

Christophe Parmentier  
Erwan Hernot

LIVRES OUTILS

Ressources humaines

# LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Préparer et conduire l'entretien professionnel  
prévu par la réforme de la formation



EYROLLES

# LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## Tout ce qu'il faut savoir sur l'entretien professionnel prévu par la réforme de la formation

Avec la mise en place en 2014 de la réforme de la formation, l'entretien professionnel devient obligatoire tous les deux ans. Il est distinct de l'entretien d'évaluation : l'objectif est de faire le point sur le parcours professionnel du salarié et sur les formations qui peuvent lui être proposées.

Très complet, cet ouvrage permet de bien comprendre les objectifs de cet entretien. Accompagné de 33 fiches, il donne des conseils pratiques et méthodologiques pour la préparation et la conduite de l'entretien.

### Un livre destiné :

- aux responsables ressources humaines et formation qui doivent mettre en place le dispositif dans l'entreprise ;
- aux managers qui devront conduire les entretiens ;
- aux salariés pour les aider à préparer leur entretien et à formuler leurs demandes.

**Christophe PARMENTIER** est docteur en sciences de l'éducation, diplômé en communication et en pédagogie. Il est fondateur et directeur associé de Clava, réseau d'experts en développement des compétences. Il intervient régulièrement en formation de formateurs auprès d'entreprises et au sein du SIPCA. Il enseigne en master, à l'université Rennes 2 et à l'université Pierre-et-Marie-Curie.

**Erwan HERNOT** forme et accompagne des managers et des formateurs dans leurs missions quotidiennes et leur évolution professionnelle, en France comme à l'international. Diplômé du Celsa, il conçoit, pilote et anime des dispositifs de formation et d'accompagnement des grands changements – notamment numériques – auxquels sont confrontées les entreprises.

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Couverture : Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles  
Photo de couverture : © Fotolia

Code éditeur : G56340  
ISBN : 978-2-212-56340-5

# **LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015  
ISBN : 978-2-212-56340-5

Christophe Parmentier et Erwan Hernot

# **LE GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

**Préparer et conduire l'entretien  
professionnel prévu par la réforme  
de la formation**

**EYROLLES**

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.



# Sommaire

## PARTIE 1

### METTRE EN ŒUVRE LA RÉFORME DE 2014

Chapitre 1. Aux origines de l'entretien professionnel.....	3
Chapitre 2. Un entretien pour communiquer .....	21
Chapitre 3. L'entretien professionnel pour les services ressources humaines.....	37
Chapitre 4. L'entretien professionnel pour l'encadrement.....	53
Chapitre 5. Un entretien pour dialoguer entre manager et salarié.....	71
Chapitre 6. L'entretien professionnel pour le salarié .....	87
Chapitre 7. L'entretien du dialogue social et professionnel.....	115

## PARTIE 2

### FICHES PRATIQUES

Fiche 1. De l'ANI de décembre 2013 à la loi de mars 2014.....	121
Fiche 2. Les principaux textes qui régissent la réforme de 2014 et président à la mise en œuvre des entretiens professionnels .....	123
Fiche 3. Sanctions pour absence d'entretiens professionnels dans les entreprises de plus de 50 salariés.....	125
Fiche 4. Clause concernant l'entretien professionnel à insérer dans le contrat de travail.....	127
Fiche 5. Exemple de charte de fonctionnement des entretiens professionnels .....	129
Fiche 6. Formulaire d'information concernant la mise en œuvre d'un entretien.....	131

Fiche 7. Notification de refus de l'entretien professionnel .....	133
Fiche 8. Éléments à transmettre au <i>n + 1</i> en vue de réaliser un entretien professionnel .....	134
Fiche 9. Tableau de synthèse d'un entretien professionnel.....	135
Fiche 10. L'entretien de bilan tous les six ans .....	139
Fiche 11. Modèle de bilan à six ans .....	140
Fiche 12. Réaliser l'entretien professionnel à distance.....	141
Fiche 13. La définition légale d'une action de formation .....	144
Fiche 14. Suivre le compte personnel formation (CPF) sur le site de la Caisse des dépôts et consignations .....	147
Fiche 15. Envisager une formation à suivre sur le CPF .....	149
Fiche 16. Mobiliser au mieux le CPF .....	151
Fiche 17. Les principaux abondements du CPF .....	153
Fiche 18. Formuler une demande de CPF dans l'entreprise dans le cas d'une gestion interne du CPF .....	154
Fiche 19. Désaccord CPF entre le salarié et l'employeur .....	156
Fiche 20. Suivre une formation engagée sur le plan de formation de l'entreprise .....	158
Fiche 21. Suivre une formation engagée sur une période de professionnalisation.....	160
Fiche 22. Suivre une formation engagée sur le congé individuel de formation (CIF) .....	162
Fiche 23. La validation des acquis de l'expérience (VAE) .....	164
Fiche 24. Le conseil en évolution professionnelle (CEP) .....	166
Fiche 25. Former les managers à dispenser l'entretien professionnel .....	168
Fiche 26. Impliquer les partenaires sociaux .....	170
Fiche 27. Consulter l'OPCA .....	173
Fiche 28. Le compte pénibilité et la formation.....	176



Fiche 29. Interroger les syndicats .....	178
Fiche 30. Ressources Web pour bâtir un projet professionnel .....	180
Fiche 31. Conseils pour définir son projet professionnel .....	182
Fiche 32. Quatre étapes pour construire un projet professionnel...	184
Fiche 33. Se renseigner sur la formation... ..	186
LES AUTEURS .....	191
INDEX .....	193
BIBLIOGRAPHIE.....	195



*Évidemment nos remerciements vont à ceux qui nous accompagnent au quotidien en nous laissant le temps de la relecture comme celui de la disponibilité. Merci donc à Sylvie, Célia, Cyrielle et les leurs, Timéo...*

À Joachim



**PARTIE 1**

**METTRE EN ŒUVRE  
LA RÉFORME DE 2014**



# AUX ORIGINES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

En entreprise, les situations d'entretiens sont multiples et variées. Comme dans toute vie sociale, elles sont souvent informelles : le midi au restaurant ou à la cantine, au café, avant ou après le travail, etc. Elles participent au dialogue social de l'entreprise construit autour de l'exercice du métier. Puis il y a toutes les situations d'entretien qui sont directement liées à la pratique professionnelle proprement dite. Certaines d'entre elles sont encore informelles et permettent les échanges nécessaires à la planification, au traitement, à l'échange ; d'autres, en revanche, sont mieux balisées et plus ritualisées dans l'entreprise et durant le parcours du salarié au sein de cette dernière.

Les entretiens individuels rythment la vie des rapports hiérarchiques et sociaux de l'entreprise. Ils sont investis de nombreuses fonctions et sont aussi et peu à peu considérés comme des outils mis à contribution pour participer à la sécurisation des parcours professionnels et au dialogue social. Les entretiens rappellent à chacun sa place dans l'entreprise et son véritable statut. Un nouvel arrivant, attendu depuis plus de dix ans, fait son entrée dans ce paysage des entretiens : c'est « l'entretien professionnel ».

Dans l'entreprise comme ailleurs, la situation d'entretien est d'abord caractérisée par le nombre d'interlocuteurs : *a priori*, ils ne sont que deux, bien que, dans certains cas, comme pour l'entretien préalable de licenciement notamment, le salarié puisse être assisté. Dans l'entreprise, les entretiens entre pairs ne sont pas vraiment formalisés. Ceux qui le sont régissent habituellement la confrontation de statuts différents. Ils engendrent des situations de communication complexes et sont partiellement ritualisés dans la forme comme dans le propos.

Tous les entretiens formels ne sont pas systématiquement convoqués par les services Ressources humaines. Certains le sont directement par le supérieur hiérarchique, d'autres peuvent être sollicités par le salarié. Mais, dans tous les cas, les entretiens formels sont fondés et postulent une différence *a priori* : différence de statuts, différence d'informations, différences d'appréciations...

C'est parce que nous sommes différents que nous communiquons, rappelait Saint-Exupéry. Cette différence est une évidence préalable à la conduite de l'entretien et donc aussi à celle de l'entretien professionnel.

C'est dans cette logique professionnelle que, depuis plus de dix ans, les partenaires sociaux insistent pour faire entrer l'entretien professionnel dans le Code du travail. Les parlementaires ont pourtant résisté longtemps. Mais de guerre lasse, la réforme de 2014 permet enfin à cet entretien de faire son entrée dans les textes de loi. Cette entrée légale dans l'arsenal des entretiens se fait donc au terme d'une histoire déjà ancienne : près de dix ans pour accéder au pinacle du Code du travail !

Le premier et principal entretien déjà formalisé par les textes de loi est sans conteste « l'entretien préalable » de licenciement (art. L. 1232-2 du Code du travail) ou disciplinaire (art. L. 1332-2). D'autres entretiens jalonnent la vie professionnelle et ont aussi été intégrés au Code du travail. Ils avaient pour but de préparer le retour d'un salarié après une longue absence telle que le congé maternité (art. L. 1225-27), le congé parental d'éducation (art. L. 1225-57), le congé de soutien familial (art. L. 3142-29), le congé d'adoption (art. L. 1225-46-1), le congé sabbatique (art. L. 3142-95). Ces derniers sont désormais remplacés par un entretien professionnel promu par la loi du 5 mars 2014.

Il existe également des entretiens qui relèvent de la gestion individuelle des ressources humaines : l'entretien d'évaluation, de recrutement ou de départ et de suivi des activités. À ceux-là qui sont les plus fréquents et que les salariés connaissent bien, s'ajoutent aussi des entretiens justifiés par des considérations exceptionnelles, parfois favorables : nomination, avancement, prise de responsabilité... et parfois moins, sous forme de remontrances, de sanctions ou de constats de carence...

## LES ENTRETIENS D'ENTREPRISE

La loi du 5 mars 2014 réécrit l'article L. 6315-1 du Code du travail et substitue notamment à l'entretien d'étape professionnel, qui n'était jamais entré en vigueur, l'**entretien professionnel**. Il est également substitué à différents entretiens de reprise d'activité (congé maternité, etc.) et à l'entretien de deuxième partie de carrière. Il devra également s'articuler, le cas échéant, avec les entretiens d'évaluation mis en place au niveau de certaines branches professionnelles. Mais l'entretien professionnel tel qu'il est présenté dans la loi depuis mars 2014 est d'abord consacré aux « perspectives d'évolution profes-



sionnelle » du salarié, « notamment en termes de qualifications et d'emploi ». Il est expressément interdit de faire porter cet entretien professionnel sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien professionnel est donc distinct de l'entretien annuel d'évaluation dont il ne saurait constituer une simple partie.

Une trentaine de branches professionnelles ont déjà rendu obligatoire l'entretien professionnel à la suite des précédentes réformes de 2004 et de 2009. Toutefois, la volonté des partenaires sociaux exprimée dans l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 reprise par le législateur (voir fiche 1), est claire : il s'agit de remplacer les différentes dispositions du Code du travail qui prévoient des entretiens individuels en fonction des événements ponctuant la vie professionnelle et qui le plus souvent sont mal connues et peu appliquées par un seul et même dispositif visible et peut-être plus efficace : l'entretien professionnel. Mais, pratiquement, il existe déjà, dans les entreprises, plusieurs types d'entretiens individuels, qu'ils soient imposés par la loi ou issus des méthodes de management et de gestion des ressources humaines.

### Des entretiens obligatoires

L'entretien annuel propre aux salariés en « forfait jours »

Pour les salariés qui voient leur temps de travail décompté en jours sur l'année, le législateur a prévu un entretien annuel, destiné, notamment, à éviter que ces salariés soient soumis à une trop forte charge de travail :

« Un entretien annuel individuel est organisé par l'employeur, avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année. Il porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié » (art. L. 3121-46 du Code du travail).

L'entretien de deuxième partie de carrière

L'entretien dit « de deuxième partie de carrière » a été créé par l'ANI du 9 mars 2006 sur l'emploi des seniors et étendu par l'arrêté ministériel du 12 juillet 2006. Il est ainsi défini dans son article 5 :

« Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, prévu par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 précité et de ses avenants, qui suit son 45<sup>e</sup> anniversaire, et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des

perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle.

Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au salarié d'anticiper la deuxième partie de sa vie professionnelle, et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise.

Cet entretien, distinct des entretiens d'évaluation éventuellement mis en place par l'entreprise, a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant.

1. *Les branches professionnelles définissent les modalités :*

- de mise en œuvre de ces entretiens ;
- d'information des instances représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, sur les modalités de mise en œuvre de ces entretiens ;
- d'inscription, à l'initiative du salarié, des conclusions de cet entretien dans une annexe séparée à son passeport formation tel que prévu par l'avenant n° 1 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

2. Les accords de branches et d'entreprises précisent les points à aborder lors de cet entretien, notamment ceux visés au 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> alinéa du présent article, au-delà de ceux déjà prévus dans le cadre de l'avenant n° 1 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003. »

Ce dispositif a été introduit dans le Code du travail par la loi du 24 novembre 2013 sous l'alinéa 3 de l'article L. 6321-1 qui dispose :

« Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens de l'article L. 2331-1 employant au moins cinquante salariés, l'employeur organise pour chacun des salariés dans l'année qui suit leur quarante-cinquième anniversaire un entretien professionnel au cours duquel il informe le salarié notamment sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation. »

Ces dispositions spécifiques aux salariés de plus de 45 ans ont été **abrogées par la loi du 5 mars 2014** au profit d'un entretien professionnel généralisé.

Le bilan d'étape professionnel

Création des partenaires sociaux figurant dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 concernant la modernisation du marché du travail, le bilan d'étape professionnel a été introduit dans le Code du travail par

la loi du 24 novembre 2009 et figurait dans le Code du travail sous l'article L. 6315-1 qui le définissait ainsi :

« À l'occasion de son embauche, le salarié est informé que, dès lors qu'il dispose de deux ans d'ancienneté dans la même entreprise, il bénéficie à sa demande d'un bilan d'étape professionnel. Toujours à sa demande, ce bilan peut être renouvelé tous les cinq ans. Le bilan d'étape professionnel a pour objet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun par le salarié et son employeur, de permettre au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences et à son employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié. »

La loi du 5 mars 2014 a supprimé ce rendez-vous quinquennal au profit de l'entretien professionnel biennal.

#### L'entretien préalable de licenciement

Il est obligatoire et parfaitement encadré par la loi tant dans sa forme que dans son contenu, il est décrit par l'article L. 1232-2, du Code du travail.

« L'employeur ou son représentant qui envisage de licencier un salarié doit, avant toute décision, convoquer l'intéressé par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge en lui indiquant l'objet de la convocation. L'entretien préalable ne peut avoir lieu moins de cinq jours ouvrables après la présentation de la lettre recommandée ou la remise en main propre de la lettre de convocation. Au cours de l'entretien, l'employeur est tenu d'indiquer les motifs de la décision envisagée et de recueillir les explications du salarié. Lors de cette audition, le salarié peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise. »

### **Des entretiens non obligatoires**

#### L'entretien d'évaluation et d'objectifs

C'est un outil de management qui établit une véritable rupture entre le commandement et le management. Il reflète la vie des institutions. Cet entretien de revue d'activités ou de performance est habituellement centré sur la fixation et la réalisation des objectifs annuels et de l'attribution des parts variables. Il est conduit annuellement et parfois révisé semestriellement, voire plus régulièrement au long de l'année.

Il n'est pas rendu obligatoire par le Code du travail. En revanche, les techniques d'évaluation sont, elles, réglementées.

- Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles.
- Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.
- Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations (art. L. 1222-2).
- Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et des techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard.
- Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et les techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art. L. 1222-3).

Il est également préconisé de soumettre tout système d'évaluation, avant sa mise en œuvre effective, à la consultation du comité d'entreprise (art. L. 2323-1) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) conformément à leurs prérogatives générales. Ainsi dans un arrêt du 28 novembre 2007 (n° 06-21.964), la chambre sociale de la Cour de cassation a jugé que la mise en œuvre d'entretiens annuels d'évaluation devait être soumise à une consultation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. La Cour de cassation rappelle que le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale des travailleurs (art. L. 4612-1 du Code du travail) et que l'employeur doit obligatoirement le consulter avant de prendre toute décision de nature à modifier la santé ou les conditions de travail.

Or, selon la Cour, les évaluations annuelles peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération ; les modalités et les enjeux des entretiens sont de nature à générer des pressions psychologiques entraînant des répercussions sur les conditions de travail. Leur mise en place doit donc faire l'objet d'une consultation préalable du CHSCT, en plus de celle du comité d'entreprise.

De la même manière, la fixation des objectifs qui relève de la pratique managériale génère un important contentieux sur les conséquences de la non-réalisation des objectifs et le constat de l'insuffisance professionnelle. Si ce n'est pas l'objet de la présente étude d'exposer ce contentieux, notons simplement que la non-réalisation des objectifs ne constitue pas, le plus souvent, en soi un constat d'insuffisance professionnelle et, dans ce cas, il semble plus opportun d'envisager un entretien professionnel plutôt qu'un entretien... préalable.

## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DE LA FORMATION

À l'origine et avant d'être repris dix ans plus tard, l'entretien professionnel est introduit par la réforme de la formation professionnelle de 2004, et plus particulièrement par l'avenant n° 1 de l'accord national interprofessionnel. Tel qu'il était alors présenté, cet entretien était différent et complémentaire des autres entretiens régulièrement pratiqués en entreprise, comme ils viennent d'être décrits. Repris en 2014, l'entretien professionnel découle des volontés successives de réforme en 2004, puis de celle de 2009. L'entretien professionnel est effectivement présenté en 2014 comme un outil de la formation professionnelle continue. Il participe pleinement de la formation continue. En France, la formation professionnelle est structurée en deux domaines bien différents :

- la formation initiale des jeunes dispensée sous forme d'apprentissage ou d'enseignement technique ;
- la formation professionnelle continue des adultes qui répond aux exigences de l'éducation permanente telle qu'elle a été théoriquement définie, notamment par l'Unesco.

Deux ministères représentent chacun ces deux domaines. L'Éducation nationale couvre le premier domaine. Le second est moins visible, sous la tutelle d'un secrétariat d'État. En fait, la politique gouvernementale en matière de formation continue, ou formation permanente, dépend largement de l'évolution du marché du travail, laquelle est liée au contexte économique et aux orientations du gouvernement en place, aussi bien qu'à la force des partenaires sociaux. C'est dans cet esprit de concertation, de dialogue social que les fondements de la formation professionnelle ont été bâtis.

« Suite aux accords de Grenelle, alors que s'ouvraient les négociations sur "la formation et le perfectionnement professionnels", c'est dans un contexte social agité et néanmoins fort riche qu'il y a maintenant plus de trente ans, les fondements de ce qui allait devenir la loi sur la formation professionnelle sont peu à peu apparus. La mise en œuvre de ce système complexe ne s'est pas faite en un jour. Elle est le fruit d'une histoire et d'une volonté politique fortement affirmée dès 1969 dans le projet de "nouvelle société" porté par J. Chaban-Delmas. Elle est aussi le résultat de réelles négociations et le témoignage d'un véritable dialogue de terrain engagé avec les partenaires sociaux pour assurer

la pérennité des entreprises, maintenir la croissance dans un environnement déjà fortement concurrentiel et favoriser le développement économique dans le cadre de nos institutions républicaines<sup>1</sup>. »

Le 12 juillet 1971, la loi sur la formation professionnelle impulsée par Jacques Delors est promulguée. Véritable pilier de la formation professionnelle en France, cette loi atteindra bientôt son demi-siècle ! Dans son sillage, elle a ouvert un marché, permis à un corps professionnel de se constituer autour de références communes, de doctrines reconnues et de pratiques professionnelles établies. Elle a pénétré les entreprises en contribuant partiellement au dialogue social et, parfois même, elle a su gagner une part de la confiance des cadres dirigeants.

En plus de quarante années de vie, il a toutefois été nécessaire d'évoluer et de changer pour s'adapter à des environnements en pleine mutation. Durant ces quarante dernières années, les gouvernements se sont succédé, les politiques ont parfois changé. Dans ce cadre, les nombreux travaux d'analyse du système de formation ont conduit à dresser un diagnostic, largement partagé par l'ensemble des acteurs et des partenaires, du fonctionnement du système de la formation professionnelle continue des salariés d'entreprises privées. Ce diagnostic montre que le système français de la formation professionnelle continue souffre de certains dysfonctionnements.

- L'accès à la formation continue demeure inégal. Bien souvent, le projet de se former est le propre des personnes déjà formées ou de celles qui travaillent dans les grandes organisations. Les écarts dans la capacité à accéder à la formation sont considérables selon la taille de l'entreprise, le niveau de formation de la personne ou de sa situation professionnelle.
- La formation continue n'est pas devenue un moyen crédible pour acquérir une qualification de manière alternative et complémentaire à la formation initiale. Elle apparaît le plus souvent comme le moyen de maintenir ses compétences en fonction des besoins de l'entreprise. Chacun ressent alors qu'il n'y aurait qu'une seule vraie chance et que celle-ci se joue avant 25 ans.
- Le système de formation, enfin, paraît cloisonné, peu lisible et complexe. De fait, il organise la formation en fonction du statut des personnes à un moment donné de leur parcours. En outre, il conduit à un partage de compétences plutôt qu'à l'exercice d'une compétence partagée.

1. J. Delors, préface de *Tout savoir pour e-former* de C. Parmentier et F. Arfaoui, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.