

BOITE A OUTILS RH L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Outil au service d'une politique de ressources humaines cohérente, l'entretien professionnel concerne tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, administrateurs, usagers, ...).



De quoi parle-t-on ?

L'entretien professionnel constitue l'un des fondements du nouveau système de formation tout au long de la vie et de sécurisation des parcours professionnels. Il permet à tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise d'être acteur de son évolution professionnelle, en bénéficiant, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel.

Il permet de favoriser le développement du projet professionnel (et de facto la mobilité), de la qualification et de l'adaptation du salarié en ce qu'il offre un espace de dialogue et d'échange préparatoire au départ en formation. Il a été récemment complété par deux outils ayant des ressemblances et des particularités : l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière et le bilan d'étape professionnel. (⇒ p.4)

En fonction du contexte institutionnel et des orientations stratégiques retenues, l'entretien pourra être réalisé soit dans le cadre d'entretiens déjà existants (cf. entretien annuel d'évaluation), soit d'entretiens spécifiques. Il se distingue de l'entretien annuel dans la démarche qu'il mobilise.



Un outil au service d'une meilleure organisation

Chaque thème abordé devra être adapté en fonction **des objectifs de recueil et de traitement de l'information préalablement déterminés par l'équipe de direction**. Si l'on s'en tient aux textes législatifs et conventionnels, cet outil s'intéresse plus particulièrement aux indicateurs suivants :

- **L'activité professionnelle**
 - ☞ Savoirs, savoir-faire, savoir-être et réussites, difficultés rencontrées.
- **Le projet professionnel**
 - ☞ Interne ou externe à l'entreprise
- **Les besoins en formation**
 - ☞ Attentes du salarié ou de l'entreprise
- **Les expériences formatives significatives**
 - ☞ Bilan de l'ensemble des situations formatives
- **L'utilisation du DIF**
 - ☞ Pour l'année écoulée et pour l'année à venir

Pour un déroulement de l'entretien efficace, ces différents axes d'échanges devront être préparés antérieurement par l'employeur et par le salarié avec l'aide d'outils.



Pour une meilleure efficacité de l'entretien, l'existence d'outils tels que les fiches de fonction, les fiches de poste donne une base de travail intéressante. Elles permettent d'avoir une photographie du salarié dans son poste à un instant T et de mesurer l'écart entre l'activité déployée et son projet professionnel. Ce temps d'échange permet ainsi de mettre en adéquation les besoins individuels des salariés par rapport aux besoins collectifs de l'organisation.

L'organisation et la mise en œuvre des entretiens professionnels, au même titre que d'autres outils RH participent au sein d'une organisation à la construction d'une approche collective de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences grâce aux données qualitatives et quantitatives relevées. (⇒ p.12).

Cet outil facilite et permet entre autres :

- ⊕ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (politique de mobilité ...)
- ⊕ la formation professionnelle, l'acquisition de qualifications et l'utilisation du DIF ;
- ⊕ la fidélisation, la prévention de l'usure, la motivation et l'adhésion des salariés aux valeurs de l'association ;
- ⊕ l'organisation du travail ;
- ⊕ la réactualisation des fiches de fonction et de poste.

Mais aussi :

On assiste à un mouvement progressif **vers de nouveaux modes d'organisation associatifs** en matière de ressources humaines, qui, tout en tirant les leçons de l'approche traditionnelle, s'en démarquent pour de nouvelles perspectives. A titre d'exemple, les projets associatifs sont réinterrogés pour associer l'approche de mouvement et le rôle d'employeur de l'association.



Méthodes d'élaboration

Les méthodes d'élaboration et de conduite de l'entretien professionnel varient selon les associations, la structuration de leurs acteurs en relation avec les fondements de leur identité. (⇒ p.9).

Les différentes phases d'une méthode d'élaboration interne proposée pour la mise en œuvre de l'entretien professionnel :

- ⊕ **La préparation** : information écrite et orale des équipes, préparation des documents internes nécessaires à l'organisation et à la passation des entretiens, préparation de l'entretien en amont par l'employeur, préparation en amont par le salarié.
- ⊕ **Le déroulement** : après une courte présentation par l'interviewer de l'objectif et du déroulement de l'entretien, la parole est donnée au salarié. La grille sert de fil directeur au dialogue, elle permettra d'appréhender les différentes thématiques ciblées.
- ⊕ **Le suivi** : la réalisation d'un suivi est obligatoire sous peine de risque de baisse de crédibilité du management et de la fonction Ressources Humaines et par conséquent de démotivation des personnels.

La méthode d'élaboration et de mise en oeuvre retenue dépendra notamment :

- du contexte ;
- des objectifs attendus d'un tel outil ;
- du mode de management.



Et du respect des conditions suivantes :

- engagement de la direction et implication des partenaires sociaux,
- formation des responsables hiérarchiques,
- communication claire auprès des salariés,
- ancrage sur une politique RH et Formation,
- processus permanent.



Des spécificités pour les associations de solidarité

Des associations de solidarité ont développé leurs propres spécificités par rapport aux outils RH du fait de la diversité des acteurs qu'elles associent à leur action, selon la diversité de leurs statuts.

1 – Place et rôle des dirigeants bénévoles

Les attentes à l'égard des dirigeants bénévoles sont de plus en plus précises et importantes. Elles ne se limitent pas au développement d'un projet associatif et à l'organisation de sa mise en oeuvre. La gestion prospective des emplois et compétences comme la sécurisation des parcours professionnels sont une responsabilité nouvelle des employeurs à l'égard des personnes qu'ils emploient. Il leur revient de l'impulser en s'assurant du développement de compétences adaptées à cet outil spécifique, que ce soit pour eux-mêmes ou pour les personnes qui en auront reçu délégation. (⇒ p.16).

2 – Instauration d'une démarche de développement des potentiels humains

La réalisation d'entretiens professionnels permet de rappeler les principes et les valeurs défendues par l'association, d'instaurer un climat de bienveillance à l'égard des salariés et de développer une organisation apprenante.

L'un des enjeux des associations de solidarité, en vertu de la valeur de la « primauté de la personne », est d'adopter une démarche de développement des potentiels humains, quelque soit le statut des acteurs.

Il est aussi possible de s'interroger sur la façon d'accompagner les bénévoles qui le souhaitent vers une évolution de leurs responsabilités et vers l'acquisition de nouvelles compétences. (⇒ p.19).



L'association de bénévoles et de salariés dans la mise en place et la réalisation des entretiens professionnels est un mode original de reconnaissance et de valorisation de **rapports sociaux spécifiques, lié à l'apport et au développement de chaque personne, quelque soit son statut.** Les rapports sociaux portent toujours en germe des tensions, la question étant de pouvoir organiser des échanges fondés sur la confiance.

3- Développement des relations entre les différents acteurs et les institutions

Il revient à chaque association de **positionner** selon une approche économique et sociale **sa politique et sa stratégie associative** en tant que mouvement et employeur, en référence à l'approche des partenaires sociaux, de la branche et des territoires dans lesquelles elle inscrit son action. (⇒ p.14).

L'élargissement du champ des potentialités de mobilité voulue est un atout pour les entretiens professionnels :

- ⊕ d'abord entre associations et familles de l'économie sociale qui se veulent des entreprises de personnes;
- ⊕ au-delà, des signes visibles de l'implication sociétale des entreprises apparaissent, comme en témoigne notamment l'accord interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie de 2009 ;
- ⊕ des engagements de partenariats entre entreprises et associations se développent, par exemple pour du bénévolat de compétences sur des périodes limitées


Cela permet d'envisager des coopérations ou des coordinations inter associatives ou inter entreprises de façon mieux préparée, de pourvoir certains postes au niveau du territoire, d'être un facteur d'attractivité pour des qualifications devenues rares, de faciliter des mobilités permettant une évolution de carrière et une meilleure prévention de l'usure, facteur aussi de bien-être des usagers .

4- Transmission des valeurs associatives

A l'occasion de ces temps d'échange et de travail, pour réaffirmer leurs spécificités et pour une meilleure identification de leur ligne directrice par les salariés, selon plusieurs registres : le projet associatif, les préceptes de la Loi 2002-2, la prévention de la maltraitance, l'adaptation de l'emploi au regard des populations accompagnées, l'orientation et la formation tout au long de la vie.

L'entretien professionnel peut être un outil de mise en cohérence d'une politique de gestion des ressources humaines et du projet associatif pour la mise en œuvre des valeurs de solidarité affichées par l'association à travers son organisation.

Quelques illustrations

 En 2008, la Fédération Nationale des ADMR a créé des outils permettant de guider l'entretien professionnel. Localement, les ADMR ont formé les personnels salariés et bénévoles à cette mise en place obligatoire dans le secteur de l'aide à domicile. Leur particularité réside dans le fait que le responsable hiérarchique direct est bien souvent le bénévole dirigeant. C'est donc en tant que N+1 qu'il assure les entretiens professionnels.

La formation, à la fois théorique et pratique, a été réalisée en s'appuyant sur des jeux de rôle. Les entretiens professionnels individuels ont été réalisés soit par des bénévoles dirigeants, soit par des salariés hiérarchiquement responsables. L'objectif de faire de cet instant un moment d'échange et de confiance partagée avec les équipes de terrain autour de la formation et du projet professionnel de chacun paraît avoir été atteint, les salariés se sont sentis écoutés et respectés dans l'expression de leurs attentes, remarques, difficultés et projets.



Un outil à faire vivre

La mise en œuvre des entretiens professionnels ne doit pas se limiter à la seule passation de ceux-ci. Le suivi de la mise en application des décisions est incontournable. Les entretiens professionnels sont porteurs du sens de l'action, et ont un impact sur la gouvernance des associations. (⇒p.25)

Mots clés :
ENTRETIEN – COMPETENCE – ORGANISATION – FORMATION – PROJET PROFESSIONNEL