement** est souvent décrit comme plus difficile à mettre en œuvre, en particulier sur les métiers qualifiés et de production. Ces difficultés tiennent également à une mauvaise compréhension des obligations et à des recrutements mal orientés.

### ⊙ Recourir au secteur protégé/adopté

Le recours au secteur protégé/adapté pour employer des Travailleurs Handicapés n'est pas considéré comme un levier utile.

### ⊙ Donner plus de moyens

**L'accompagnement et l'information** des collaborateurs sont perçus comme des priorités pour progresser. Les entreprises gagneraient à s'appuyer en interne ou en externe sur davantage d'interlocuteurs spécialisés sur les questions de handicap pour mener des actions pédagogiques.

### ⊙ Le rôle moteur du management

**La culture de l'entreprise**, mais surtout l'impulsion donnée par les dirigeants, apparaissent comme des leviers majeurs d'une politique handicap d'entreprise.

### Des pratiques et des expériences à partager

Le déploiement d'une politique handicap participe directement à la performance de l'entreprise. Voici quelques bonnes pratiques observées.

#### Intégrer la politique handicap à la stratégie de l'entreprise

- Donner une impulsion par le management
- Attribuer des fonds dédiés
- Etablir des diagnostics
- Suivre et évaluer les plans d'action déployés
- Articuler la politique handicap avec les politiques sociales, de santé et de sécurité de l'entreprise

#### Mobiliser les collaborateurs

- Mettre en place un réseau de correspondants handicap, permettant de relayer et fédérer en interne
- Informer et sensibiliser
- Collaborer avec les services de santé

#### Orienter les process RH

- Intégrer l'emploi des personnes handicapées à la gestion prévisionnelle des compétences
- Adapter les process de recrutement aux Travailleurs Handicapés
- Former les recruteurs
- Se coordonner avec les agences d'intérim

#### Créer les conditions du maintien dans l'emploi

- Adapter les postes, l'organisation et l'environnement de travail
- Accompagner les mobilités et les parcours
- Proposer des reclassements permettant de conserver les compétences dans l'entreprise
- Faire des bilans réguliers

#### S'ouvrir sur l'extérieur

- S'appuyer sur des experts (ergonomes, consultants en politique sociale)
- S'informer sur les pratiques mises en œuvre au sein d'autres entreprises
- Mettre en place des partenariats avec des établissements du secteur protégé/adapté

**28%**  
des entreprises  
sollicitent  
des partenaires  
spécialisés





## Le Livre Blanc : votre guide pratique, pour aller plus loin

La réalisation de cette étude a donné lieu à l'édition d'un guide sur l'emploi des Travailleurs Handicapés dans les Industries Alimentaires. Ce recueil d'informations explore la thématique sous l'ensemble de ses facettes : santé, sécurité au travail, pénibilité des métiers, formation, emploi des seniors, responsabilité sociale des entreprises...

### Au sommaire :

- Les réponses aux questions clés :
  - Pourquoi parle-t-on de Travailleur Handicapé plutôt que de personne en situation de handicap ?
  - Que confère le statut de Travailleur Handicapé : pour le salarié ? Pour l'entreprise ?
  - Etc.
- Les réponses aux principales idées reçues issues de l'étude.
- Les principaux enseignements de l'étude.
- Des fiches pratiques pour développer l'emploi des Travailleurs Handicapés au sein de son entreprise.

### Pour en savoir plus

Télécharger le **Livre Blanc**  
**"l'emploi des Travailleurs Handicapés"**  
sur le site [www.observia-metiers.fr](http://www.observia-metiers.fr)

## Glossaire

### ⊙ Personnes handicapées

Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.

### ⊙ Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)

Le statut de Travailleur Handicapé concerne les personnes dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont réduites du fait d'un handicap. C'est la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) qui peut reconnaître la qualité de travailleur handicapé.

### ⊙ Bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Ces personnes bénéficient des dispositifs prévus par la loi, tant en matière d'outils (accès à des formations, adaptation de postes...) que d'aides financières (achat de prothèses médicales...), ou d'accompagnement sur le plan professionnel.

### ⊙ Effectif d'assujettissement

Il s'agit de l'assiette de calcul de l'obligation d'emploi. Pour chaque établissement atteignant 20 salariés, cette obligation d'emploi représente 6% de l'effectif d'assujettissement.

### ⊙ Droit à compensation

La loi handicap du 11 février 2005 met en œuvre le principe du droit à compensation du handicap. La prestation de compensation couvre les besoins en aide humaine, technique ou animale, aménagement du logement ou du véhicule, en fonction du projet de vie formulé par la personne handicapée.

### ⊙ Emplois nécessitant des Conditions d'Aptitude Particulières (ECAP)

Ils sont assimilés à des emplois sur lesquels il paraît plus difficile de recruter ou maintenir dans l'emploi des salariés Travailleurs Handicapés, en raison des qualifications spécifiques nécessaires pour occuper ces emplois.



L'étude complète est disponible  
sur [www.observia-metiers.fr](http://www.observia-metiers.fr)

**Formation**  
**AcceDe PDF** →  
La démarche accessibilité  
www.accede.info

Ce document, créé dans un format  
PDF accessible aux personnes  
aveugles et malvoyantes,  
est téléchargeable depuis le site  
[www.observia-metiers.fr](http://www.observia-metiers.fr)



Observatoire prospectif des métiers et  
des qualifications des Industries Alimentaires

20, place des Vins de France - 75012 Paris

