L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

CETTE FICHE N'A PAS VOCATION A PROPOSER UNE METHODE TYPE. ELLE S'INSCRIT DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE SUR LES SPECIFICITES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE EN MATIERE DE RH ET DE RAPPORTS SOCIAUX.

SOMMAIRE

RESUME
INTRODUCTION

1- RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

page

1.1 Rappel **historique** 6

1.2 **Objectifs classiques** de base de l'entretien professionnel 7

1.3 Repérage de **thèmes formalisés** 8

1.4 Repérage de **méthodes d'utilisation** et pratiques 8

1.5 Repérage de **méthodes d'élaboration** 9

1.6 Approche des conséquences **juridiques** 11

1.7 Evolutions du **sens du management** dans les entreprises 11

2 - USAGE SPECIFIQUE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

page

2.1 Rappel **historique et spécificités** 14

2.2 **Objectifs spécifiques** pour des acteurs diversifiés 15

2.3 Repérage de **thèmes spécifiques** correspondant aux différents acteurs 17

2.4 **Méthodes d'utilisation** et pratiques spécifiques 18

2.5 Repérage **de méthodes d'élaboration** 21

2.6 Points de vigilance **juridique** 21

2.7 Evolutions du **sens du management** et de la **gouvernance des associations de solidarité** 22

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES 24

RESUME

De nombreuses entreprises mettent en place des entretiens à l'attention des salariés. Les terminologies de ces outils sont variées et il est parfois difficile de s'y retrouver : entretiens d'évaluation, d'appréciation, de formation, professionnel … d'autant qu'ils répondent chacun à des objectifs fort différents.
Historiquement, les entretiens professionnels ont été proposés par les organisations syndicales représentatives afin de donner au salarié la possibilité de s'exprimer sur son projet professionnel. Son objectif est donc avant tout de favoriser la professionnalisation. Son originalité réside notamment dans le fait qu'il relève de la volonté du salarié, qu'il rend acteur de son avenir.

L'instauration d'un tel outil, peut constituer une prémisse à la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle permet d'une part de tenir compte des souhaits, des besoins et des capacités des hommes de l'organisation et d'autre part, d'organiser le travail en fonction des besoins internes à court, moyen et long terme.
Il doit être également articulé aux outils créés ou à créer qui lui servent de support tels que : les fiches de poste, les fiches de fonction, le contrat de travail, les documents uniques de délégation, le passeport de formation, voire les entretiens d'évaluation s'ils existent.

Sa mise en place est aussi un gage de bonne santé sociale. En dépit des réserves et des craintes annoncées avant les premiers entretiens, ces entretiens sont ensuite fortement appréciés par les salariés. Ils permettent à la fois de créer du lien et de redonner du sens au travail.
Ils doivent s'inscrire dans les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESMS axant notamment ses réflexions sur d'une part la stratégie de l'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées et d'autre part la mission du responsable d'établissement et le rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance.

Cet outil nous ouvre des perspectives pour la gestion des équipes de bénévoles. Pourquoi ne pourrait-on pas étendre son utilisation envers ceux-ci ? Même si certaines associations ont déjà réfléchi à des politiques de Gestion des Ressources Humaines bénévoles, ces expériences restent encore à la marge. Or, les besoins en terme de recrutement des bénévoles, de fidélisation et de formation se font de plus en plus ressentir. A quand un rapprochement et un engagement des associations sur une approche managériale de leurs équipes bénévoles ?

INTRODUCTION

Face à une évolution rapide et multiforme du contexte économique et social, les associations doivent s'adapter très vite en étant capables d'anticiper les évolutions : transformation des métiers du social, prise en compte spécifique des vulnérabilités des usagers, renouvellement des effectifs lié au Papy Boom, manque d'attractivité du secteur. Les outils proposés par le management et la gestion des ressources humaines sont des moyens permettant de faire progresser les associations de solidarité en organisations apprenantes et performantes.
Par soucis de clarification et de transparence, quelques rappels préliminaires s'imposent.

L'entretien professionnel est un nouvel outil de la formation professionnelle continue au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
Il constitue l'un des fondements du nouveau système de formation tout au long de la vie et de sécurisation des parcours professionnels. Il est un moyen permettant de favoriser le développement du projet professionnel, 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 se définit comme *« un échange portant sur les potentialités » :* 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 réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. Ses conséquences sont attendues sur du moyen terme et comprennent une dimension d'incertitude.
Il se distingue de l'entretien annuel dans la démarche qu'il mobilise, avec en aval la création de nouveaux outils tel que le Passeport orientation et formation.

L'entretien professionnel de deuxième partie de carrière prévu initialement dans l'accord national inter professionnel du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des seniors, a été repris dans le cadre de la loi du 24 novembre 2009, laquelle rend sa mise en œuvre obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il s'adresse à tout collaborateur de 45 ans et plus ayant au minimum un an d'ancienneté dans l'entreprise et doit avoir lieu tous les 5 ans.
Au cours de cet entretien, l'employeur l'informe de ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation.
Cet entretien est complémentaire à l'entretien professionnel dans le sens où il est centré sur le projet professionnel de la personne à long terme mais aussi sur la qualité de ses conditions de travail (relations sociales dans le service, contenu de son travail, son environnement physique et son organisation de travail). Il prend également en compte tout le parcours professionnel antérieur de la personne et son horizon professionnel jusqu'au moment de la retraite.

Le passeport orientation et formation est un outil complémentaire, dont l'objet est de *« participer à la mobilité interne ou externe des salariés »* (prévu par la loi du 4 mai 2004 sous l'appellation passeport formation, il a été repris par celle du 24 novembre 09). Chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles.
Le passeport recense : les diplômes et les titres obtenus au cours du cursus de formation initiale, les expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage, d'activités bénévoles ou de formation en entreprise, les certifications à finalité professionnelle délivrées sous forme de diplôme, de titre, ou de certificat de qualification obtenus dans le cadre de la formation continue ou de la VAE, la nature et la durée des actions de formation

suivies au titre de la formation professionnelle continue, le ou les emplois tenus dans une même entreprise dans le cadre d'un contrat de travail ainsi que les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois ; dans une annexe et avec l'accord du salarié, les décisions en matière de formation qui sont prises lors d'entretiens professionnels, de bilans d'étapes professionnels et de bilans de compétences dont il a bénéficié (notamment si elles ont été prescrites par Pôle Emploi, par l'employeur ou s'il s'agissait d'une initiative du salarié). Le passeport formation est la propriété du salarié. La présentation de ce passeport ne peut être exigée par l'employeur à son embauche. Un décret en Conseil d'Etat doit en préciser les modalités.

L'entretien annuel d'évaluation porte quant à lui sur *« une évaluation de la performance ».* Il permet tous les ans une réflexion approfondie et une évaluation du travail, des résultats et de l'évolution d'un salarié dans son poste avec son responsable. Ainsi, l'entretien est destiné à permettre au collaborateur de faire un diagnostic et de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses. Il est un lieu possible de négociation pour les évolutions de rémunération.
Il permet également d'aborder la question des besoins en formation du collaborateur, de son évolution au sein de son service ou de son établissement. Sa portée est opérationnelle. Ses effets sont attendus à court terme.

La loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (publiée au JO le 25/11/2009), donne naissance à un descendant direct de l'entretien professionnel, **le bilan d'étape professionnel.**
Tout salarié de plus de deux ans d'ancienneté peut bénéficier à sa demande de ce bilan.

Ce bilan consistera en l'élaboration conjointe d'un diagnostic commun au salarié et à l'employeur permettant au salarié d'évaluer ses capacités et ses compétences et de construire son projet professionnel et à l'employeur de déterminer les besoins et objectifs de professionnalisation de ce dernier, dans une optique de sécurisation des parcours professionnels. Cette phase d'analyse « menée en commun » permettra d'apprécier :

- les capacités professionnelles du salarié au regard de son niveau de qualification ;
- le niveau de formation et de diplôme ;
- les savoir-faire résultant de l'activité exercée dans le poste occupé ou acquis dans d'autres postes occupés antérieurement et plus généralement dans le parcours professionnel ;
- les savoir- être ;
- les capacités de l'intéressé à évoluer, au regard des besoins, existants ou prévisibles, en qualification ou en compétences recensés dans son environnement professionnel interne ou externe et de son souhait de maîtriser l'évolution de son parcours professionnel.

Il est précisé que les éléments du bilan pourront figurer à l'initiative du salarié dans son **passeport orientation formation.** Le salarié peut renouveler sa demande tous les 5 ans.

Ce **diagnostic** ne peut être une évaluation du salarié dans sa fonction et il n'est opposable ni au salarié ni à l'employeur. Il ne peut donc se substituer ni à l'entretien d'évaluation, ni à l'entretien professionnel, ni à l'entretien individuel obligatoire avec les salariés en forfait jours.
L'objectif clé du bilan d'étape professionnel est de donner une visibilité commune au salarié et à l'employeur sur les évolutions envisageables. A cet effet l'entreprise ne peut se contenter de recueillir les souhaits du salarié mais doit également lui donner une information sur les évolutions prévisibles d'emploi dans l'entreprise.

Situé à moyen terme entre l'entretien professionnel, qui est centré sur la fonction occupée, et le bilan de compétences, qui permet de réaliser une orientation professionnelle complète, le bilan d'étape professionnel est créé sous forme de droit du salarié, ouvert tous les cinq ans pour les salariés ayant deux ans d'ancienneté, qui ne peut être refusé par l'entreprise.

Pour l'organiser, l'entreprise devra soit mettre en place un processus interne (en sachant que le bilan d'étape professionnel ne peut être réalisé par la hiérarchie directe ce qui suppose de désigner une personne ad hoc), soit mobiliser la ligne RH, soit l'organiser en externe, ce qui peut être le cas dans les TPE voire PME.

1 - RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

1.1 Rappel historique

La particularité de l'histoire de la formation professionnelle continue réside dans le fait qu'elle s'est construite par avancées conventionnelles et législatives successives. Tout d'abord, la loi du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente a défini les fondements du droit à la formation.
33 ans plus tard, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, consacre le droit à la professionnalisation en reprenant et précisant les principales dispositions de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003.

Cependant, le dispositif de l'entretien professionnel prévu initialement dans l'ANI n'a pas été repris dans le cadre général de la loi de 2004. Concrètement, on l'interprète de la façon suivante. Seules les entreprises couvertes par l'ANI du 5 décembre 2003 avaient l'obligation de le mettre en œuvre (c'est-à-dire les entreprises dont les Fédérations de Branche adhérent aux confédérations patronales de la CGPME, du MEDEF et de l'UPA). L'économie sociale n'était donc pas concernée tant qu'un accord de branche ne le prévoyait.
En conséquence, les partenaires sociaux ont choisi de préciser les modalités de mise en œuvre de cette mesure (ainsi que celle du passeport de formation) en signant les **accords de branche sur la formation professionnelle** tout au long de la vie du 16 décembre 2004 pour la branche de l'aide à domicile (BAD) et du 7 janvier 2005 pour la Branche Associative Sanitaire, Sociale et médico-sociale (BASS).
L'entretien professionnel de formation n'est donc alors pas une obligation légale mais peut être une obligation conventionnelle. Selon les termes de chaque accord de branche, les organisations « doivent » (dans le cadre de la BAD) ou « peuvent » (dans le cadre de la BASS) faire bénéficier, au minimum tous les deux ans à leurs salariés d'un entretien professionnel.

Dans le cadre de la réforme sur la formation professionnelle continue introduite par l'ANI du 7 janvier 2009, **la loi du 24 novembre 2009** a pour objectif de rénover profondément le système de la formation professionnelle et d'en faire un outil au service de l'employabilité des salariés.
À ce titre, la loi instaure un certain nombre de rendez vous, d'étapes permettant à l'employeur et au salarié de faire le point sur les besoins en matière professionnelle et d'offrir aux salariés des possibilités de formation.
L'utilisation d'outils permettant que les salariés non qualifiés bénéficient d'une formation et accèdent à une qualification sont favorisés, tels que l'obligation d'informer le salarié au moment de son embauche sur son droit à solliciter un entretien d'étape professionnelle à partir de la 3° année suivant son embauche et renouvelable tous les 5 ans , ou encore les entretiens professionnels, bilan de compétences, conclusions des diagnostics GPEC...
Les PME pourront bénéficier de diagnostics pris en charge selon les modalités définies par accords de branche et OPCA.

Quelques textes :

1. Décret du 9 novembre 1946 : création du certificat de formation professionnel.
2. Loi du 21 février 1949 : création d'un véritable statut des centres d'apprentissage qui les aligne sur les normes de l'Education Nationale.
3. Accords de Grenelle de mai 1968 : mise en cohérence des premières formations et des formations complémentaires.
4. Loi du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente : la formation continue devient une obligation nationale.
5. Loi du 24 février 1984 dite Rigout portant réforme de la formation professionnelle continue : les formations en alternance, le congé individuel de formation.
6. Loi du 31 décembre 1991relative à la formation professionnelle et à l'emploi : extension de l'obligation légale aux employeurs de moins de 10 salariés.
7. Accord national interprofessionnel du 20 Septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle : signature par toutes les représentations syndicales.
8. Décret du 2 août 2002 relatif au titre professionnel délivré par le ministre chargé de l'emploi : le titre professionnel remplace le certificat de formation professionnel.
9. ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle : accès des salariés à la formation durant leur vie professionnelle.
10. Adoption le 7 avril 2004 du projet de loi sur la formation et le dialogue social par le parlement.
11. Recours du 14 avril 2004 devant le conseil constitutionnel sur le volet « dialogue social ».
12. Parution le 5 mai 2004 de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.
13. Signature le 16 décembre 2004 de l'accord de la BAD : l'entretien professionnel est obligatoire pour cette branche.
14. Signature du 7 janvier 2005 de l'accord de la BASS : l'entretien professionnel est facultatif pour cette branche.
15. Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC.
16. Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.
17. Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

1.2 Objectifs classiques de base de l'entretien professionnel

Les objectifs de l'entretien professionnel sont multiples. Il permet aux salariés d'être acteurs de leur évolution professionnelle. Dans le cadre d'un temps d'échange formalisé, ils vont pouvoir appréhender avec leur responsable hiérarchique les thèmes de la formation professionnelle, de leur parcours professionnel dans l'entreprise, de leurs aptitudes et des réponses que l'entreprise peut leur donner en fonction de leur situation.

L'entretien constituera un moment clé du processus de formation en ce qu'il aide le salarié à identifier des actions de formation, à orienter ses recherches et à consolider son projet. D'autant que l'entretien ne s'arrête pas lorsque le temps de parole de chacun s'est écoulé. Il doit se poursuivre par des rencontres permettant de construire le projet professionnel. Il y a un véritablement engagement sur la continuité de chacune des deux parties présentes.

Le développement de sa professionnalisation et de son employabilité seront pour le salarié la résultante directe de l'action de formation ou du projet professionnel mis en œuvre.

La notion de formation professionnelle continue s'entend ici comme l'ensemble des expériences formatives significatives (nouvelles missions, projet, tutorat, bénévolat…) contribuant à la définition de parcours individuels de formation répondant tant aux besoins de l'entreprise qu'à ceux du salarié.

Au niveau de l'établissement, cette mise en œuvre peut l'aider à réfléchir plus globalement à la construction d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et à asseoir les décisions prises concernant les carrières des personnels.

1.3 Repérage de thèmes formalisés

En fonction du contexte institutionnel et des orientations stratégiques retenues, l'entretien professionnel pourra être réalisé dans le cadre soit d'entretiens déjà existants dans l'entreprise (cf. entretien annuel d'évaluation), soit d'entretiens spécifiques. De ce fait, les indicateurs devront être adaptés 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 a pour objet d'analyser l'activité professionnelle et le projet professionnel du salarié en s'intéressant plus particulièrement aux indicateurs suivants :

- l'activité professionnelle qui comprend les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les réussites et difficultés rencontrées ;
- le projet professionnel qui peut être interne ou externe à l'entreprise ;
- les besoins en formation qu'il s'agisse des attentes du salarié ou de celles de l'entreprise ;
- les expériences formatives significatives qui est en fait un bilan de l'ensemble des situations formatives (formation, colloques, conférences, groupe de travail, stage…) recensées éventuellement dans le passeport orientation et formation ;
- l'utilisation du DIF pour l'année écoulée et pour l'année à venir (évaluation du compteur DIF, pistes d'utilisation).

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.

1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques

Comme nous avons pu l'expliquer ci-dessus, la mise en œuvre de l'entretien professionnel n'a un caractère impératif que si un accord de branche le prévoit . Désormais, il doit aussi être réglementairement organisé dans l'année qui suit le 45ème anniversaire dans les entreprises de plus de 50 salariés (art 13 de la loi du 24 novembre 2009) mais selon des modalités particulières. Au moins plusieurs pratiques repérables existent donc :

➔ L'entretien est rendu obligatoire par la branche. L'employeur a donc la responsabilité de le mettre en œuvre. Il doit informer ses salariés de l'objet, du contenu de ce nouveau dispositif et répondre à leurs questionnements. Il devra également déterminer qui seront les personnes habilitées à faire passer cet

entretien, quel traitement et quel suivi en sera fait, et comment l'utiliser à bon escient au sein de son projet stratégique de gestion et management des ressources humaines.

➜ L'entretien est facultatif et réalisé sur demande du salarié. Cela suppose que l'employeur fasse connaître à ses salariés l'existence de ce dispositif et leur fasse savoir qu'il se tient à leur disposition s'ils souhaitent passer un entretien professionnel avec lui, à moins qu'il ne leur indique la personne référente en la matière.

➜ Un entretien professionnel est réglementairement organisé par l'employeur dans les entreprises de plus de 50 salariés pour les personnes de 45 ans : il informe notamment le salarié sur son droit à un bilan d'étape professionnelle, un bilan de compétences ou une action de professionnalisation.

En tous les cas, l'employeur aura un rôle important à jouer dans le sens où il devra préparer :

- la définition d'une politique d'information des salariés quant à la mise en place de ce nouveau dispositif ;
- l'information des salariés sur la spécificité et la place de l'entretien professionnel par rapport à l'entretien annuel d'appréciation ;
- la désignation des personnes de l'encadrement chargées de faire passer cet entretien ;
- la préparation et la conduite de l'entretien professionnel ;
- la préparation d'outils nouveaux : grille de préparation de l'entretien salarié, grille de préparation de l'entretien employeur, grille de synthèse de l'entretien, outils de communication, d'information et de suivi ;
- le suivi de l'entretien et la mise en place de formations adaptées, de développement ou de vae pour avoir les connaissances requises.

Cette information préalable sera faite en associant les instances représentatives du personnel.

1.5 Repérage de méthodes d'élaboration

La méthode d'élaboration interne proposée pour la mise en œuvre de l'entretien professionnel s'appuie sur les phases suivantes :

La préparation :

- Information écrite et orale des équipes : organisation de réunion d'information, préparation de fiches d'information synthétiques, association des instances représentatives du personnel, affichage du déroulement et des modalités concrètes d'organisation de l'entretien professionnel ainsi que des règles à respecter.
- Préparation des documents internes nécessaires à l'organisation et à la passation des entretiens. La création de grilles d'entretien reprenant à minima les 3 axes suivants : l'activité, le projet professionnel, la formation. Les deux grilles préparatoires sont utilisées rétrospectivement l'une par l'employeur et l'autre par le salarié. Une troisième grille permettra de synthétiser les échanges et de réaliser le suivi.
- Préparation de l'entretien en amont par l'employeur : cette préparation se réalise à partir d'un bilan de l'existant : le dossier du salarié, sa fiche de poste, les synthèses des entretiens annuels d'évaluation ou

à défaut de l'appréciation des difficultés et réussites du salarié, des formations suivies et des formations à prévoir.

- Préparation en amont par le salarié : à l'aide de la grille de préparation et des documents que celui-ci aura conservé : sa fiche de poste, son CV, son Passeport Formation, les synthèses de ses entretiens annuels d'évaluation… Cette préparation est réalisée sur son temps de travail.

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 points suivants :

- l'identification ou la mise à jour du projet professionnel ;
- la recherche de solutions formatives (comprenant notamment l'utilisation du droit individuel à la formation) ;
- la négociation des engagements réciproques de l'entreprise et du salarié ;
- le plan d'action ;
- le bilan des actions réalisées : quelles sont les nouvelles compétences acquises depuis le dernier entretien professionnel ?

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.

Les conditions à réunir

L'engagement de la direction et l'implication des partenaires sociaux.

La formation des responsables hiérarchiques à :

** la conduite d'un entretien,*

** la connaissance des dispositifs légaux et conventionnels de formation,*

** la connaissance du marché de l'emploi et de l'offre de formation.*

La communication claire des règles du jeu aux salariés.

L'ancrage sur une politique et des dispositifs de ressources humaines :

** l'entretien est situé en amont du plan de formation,*

** les actions de formation sont intégrées au plan de formation.*

Un processus permanent plutôt qu'un simple entretien : *préparation, réalisation, suivi. Il ne doit pas être une simple formalité car sans suivi et sans application, il y aura une baisse de crédibilité du management et de la fonction RH.*

Il peut être un formidable outil de management des compétences, de motivation, d'attractivité, comme de sécurisation des parcours professionnels.

1.6 Approche des conséquences juridiques

Dans quelle mesure les documents formalisant l'entretien professionnel sont ils opposables juridiquement ? Qu'en est-il de la valeur juridique des engagements ? De la signature du document de synthèse de l'entretien professionnel ?

Il faut porter attention aux conséquences juridiques de la mise en œuvre de cet outil et aux conséquences liées à sa signature. Dans l'hypothèse où l'employeur se positionne comme partenaire-conseil du projet professionnel de son salarié, le document de synthèse a pour principal intérêt d'assurer une traçabilité de l'entretien et de suivre l'évolution du projet professionnel du salarié.
La signature des documents est facultative. Si le choix est fait de le signer, il faudra rester vigilant sur la formulation du **document de synthèse de l'entretien** afin qu'il revête une simple valeur de validation des échanges par le salarié et son employeur et ne puisse être qualifié d'engagement contractuel.
Cependant les formations de développement conduiront pour leur part à un document écrit de l'employeur sur ses engagements.
Si le document de synthèse comporte **des engagements** de la part du salarié ou de son employeur, quelle en sera la portée devant un juge ? La **promesse écrite** d'inscription d'un salarié à une formation qualifiante non satisfaite sera-t-elle reconnue opposable juridiquement à l'employeur ? Il faudra attendre la jurisprudence à cet égard mais d'ores et déjà, il convient d'être très attentif aux formulations retenues.
Ne perdons pas l'objectif initial de l'entretien professionnel : offrir un temps d'échange et de communication permettant d'envisager l'avenir. Il faut donc veiller à créer les conditions d'un climat de confiance nécessaire à l'expression libre du salarié et de l'employeur.

1.7 Evolution du sens du management dans les entreprises

Beaucoup d'entreprises se questionnent aujourd'hui sur le sens de leurs actions et sur la communication qu'elles en font. Parmi leurs engagements en ce sens qui en témoignent :

- la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des compétences reposant sur la réflexion suivante : où voulons-nous aller ? Comment y aller ? Quelles sont nos ressources ? Comment réduire les écarts entre les besoins en compétences et les ressources humaines ? Comment impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ? Elle participe donc de façon intrinsèque à mettre plus de cohérence au niveau de la gestion des ressources humaines et à répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et des salariés.

- le choix de stratégies sociales, éthiques, citoyennes voir éco-citoyennes participe également au renouveau de la conception de l'entreprise et devient un élément important d'attractivité.
  Il est certes plus motivant pour le consommateur que l'entreprise ait une démarche éthique plutôt qu'une démarche axée uniquement sur la seule expansion de ses profits.
  Cependant même si les politiques de marketing social peuvent s'avérer très efficaces dans la sensibilisation du public à certaines problématiques sociales (exemple : la lutte contre l'illettrisme …), il faut tout de même relever qu'il s'agit d'une logique de marché, transformant les causes humanitaires ou sociales en marché où ne survivront que celles qui auront la meilleure stratégie marketing et financière.

Si l'impact du marketing social peut s'avérer positif par rapport à des prises de consciences individuelles et collectives, son utilisation suscite un problème de fondements de la légitimité politique. D'une logique de responsabilité de l'Etat et des pouvoirs publics au nom de l'intérêt général, on passe à une logique du marché et de mise en concurrence économique.

Dans ce contexte l'utilisation de l'outil entretien professionnel peut avoir des effets intéressants à différents niveaux :

- **Au niveau de la professionnalisation, de la qualification, de l'adaptation et de l'employabilité des personnels :**
  - les besoins, les enjeux, les impacts sont multiples et souvent paradoxaux tant du côté employeur que du côté salarié ;
  - les nouvelles réglementations imposent aux directions d'avoir du personnel qualifié mais les contenus des formations ne répondent pas forcément aux besoins des entreprises ;
  - les salariés non diplômés souhaitent évoluer mais les dispositifs de la formation et de VAE ne sont pas toujours en mesure de répondre à leurs demandes ou bien les entreprises ne peuvent les rémunérer en conséquence ;
  - les salariés en poste depuis de nombreuses années s'essoufflent et ont besoin d'être redynamisés et reconnus dans leur travail mais les tentatives des employeurs de les inscrire à des formations ou de les induire à de la mobilité et de une progression professionnelle ne répondent pas forcément à leurs attentes.

  L'environnement de la formation est à la fois complexe et riche de solutions. De multiples dispositifs existent en matière de formation professionnelle continue qualifiante ou diplômante (VAE, période de professionnalisation …) et l'employeur doit les connaître pour pouvoir les utiliser à bon escient et les présenter aux salariés afin de les orienter et les conseiller au mieux.

- **Au niveau du renouvellement des effectifs du papy boom et de l'élaboration des plans seniors :**
  le changement de culture peut être une opportunité pour l'adaptation des postes aux nouveaux besoins de compétences. D'où l'intérêt de se rapprocher des salariés et d'évaluer avec eux les besoins tant individuels que collectifs.

- **Au niveau de la mise en place d'un management participatif et/ou situationnel :**
  l'implication des salariés dépend de chaque entreprise. La volonté des directions de réaliser ou non ces entretiens en fonction de la forme de management retenue par l'entreprise traduit bien cette hétérogénéité.

- **Au niveau des enjeux sociaux :**
  il s'agit de construire son pacte social autour de la formation avec les partenaires sociaux en mettant en œuvre un processus de communication permettant de construire ensemble une vision partagée des parcours professionnels.

- **Au niveau des enjeux en matière de gestion et de management** :

l'individualisation de la formation et la possibilité offerte au salarié d'avoir l'initiative de son départ en formation conduisent à une modification des processus de gestion et de management (redéfinition des rôles et des missions de chaque acteur).

- Quels types de processus faut-il mettre en œuvre pour rendre les salariés acteurs de leurs formations ?
- Jusqu'où aller dans l'individualisation de la formation ?
- Quelles finalités fixer à l'entretien professionnel ?
- Quel usage pour le Passeport Formation ?
- Quelles conséquences en matière d'organisation et de mobilité dans les emplois ?

Ce sont autant de questions que chaque direction doit se poser pour adapter au mieux ce nouveau dispositif à leur contexte.

➔ **Au niveau des enjeux financiers :**

ces nouveaux dispositifs de formation ont un coût certain pour les entreprises. Il n'y a pas de moyens financiers particuliers prévus. Chaque entreprise a la difficile tâche de gérer les conséquences de cette ouverture du budget de la formation aux principes de l'individualisation de la formation, de l'ouverture de l'initiative aux salariés et de la légitimation de la progression professionnelle.

Le projet de rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle risque d'être contraint du fait d'un budget non extensible. Il faudra donc rester vigilant à ne pas créer davantage de frustration auprès des salariés, travailler aux moyens de les fidéliser et être attractif.

2 – USAGE SPECIFIQUE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

Les associations de solidarité s'appuient sur l'activité de personnes de statuts très divers (administrateurs, salariés, bénévoles de terrain, volontaires, parents, usagers…).
Dans le cadre de l'élaboration des différents projets : associatifs, d'établissement, individualisé, GPEC … et de leur mise en œuvre, l'outil « entretien professionnel » apporte des données qualitatives et quantitatives susceptibles d'aider leur construction et d'évaluer les moyens correspondants.

2.1 Rappel historique et spécificités

Les enjeux spécifiques dans lesquels s'inscrit un projet associatif portent sur des aspects économiques, sociaux, politiques (place des acteurs), liés aux politiques publiques (place de l'évaluation) et au territoire.

D'un point de vue historique, l'organisation et le fonctionnement associatifs dans le secteur sanitaire et social avaient jusqu'à présent **peu recours à des outils RH formalisés** : s'ils s'appuyaient sur la formation en cours d'emploi, ils n'avaient pas à proprement parler de politique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (telle que mise en oeuvre par des entreprises à but lucratif). Ils s'appuyaient sur des professionnels diplômés, disposant d'une autonomie importante dans le cadre des métiers réglementés, avec peu de turn-over. Ce n'est que récemment que la complexité du travail résultant des politiques publiques en direction des usagers et la réalité du marché du travail ont montré la nécessité d'une organisation du travail pluridisciplinaire et ouverte aux autres acteurs du territoire, posant par là même, la question du management des Ressources Humaines, de la GPEC et de leurs places. Au delà de la seule approche juridique, la professionnalisation de la dimension ressources humaines du management constitue une démarche nouvelle pour l'encadrement et la direction comme pour la stratégie associative.

La mise en œuvre d'entretiens, de quelque nature qu'ils soient, rencontre de nombreux freins : crainte du contrôle, de la notation et de la sanction parfois injustifiée. D'où l'intérêt de bien identifier les fonctions des différents outils mis en place afin de ne pas les confondre.

La finalité des entretiens professionnels est de sécuriser les parcours professionnels. Cette conception est encore trop récente pour que les associations se soient appropriées réellement cet outil de façon significative. Une démarche collective de prise de conscience de l'intérêt de ce type d'approche est en cours mais elle est lente.

De leur côté les **Branches Professionnelles** du secteur sont des partenaires actifs pour promouvoir l'entretien professionnel, avec des positionnements incitatifs à l'égard des établissements et services[1]. C'est donc une orientation portée par les partenaires sociaux.

[1] Exemple de l'OPCA Unifaf : afin d'aider ses adhérents à mettre en place l'entretien professionnel de formation, les partenaires sociaux de la Branche ont conçu deux outils : un guide d'information sur l'entretien professionnel de formation, un Passeport formation adapté aux spécificités de notre secteur disponible en version Word.

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.

Malgré les multiples difficultés rencontrées sur le terrain par les associations, leur réactivité et leur ténacité perdurent. Les plus grandes se réorganisent, les plus petites se rapprochent en mutualisant leurs moyens. Cette dynamique s'appuie certes sur les financements disponibles mais aussi sur une ressource fondamentale et spécifique : l'activité bénévole.

Parfois décriés et souvent mal reconnus, **les bénévoles, au cœur de l'action associative**, montrent en maints endroits qu'ils répondent présents : ils développent les compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles contraintes de la réglementation, aux nouveaux enjeux de leurs engagements et peuvent déléguer une partie de leurs attributions. Le document unique des délégations permet de clarifier **le rôle des dirigeants bénévoles** et ses limites par rapport aux professionnels chargés de la direction des établissements et services en référence aux documents fondamentaux de l'association.

Pour développer leur action à partir de davantage de ressources en temps, compétences et citoyenneté, les associations s'appuient aussi sur les compétences des bénévoles de terrain. Les études montrent que désormais, les bénévoles de terrain choisissent plutôt des missions de courtes durées, à charge pour les établissements et services de les fidéliser.

Pour que le monde associatif perdure, il faut rendre **l'organisation apprenante** pour les différentes parties prenantes, en organisant notamment des formations et de l'animation pour développer les compétences des bénévoles afin qu'ils puissent mener à bien les missions qui leur sont confiées. Ces compétences peuvent être valorisées ailleurs mais aussi qui peuvent conduire à prendre davantage de responsabilités au sein même de l'association.

2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés

L'entretien professionnel présente de l'intérêt, quelque soit le statut des acteurs concernés, car **il nourrit une démarche de mouvement, de mobilité et d'ouverture**. S'interroger sur la possibilité de transposer cette démarche pour d'autres acteurs que pour les seuls salariés suppose d'abord d'identifier l'intérêt qu'ils pourraient y trouver, puis de s'interroger sur les modes de formalisation possibles de cette démarche auprès des acteurs autres que les salariés . Si cet outil a des effets individuels sur la trajectoire professionnelle des personnes, il produit aussi des effets globaux liés au changement. D'où l'intérêt de développer des dynamiques de changement concernant les divers acteurs parties prenantes.

Quels sont les **avantages de la démarche** d'entretien professionnel pour les différents acteurs de l'association ?

- **Pour le bénéficiaire de l'action menée et son entourage, l'entretien professionnel des salariés** : bénéficier de personnel qualifié, motivé, mettant en application les préceptes de la Loi 2002-2 plaçant l'usager au cœur du dispositif : libre choix du dispositif de prise en charge, participation de l'usager et de sa famille au fonctionnement de l'établissement, droit au respect de sa vie privée, …

- **Pour les bénévoles dirigeants** (bénévoles élus lors des assemblées générales et représentants l'association dans tous les actes de la vie civile) :
  ils doivent se positionner par rapport à leur rôle d'employeurs en établissant une relation hiérarchique vis-à-vis des salariés. A ce titre, ils peuvent être amenés à réaliser des entretiens. En principe et a minima, le responsable de rang N+1 est choisi. A titre d'illustration, il peut s'agir du Président de l'association pour le Directeur de l'établissement ou du service (notamment dans les petites associations) et du Directeur de l'établissement ou du service pour le chef de service.
  La réalisation d'entretiens par des bénévoles dirigeants pose cependant une question de légitimité et compétences à clarifier, l'entretien professionnel relevant en général de la responsabilité d'un professionnel salarié.

- **Pour les bénévoles de terrain :**
  la transformation des organisations peut conduire au développement des compétences des bénévoles et en conséquence à la mise en place d'une véritable GPEC des effectifs bénévoles : recherche et développement de compétences adaptées aux besoins internes, signature de contrat de volontaire… Cela soulève une question de fond : quel avenir pour l'engagement bénévole ?
  La mise en œuvre d'***« entretiens de bénévolat »,*** par le Président de l'association, ou par un bénévole élu permet d'accompagner les bénévoles missionnés dans leurs activités, leur progression, leurs besoins en formation, de valoriser leur action, d'attester des missions remplies et de leurs durées, notamment via le Passeport Bénévole (pendant du Passeport Formation du salarié). Ce dernier permet de faire reconnaître la durée de son expérience et ses compétences notamment dans le cadre d'un parcours de validation des acquis de l'expérience ou dans le cadre d'une candidature à un poste de travail).

- **Pour le salarié :**
  les entretiens professionnels n'ont pas la même visée que les entretiens annuels d'appréciation puisqu'ils concernent le développement des compétences des salariés dans une visée prospective.
  Les entretiens annuels d'évaluation n'ont pas toujours bonne presse et semblent de ce fait encore peu utilisés dans notre secteur d'activité. En effet, s'ils sont mal utilisés, ils sont assimilés à des outils de contrôle ou de sanction au lieu d'être de véritables outils de l'efficience individuelle et collective, favorisant l'évolution professionnelle et la motivation du salarié.
  L'une des conditions de réussite de l'entretien professionnel réside dans la présentation de ce nouvel outil : montrer ses similitudes et différences d'avec son cousin, et réconcilier le salarié sur ces rencontres qui permettent ensuite de travailler de vraies trajectoires individuelles pour le bien être collectif.
  Encore faut-il pouvoir exprimer des projets d'évolution dans le contexte d'un marché du travail en tension, comme dans une situation économique des associations incertaine.

  A noter : en vertu des accords paritaires actuels, un nouveau salarié pourra passer cet entretien à compter de deux ans d'expérience au sein de l'établissement recruteur. A sa demande ou à l'initiative de l'employeur si l'établissement concerné est rattaché à la BASS, de façon systématique si le service relève de la BAD. L'employeur peut aussi décider unilatéralement d'ouvrir l'entretien professionnel à l'ensemble des salariés quelque soit leur ancienneté et leur statut : CDD, contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage…

➔ **Pour le partenaire ou le financeur,** la mise en place de ces entretiens apparaît comme une garantie de bonne gestion interne et un signe de santé sociale de l'organisation.
Cependant, cette mise en place aura une incidence financière puisque le temps consacré à la préparation et à la réalisation de l'entretien par les salariés sera rémunéré comme du temps de travail.

2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs

L'utilisation de l'entretien professionnel dans les associations de solidarité donne lieu selon les cas à des pratiques différentes comme à un travail d'appropriation de cet outil par les différents acteurs. L'entretien professionnel est l'occasion de faire le point pour des projets professionnels et d'engagement à moyen terme en en éclairant la faisabilité .

L'acteur « salarié » :
L'entretien professionnel s'est parfois développé sous forme d'entretien professionnel de formation : il est alors axé, comme son nom l'indique, sur la formation des salariés selon une approche à court et moyen terme.
Cette possibilité offerte à tout salarié de s'exprimer sur ses projets professionnels et sur la formation a été instaurée à la base pour individualiser les parcours et rendre les salariés davantage acteurs de leur évolution professionnelle. Les associations de solidarité ont d'ailleurs une tradition d'offrir la possibilité à leurs salariés de choisir leurs formations.
Le temps d'échange est par contre une nouveauté, dans un secteur où les entretiens annuels d'évaluation existent peu, permettant d'approfondir l'acquisition de compétences, l'autonomie, la mobilité et la fidélisation des salariés. La formation doit de son côté s'entendre au sens large du terme, c'est-à-dire qu'elle désigne l'ensemble des situations formatives et les différentes voies permettant d'acquérir une qualification.

L'entretien professionnel permet également de redonner du sens au travail et de rappeler les valeurs associatives. L'association a vocation à ne pas être une entreprise comme les autres ; le respect des valeurs défendues par l'association comme du projet d'établissement peut conduire à une dimension plus engagée du travail.

L'acteur « salarié responsable hiérarchique » :
L'encadrement dans les associations de solidarité est appelé à jouer un rôle nouveau en termes de RH. Exerçant un rôle d'encadrement et d'expertise technique, il doit retranscrire la volonté politique de l'association sur le terrain et faire remonter également les besoins du terrain. « Manager », il utilise les entretiens professionnels pour analyser les éléments suivants :

- les besoins de formation : suivi et projection en matière de formation, taux de participation aux formations collectives et individuelles, taux d'utilisation de la VAE, bilan de compétence, évaluation de la mise en application des formations sur le terrain, élaboration du plan de formation, incidence des formations sur l'organisation du travail.
- l'organisation du travail : adaptation des postes et rédaction ou correction des fiches de poste, évaluation des pratiques professionnelles, mise en place de procédures.
- la gestion des carrières et des compétences : évaluation de la mobilité interne et externe, prévisionnel des besoins en compétences et des départs, accompagnement des projets professionnels.

L'acteur « bénévole » :

Son « engagement bénévole » revêt une dimension politique, militante et responsable.
Les bénévoles dirigeants orientent et décident des projets de l'association, ils sont à la fois représentants de l'association, employeur des salariés et responsables en droit des conséquences de leurs actes. La montée en responsabilité de bénévoles suppose donc un surcroît d'engagement, de pouvoir en discuter ainsi que l'existence de compétences réelles ou leur acquisition. La formation peut faire partie des moyens à mettre en œuvre.
La formation des bénévoles dirigeants fait d'ailleurs l'objet d'une recherche permanente. Elle est l'objet de certifications universitaires ou non professionnelles (cf. le récent certificat créé sous l'impulsion du Ministère de la Jeunesse et des Sports).
Par ailleurs, il est nécessaire pour les bénévoles de terrain de détenir les certifications correspondantes pour exercer certaines activités (BAFA, BAFD, BSST,…).

Les acteurs « usager » et « famille » :
Leurs attentes portent sur le fait de recevoir un accompagnement de qualité qui réponde à leurs besoins et d'être acteurs dans la construction de leur projet personnalisé.
Cet accompagnement devra être évalué par l'équipe (démarches d'évaluations internes et externes de la loi 2002-2, mise en place des recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Anesms) mais aussi par les usagers et leurs familles, par exemple avec l'aide d'enquête de satisfaction.
Ils peuvent participer aux projets institutionnels lors d'entretiens avec les salariés de l'équipe ou dans le cadre de leur représentation au conseil de la vie sociale ou la représentation de leurs pairs et au conseil d'administration (dans certains cas).
Pour les usagers et leurs familles, le bénévolat peut être une réponse à leurs souhaits d'évolution en matière de prise de responsabilités.

L'acteur « Instances représentatives du personnel » :
Les instances représentatives du personnel sont consultées sur le volet formation au sein des associations de solidarité et des entreprises et plus largement impliquées dans la négociation des rapports sociaux. Elles auront également un rôle important à jouer dans le processus de mise en place et de suivi des entretiens professionnels pour leur donner toute leur crédibilité auprès des salariés.

2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques

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 œuvre.
Cette implication bénévole peut aller jusqu'à : *faire passer des entretiens professionnels, recruter, licencier, gérer l'immobilier et les finances, mettre en œuvre de nouvelles réglementations toujours plus complexes et plus lourdes* … et l'on peut se demander si elle pourra perdurer longtemps sans l'existence ou le développement de compétences adaptées à ces missions spécifiques.

Des différences de mise en œuvre peuvent être liées à la taille des structures, avec des conséquences :
- *pour les salariés :* ils ont moins d'opportunités en termes d'évolution interne de l'emploi et de possibilité de financement des formations ; du fait de la spécificité des métiers (besoin de personnel diplômé), leur souhait est de fidéliser leur personnel.

- *Au niveau des établissements et services :* les besoins en recrutement conduisent à la nécessité de mieux travailler en réseau et coopération sur la dimension RH.

Les dirigeants bénévoles devront les acquérir ou s'appuyer par un système de délégations sur des salariés ou des bénévoles de terrain compétents et motivés pour développer une gestion des ressources humaines efficace.
Ils pourront aussi s'appuyer sur les outils mis au point dans le cadre de leurs regroupements associatifs ou de leur branche professionnelle (par exemple un guide de l'entretien professionnel).

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.

La réalisation d'entretiens professionnels permet de rappeler les principes et les valeurs défendues par l'organisation apprenante et d'instaurer un climat de bientraitance à l'égard des salariés.
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**. Il est donc aussi possible de s'interroger sur la façon d'accompagner les bénévoles qui le souhaitent vers une augmentation de leur prise de responsabilité.
Cet accompagnement des développements de potentiels peut se généraliser à tous les acteurs impliqués dans l'action associative. On peut constater **des glissements de statut** selon les associations : des personnes en poste ou retraitées deviennent bénévoles, des bénévoles deviennent administrateurs, des salariés s'engagent dans le bénévolat ou la représentation des salariés, des bénévoles deviennent salariés, des usagers deviennent bénévoles ou s'engagent dans la représentation des usagers.

Au final, quels seront les atouts pour un entretien professionnel réussi ?
- De la compétence et de la bienveillance de la part des dirigeants salariés ou bénévoles qui les font passer ;
- l'inscription de l'association dans une démarche prévisionnelle des emplois et compétences, pour s'assurer des compétences requises pour la réalisation du projet associatif.

L'entretien professionnel peut être un levier pour développer les relations entre différents acteurs et institutions :
Il revient à chaque association de **concilier sa politique associative**, selon sa volonté de mouvement avec celle de la branche ou des territoires dans lesquelles elle inscrit son action, de concilier risques financiers et risques sociaux. Il lui revient de déterminer quel sens elle veut donner à l'Entretien professionnel, au Droit Individuel à la Formation, au Passeport Formation, au bilan d'étape professionnel, à la progression professionnelle ; jusqu'où aller dans la formation hors du temps de travail, dans la négociation avec les partenaires sociaux pour aboutir à un accord d'entreprise ; comment elle veut accompagner le besoin en compétences de ses bénévoles, à partir des dispositifs du CDVA, mais aussi de l'aide des Conseils régionaux et la possibilité de recourir aux fonds des OPCA, comme prévu dans le Code du Travail. Il faut cependant pour cela que les partenaires sociaux soient d'accord, notamment dans le cadre des OPCA.

Le système de la formation professionnelle continue repose sur de nouvelles règles permettant de s'appuyer sur l'expérience acquise. C'est une opportunité pour les organisations de prendre en compte les attentes de

l'ensemble des parties prenantes : bénévoles, salariés, usagers, pouvoirs publics (notamment la région du fait de ses compétences en formation professionnelle et développement).

Développer l'entretien professionnel demande de plus en plus de professionnalisme à la dirigeance RH ainsi qu'une ouverture à l'extérieur et un élargissement des possibilités de mobilité :
- choix de fonctions devant être réalisées à l'interne ou à l'externe,
- développement d'un partenariat en conséquence au niveau territorial.

- **l'engagement de partenariats entre l'entreprise et l'association.**
  En France, contrairement aux pays anglo-saxons, ils **restent encore limités.** Pourtant quelques signes permettent de voir un tissage progressif de liens entre ces deux mondes. Du côté de l'entreprise, la responsabilité sociétale des entreprises influence le modèle économique et des signes visibles de l'implication sociétale apparaissent. Du côté de l'association, la poursuite de la professionnalisation de l'activité incite à s'inspirer de modèles qui ont fait leurs preuves et à les adapter.
  Les compétences développées dans le cadre de l'expérience bénévole sont transposables et intéressantes pour le monde de l'entreprise : réactivité, innovation, capacité à monter et à gérer des projets complexes et développement d'un savoir être… Les expériences associatives peuvent être **davantage valorisées et reconnues** par les entreprises lorsqu'elles recrutent des personnes promouvant des valeurs éthiques. C'est notamment le cas dans les entreprises d'économie sociale.

- **la conclusion de coopérations, de coordinations inter associatives ou inter entreprises.**
  Elles peuvent permettre de pourvoir certains postes au niveau du territoire, et être un facteur d'attractivité pour des qualifications devenues rares. Elle peut faciliter le développement d'une politique emploi-RH plus développée.

- **L'entretien professionnel peut faciliter la transmission des valeurs associatives**, à 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 :

  - L'entretien professionnel est à utiliser en lien avec les préceptes de la Loi 2002-2 : la raison d'être des associations de solidarité est d'agir pour les personnes accueillies en respectant leurs droits, en les positionnant comme actrices de leur propre accompagnement. L'approche managériale associative retranscrit-elle les mêmes principes à l'encontre des salariés ?

  - La réalisation de ce type d'entretien permet aussi de **prévenir les risques de maltraitance[2] involontaire vis-à-vis des populations accompagnées ou entre salariés du fait de l'usure professionnelle**.

  - Les personnes chargées de faire passer l'entretien pourront être des personnels de l'encadrement ou de façon originale et spécifique des bénévoles qui pourront par ailleurs être des parents et des utilisateurs.

[2] Cf. Recommandations de Bonnes Pratiques de l'ANESMS *« Missions du Responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance ».*
Cf. Recommandations de Bonnes Pratiques de l'ANESMS *« La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre ».*

Il leur faudra alors être clair sur le statut au titre duquel ils font passer l'entretien professionnel et leur légitimité à le faire.

- **L'adaptation de l'emploi « au regard des populations accompagnées »**[3] renvoie à la stratégie de la structure pour faire vivre le projet d'établissement conformément au projet associatif avec les personnels et les publics réels ou projetés et plus largement pour développer une GPEC.

2.5 Repérage de 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.

A titre d'exemple, voici la méthode développée dans le réseau ADMR en 2008 :

La fédération nationale des ADMR a crée des outils permettant de guider l'entretien professionnel.
Les ADMR de la Haute-Loire puis du Cantal ont sollicité l'URIOPSS Auvergne Limousin pour former les personnels salariés et bénévoles à cette mise en place obligatoire dans le secteur de l'aide à domicile.
La particularité des services d'aide à domicile 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 professionnel.
L'appellation retenue pour les services est *« entretien professionnel individuel ».*
La formation, à la fois théorique et pratique, a été réalisée en s'appuyant sur des jeux de rôle. Les objectifs de cette formation étaient multiples :

- présenter les outils préparés au niveau national et les adapter aux spécificités locales (guides d'entretien, courrier…).
- donner les moyens et connaissances nécessaires aux bénévoles pour réaliser ses entretiens et s'approprier les outils.

Aujourd'hui, l'ensemble des entretiens professionnels individuels ont eu lieu. Ils ont été réalisés soit par des bénévoles dirigeants, soit par des salariés hiérarchiquement responsables.
Le souhait de tous les bénévoles était 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.
Cet objectif a été atteint, les salariés se sont sentis écoutés et respectés dans l'expression de leurs attentes, remarques, difficultés et projets.

2.6 Points de vigilance juridique

La particularité du monde associatif est de s'appuyer à la fois sur des compétences bénévoles et des compétences salariales, parfois sur des compétences de volontaires. Ce fonctionnement présente pour les associations des risques de requalification en contrat de travail de leurs liens avec les différents acteurs contribuant à leurs activités.

[3] Cf. Recommandations de Bonnes Pratiques de l'ANESMS *« Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées ».*

- **Est bénévole** toute personne qui s'engage librement et sans rémunération au bénéfice d'une cause d'intérêt général (sauf cas des dirigeants bénévoles qui peuvent être rémunérés dans des limites très cadrées). Le bénévole trouve sa valorisation en termes d'utilité sociale et de reconnaissance sociale. Il peut aussi désormais la trouver, s'il le souhaite, via la VAE dans la reconnaissance de ses compétences professionnalles.

  Le bénévolat traditionnel, associé auparavant à un engagement militant et à long terme, prend aujourd'hui deux nouvelles formes : le bénévolat de compétences qui permet d'intervenir ponctuellement sur un projet défini en mobilisant des savoirs-faire identifiés et le bénévolat en ligne qui permet d'intervenir à distance par le biais d'internet.

- **Est volontaire associatif** la personne qui offre ses services selon le statut particulier défini par la loi 2006-586 du 23 mai 2006 et le décret n°2006-1205 du 29 septembre 2006.

Quelques points de vigilance juridique (Cf. fiche entretien annuel d'évaluation)

Comme nous l'avons vu, les bénévoles comme les salariés peuvent passer ou mettre en œuvre de la même façon des entretiens professionnels. Quelles peuvent être les incidences en terme juridique de l'exercice d'activités similaires ?

D'une part, une activité bénévole peut être requalifiée, par le juge, en activité de travail.

D'autre part, deux principes jurisprudentiels ressortent :

Le fait qu'une personne ne soit pas rémunérée n'est pas un obstacle à la requalification, en revanche l'existence d'une forme de rémunération, sous des formes variées, peut être un indice pour une requalification en contrat de travail.

L'existence ou non d'un lien de subordination entre les parties (directives données, contrôle de leur exécution, sanction en cas de manquement) est déterminante pour l'appréciation du juge.

Il faut rester vigilant également par rapport aux évolutions d'activité et de réglementations ainsi qu'à leurs conséquences en termes de responsabilité professionnelle, civile et pénale de l'association.

2.7 Evolution du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité

Rentrer dans cette dynamique permet de donner du sens aux pratiques managériales, bénévoles et salariales. Elle favorise à la fois la proximité avec les différents acteurs et des échanges apprenants parce que préalablement construits.
Certes l'activité professionnelle donne des occasions d'échanger (que cela soit dans le cadre de réunions ou sur des temps informels). Néanmoins les temps de rencontre en binôme, où l'on traite en profondeur de sujets non moins essentiels qu'un projet professionnel, sont rares.

La quête du temps étant de plus en plus prisée, il est important de se réserver des périodes de rencontres sur les plannings.

Plus précisément, cette rencontre professionnelle, quand elle se concrétise, permet :

- une aide au repositionnement du « manager » dans son rôle et du salarié dans son poste et dans ses souhaits d'évolution ;
- une analyse du poste de travail qui permet de redonner du sens au travail réalisé : quels sont les enjeux et les finalités de mon travail dans telle association ?

- une analyse conduisant à réduire les écarts entre le rôle attendu, le rôle perçu, le rôle accepté et le rôle tenu par un salarié et par un bénévole ;
- un travail actif sur la cohérence de son projet professionnel ou de son projet de bénévolat ;
- une culture du travail en réseau pour une réussite des projets individuels et collectifs ;
- une reconnaissance du travail : repérage de compétences, regards croisés permettant de repérer les potentiels, de les accompagner, de former, de proposer des mobilités ;
- une porte d'entrée dans la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant de définir une stratégie au niveau de l'organisation du travail, de la formation, du recrutement, de la communication interne, tout en tenant compte de la viabilité économique.

L'entrée dans une démarche de GPEC viendra également questionner la gestion des ressources bénévoles : qui sera chargé de leur animation ? Les DRH ou les administrateurs ? Ceux-ci souhaiteront-ils s'impliquer et accepter qu'on leur confie des missions de management des équipes de bénévoles ?
C'est un sujet complexe en ce qu'il revêt une dimension à la fois politique et technique.

L'engagement des salariés est un enjeu des ressources humaines associatives. Les salariés qui « s'engagent » dans une profession sociale, le font le plus souvent par conviction personnelle, pour défendre une cause sociale (« venir en aide à des personnes considérées comme vulnérables ») et non seulement pour un salaire. L'existence d'un projet associatif et d'un projet d'établissement où ils trouvent leur place sont des indicateurs de bonne qualité de vie d'une association. Ils permettent de formaliser les valeurs défendues dans le cadre de l'accompagnement social, puis de les traduire de façon opérationnelle avec les équipes en place.
La raison d'être d'une association prend tout son sens au regard du principe de non lucrativité. La forme associative est un des rares modèles d'entreprise qui ouvre à une société non basée sur la seule compétitivité et qui offre la possibilité de donner une place aux usagers, aux bénévoles, aux salariés dans le positionnement politique de l'association.

Or le secteur est contraint d'évoluer en se restructurant. Beaucoup de petites associations ne pourront poursuivre seules leurs activités, les contraintes de « marché» s'accentuant. Dans ce contexte de regroupement, la GPEC constitue un enjeu important pour rationaliser la gestion des Ressources humaines associatives tout en revendiquant ses spécificités, à commencer par le respect des personnes et la prise en compte de leur expression.
En conséquence, on verra certainement apparaître des services RH qui développeront leurs propres méthodes : ils sont encore rares en raison de la taille des structures, au sein de ces nouvelles entités, cette fonction étant assurée bien souvent par le directeur lui-même.

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

L'entretien professionnel est désormais prévu par des textes légaux et conventionnels.

Le poids de l'emploi associatif est considérable car il représente 33 000 employeurs, 925 000 salariés et 149 000 bénévoles (soit 17 milliard d'euros de masse salariale). Le secteur social associatif représente plus que le secteur de la métallurgie ou de l'agroalimentaire.

Les valeurs, les principes et les règles de non lucrativité, solidarité, gestion démocratique, libre adhésion, autonomie et indépendance, coopération, primauté de la personne constituent le socle du fonctionnement associatif.
Leur transposition concrète au niveau de l'ensemble des domaines de gestion (comptable et financière, juridique et organisationnelle, ressources humaines bénévoles et salariées, prestations d'accompagnement des usagers…) contribue à asseoir l'idée de l'existence d'une spécificité associative de notre secteur et plus largement de l'ensemble de l'économie sociale par rapport à l'économie de marché.

Les principaux freins prévisibles pour la mise en place d'entretiens professionnels sont souvent relatifs au manque de temps et de finances des employeurs ou aux peurs de contrôle et de sanction des salariés, à leur peur du changement.

Or, les organisations se doivent d'être apprenantes et de s'adapter à un environnement en constante mutation si elles veulent continuer de vivre. Des outils de ce type peuvent les amener à réfléchir plus globalement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette approche a l'intérêt d'anticiper l'organisation du travail des équipes, de prévoir les risques de mobilité pour les salariés et de mieux animer les bénévoles, afin de mieux prendre en compte les usagers.

Pour **ne pas « plaquer » à l'organisation l'entretien professionnel** au détriment de son sens pour les parties prenantes, il faut commencer dans un premier temps par un état des lieux : les points forts et les points faibles en matière de gestion RH, puis les solutions qu'apporte l'outil aux faiblesses internes de l'établissement, du service ou de l'association.

Souvent il y a hybridation entre l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation :
Il paraitrait opportun de **bien dissocier ces deux entretiens** car ils ne poursuivent pas le même objectif et méritent chacun d'avoir un temps défini et suffisant.
L'entretien annuel d'évaluation abordant des thématiques complémentaires à l'entretien professionnel, les données relevées seront donc plus riches ce qui supposera aussi d'avoir les moyens de les traiter. Il paraîtrait alors recommandable que dans la mesure du possible (cf. taille de la structure), ce ne soient pas les mêmes personnes qui fassent passer les deux types d'entretien.

Quelques arguments :

- Maintien de l'employabilité des personnels.

- Adaptabilité des personnels.

- Qualification des personnels.

- Motivation et dynamisation des équipes.

- Approche globale de la Formation Professionnelle Continue *tout au long de la vie en développant également les situations formatives, terme plus large que la formation en stage. Il comprend toutes les situations de travail apprenantes, les dispositifs de la FPC comme les réunions, colloques, stages etc.…*

- Mobilité professionnelle notamment grâce à l'outil de la VAE, *que cela soit vers des emplois internes ou externes à l'entreprise.*

- Définition des projets professionnels et de formation de chaque salarié.

- Utilisation du dispositif du Droit Individuel à la Formation.

- Fidélisation des personnels.

- Fidélisation des bénévoles, dans le cas où on leur ouvre un entretien de bénévolat.

La transposition de cet entretien à l'activité bénévole dans le cadre d'une GRH adaptée est intéressante à différents niveaux tels que la formation des bénévoles, le recrutement de bénévoles compétents, le partage des compétences de bénévoles entre plusieurs associations, la formation des bénévoles, la VAE des bénévoles…

- Intégration des salariés de moins d'un an ainsi que des salariés en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage en leur ouvrant l'entretien professionnel.

Les erreurs à ne pas commettre :

- Détourner l'entretien professionnel de son objectif et l'utiliser pour solutionner ou régler des problèmes internes.

- Juger le salarié.

- Ne pas donner le temps requis.

- Ne pas adresser le guide de l'entretien professionnel au salarié pour préparer son entretien.

- Etre deux responsables hiérarchiques lors de l'entretien.

- Réaliser un entretien professionnel sans s'appuyer sur les profils de poste et de fonctions qui définissent les missions du collaborateur et s'inscrivent dans l'organisation de l'entreprise.

- Avoir une attitude inadaptée pendant l'entretien :

** en utilisant des phrases et des mots à double sens, complexes, violents.*

** en se projetant soi-même, en ayant une mauvaise écoute, en ayant une attitude fermée ou désinvolte, en surprotégeant la personne, en imposant à outrance, en ne gardant pas la maîtrise de l'entretien (« discussionnite », disgressions…).*

** en prenant des engagements immédiats.*

- Ne pas assurer un suivi des décisions prises.

- Se priver d'éléments d'information pouvant alimenter la Gestion des Ressources Humaines.

- Divulguer des informations confidentielles.

BIBLIOGRAPHIE

TEXTES DE BASE

- **Le Rapport Péry, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux.*** Contribution du secrétariat d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle, La documentation Française, mars 1999.

- **L'Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003**, téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

- **L'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003**, téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

- **La Loi du 4 mai 2004** téléchargeable sur le site legifrance.gouv.fr.

- **L'Accord de la Branche de l'Aide à Domicile du 16 décembre 2004**, téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

- **L'Accord de la Branche Associative Sanitaire, Sociale et médico-sociale du 7 janvier 2005**, téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

- **L'Accord National Interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC**, téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

- **L'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels,** téléchargeable sur la plupart des sites des signataires.

OUVRAGES

- **Réforme de la formation professionnelle, Année II -** DENNERY Marc, ESF éditeur, octobre 2005, Collection Formation Permanente, 319 p.

- **25 questions sur l'entretien professionnel** - FERNANDEZ Alain Frédéric, CHASSAGNE Patrice, Dunod, janvier 2005, 193 p.

REVUES / RAPPORTS / ETUDES

- ***L'entretien professionnel : enjeux, outils et méthodes***, Revue Actualité de la formation permanente n°201, éditeur Centre Inffo publications, janvier 2006, 87 p.

- ***Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole***, Rapport de la CPCA, 27 juin 2005, 49 p.

- ***La France bénévole***, Etude de France Bénévolat et du CERPHI, 4ème édition, mars 2007, 60 p.

SITES DE REFERENCES

www.legifrance.gouv.fr
www.centre-inffo.fr
www.cedefop.eu.int
www.francebenevolat.org
www.fonda.asso.fr
www.cerphi.org
www.unifaf.fr
www.uniformation.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre de la recherche action formation de l'Uniopss : « Ressources humaines et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité : comment mieux utiliser les outils RH ? ».

Dans le contexte actuel, la recherche sur l'axe Ressources humaines est devenue incontournable pour accompagner le changement et l'affirmation du « métier » des associations de solidarité comme pour interroger leurs spécificités en tant qu'acteurs institutionnels.

Pour mieux mettre en relation les valeurs des associations et leur mise en œuvre opérationnelle, ce projet de recherche veut faire apparaître trois niveaux de questionnement méthodologiques autour de 7 outils RH (fiche de poste, fiche de fonction, entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, recrutement et intégration, formation pratique in situ, document unique de délégation).

La recherche veut :

- identifier autour de chaque outil des spécificités associatives sur le registre RH mais aussi des rapports sociaux, au carrefour d'acteurs parties prenantes de statuts très différents, salariés, administrateurs, bénévoles de terrain, volontaires, co-construction avec les usagers, etc., autour d'une démarche de projet de solidarité et en référence aux valeurs d'une ambition associative .

- interroger le niveau opérationnel et technique de ces outils selon un éclairage pluridisciplinaire; identifier comment d'autres outils à destination des acteurs autres que salariés répondent à des fonctions proches.

- resituer ces outils en termes de management RH et de gouvernance, pour une construction de compétences collectives aussi bien qu'individuelles, quel que soit le statut des acteurs impliqués et selon une vision prospective. Cela passe notamment par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la formation tout au long de la vie.

Les administrations, les entreprises font évoluer les outils qu'elles utilisent à travers la négociation collective comme du fait de leur politique. Des entreprises réfléchissent sur leur responsabilité sociétale.
Cette recherche vise à revisiter l'héritage des entreprises à but lucratif ou de l'administration qui ont fortement marqué les conceptions du management RH, à partir de l'observation de spécificités associatives devenues plus manifestes sur ce registre.

L'approche retenue interroge la cohérence entre la démarche de mouvement associatif, l'organisation et la mise en œuvre de son action à partir de ces outils RH : elle est sans exclusive et ne prône pas un modèle unique. Elle cherche à identifier des points de tension et de bonnes pratiques autour des 7 outils retenus pour s'inscrire dans une démarche de progrès.

Cette recherche veut s'appuyer sur les réflexions et les pratiques d'adhérents de l'Uniopss et d'Uriopss volontaires impliquées dans le GRHAF (Groupe ressources humaines associatives et formations).

Ce projet se situe dans le prolongement d'un travail au long court soutenu par la DIIESES. Il a bénéficié du soutien de la DGAS ainsi que du partenariat du Crédit Coopératif et de Chorum, ce dernier se situant dans une perspective d'extension aux autres domaines de l'économie sociale.

Cette fiche a été réalisée par Julie Aigret, Uriopss Auvergne-Limousin,
dans le cadre du GRHAF (Groupe Ressources Humaines Associatives et Formation) de l'Uniopss,
sous la coordination d'Hélène Dolgorouky, pôle Emploi-RH
et la responsabilité de Christine Chognot, adjointe au directeur de l'Uniopss.

Le GRHAF est composé des membres suivants :

Julie Aigret et Clotilde Guillon (Uriopss Auvergne-Limousin) ; Nathalie Perret-Launay et Véronique Dorval (Uriopss Bretagne) ; Isabelle Colly-Favré (Uriopss Haute Normandie) ; Sabine Esnault (Uriopss Ile de France) ; Laëtitia Courtin (Uriopss Languedoc) ; Sylvie Mathieu et Bérengère Henry (Uriopss Lorraine) ; Valérie Delaet (Uriopss Nord Pas de Calais) ; Anne-Marie Poyet (Uriopss PACAC) ; Anne Postic et Séverine Salafia (Uriopss Pays de la Loire) ; Séverine Dupont (Uriopss Picardie) ; Christine Chognot, Hélène Dolgorouky, Jean Afchain, Romain Guerry, Annick Chuffart (Uniopss) ;