

# L'entretien professionnel : pour être acteur de son évolution : repères et enjeux

## FICHE TECHNIQUE DE LA FORMATION

Durée : 3 jours

Public : Professionnels du secteur sanitaire, social et médico-social

Nombre de groupes formés :

7 soit 91 salariés

Prestataire : Catalys Conseil

Intervenant : Gwenaëlle HERVE-LE GALL,

Gwenaël CHARTIER

Comment ne pas rester immobile dans un monde en perpétuel mouvement ? Comment faire face à ces évolutions et se positionner de façon pertinente, pour soi, pour l'association et aussi (surtout ?) pour les usagers ?

Le secteur évolue, bouge en permanence et de plus en plus rapidement. Cette APR (action

prioritaire régionale) a été l'occasion à la fois d'une prise en conscience de ces évolutions ainsi que d'une prise de connaissance des outils à disposition des associations et des salariés pour faire face à ces mutations.

L'entretien professionnel est un dispositif de management introduit par les partenaires sociaux lors de la négociation de l'accord inter-professionnel sur « la formation tout au long de la vie ». L'accord de branche applicable aux établissements du secteur a également repris cette innovation, en essayant de la promouvoir mais en faire pour autant un dispositif obligatoire.

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation : les objectifs de ces 2 entretiens sont différents et complémentaires. L'entretien annuel d'évaluation présente, comme son nom l'indique, une finalité d'évaluation de la performance. Il s'agit donc, sur une période donnée, d'évaluer, de mesurer, la contribution d'un salarié aux objectifs de son service, de son établissement... L'angle d'approche de l'entretien professionnel est différent puisqu'il est centré sur le professionnel, son projet, sa compétence, son parcours, ses souhaits d'évolution et de formation.

Ce dispositif, constitue un des moyens essentiels de la politique RH (Ressources Humaines) et GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) des structures. Il a pour fonction d'inscrire le collaborateur dans un processus de GPEC individuelle : créer les conditions et apporter l'appui pour qu'il soit en mesure d'être acteur de son projet / parcours professionnel et de formation tout au long de sa vie.

L'enjeu premier est d'identifier les espaces de convergence entre les stratégies et projets individuels et les stratégies et projets de la structure (association, établissement, service). Qui dit stratégie dit d'abord vision de l'environnement et diagnostic des contraintes et opportunités qu'il recèle.

L'entretien est donc le moment privilégié pour construire une vision partagée ; pour s'assurer si le collaborateur voit et comprend la dynamique professionnelle dans laquelle s'exerce son activité, peut se déployer son projet professionnel. On voit tout l'intérêt alors de disposer et de mobiliser pour cela de la panoplie des référentiels projets de l'association, des établissements ou des services ; de pouvoir aussi

unifaf

Le Fonds d'Assurance Formation de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif

Poitou-Charentes

situer l'emploi, la fonction, les compétences requises au regard de cartes et répertoires partagés, actualisés (au niveau de l'association, de la profession...). Ainsi l'entretien sera d'autant plus faisable et utile qu'il est intégré aux démarches de management par projet et de management des compétences (telles que la GPEC).

L'entretien doit déboucher sur des objectifs partagés en termes de compétences à entretenir, à développer, à investir. Et sur un plan contractualisé, « échancé », définissant les actions qui pourront être mises en œuvre pour atteindre les objectifs ; des termes du co-investissement possible entre la structure et le collaborateur, pour la mise en œuvre des actions.

La mise en œuvre de l'entretien professionnel prend donc tout son sens vis-à-vis des divers enjeux\* de management :

- enjeux de la GPEC, dans un contexte de potentielle pénurie de main d'œuvre qualifiée et d'allongement des temps d'activité professionnelle,
- enjeux d'un management participatif, qui implique davantage des collaborateurs dans la mise en œuvre du projet associatif et dans la tenue des engagements de qualité de service,
- l'enjeu de la « formation tout au long de la vie » qui trouve ses moyens dans la contractualisation autour du projet et des moyens de le mettre en œuvre ainsi que dans le Droit Individuel à la Formation.

Ainsi, prendre le temps, à échéance régulière, avec chacun des collaborateurs, de parler compétences, évolution professionnelle, parcours professionnel et formation devient une exigence minimale de la qualité du

management. Mais on peut être enthousiaste pour une démarche, sans pour autant faire preuve de naïveté.

L'entretien peut faire peur. Il renvoie chacun à ses responsabilités. Il suppose d'oser et pouvoir dire son projet. Et comment dire un projet non stabilisé ; pire comment avouer ne pas encore avoir de projet. Comment dire aussi que son projet c'est de ne pas changer de projet, de conforter les acquis du projet existant... Après tout, vouloir rester dans son poste parce que l'on y est bien, que l'on y est reconnu compétent, n'est-ce pas aussi un projet ? De même, pérenniser sa structure, développer davantage la qualité de prise en charge ne constituent-ils pas également un projet valide ?

Ces craintes sont partagées tant par les cadres que par les collaborateurs pour qui la question peut être parfois : « comment échapper, dépasser la dictature, le conformisme du changement de projet, de la mobilité à tout prix ? »

Autre frein identifié, la faisabilité des engagements. Si les individus en présence peuvent s'accorder sur le bien fondé du projet et du co-investissement, comment sont-ils assurés de leur prise en compte par la structure ? Comment les acteurs individuels de l'entretien connaissent-ils les moyens et les marges de manœuvres nécessaires à la conclusion du contrat de co-investissement ?

Ainsi l'entretien professionnel, pour être faisable et utile, doit-il s'inscrire dans un dispositif de management pensé, coordonné au niveau de la structure : quelle politique d'information, communication sur la stratégie de la structure ? Quelle stratégie

compétence ? Quels critères permettant d'arbitrer des priorités de projet professionnel, de formation ? Et aussi quelles règles du jeu ? quel système d'information pour soutenir et exploiter la démarche ?...

Autant de questions qui doivent trouver des réponses spécifiques pour chacune des associations. Avec cependant une préoccupation qui doit être commune : faire en sorte que les salariés et parmi eux les plus éloignés de la qualification, s'approprient le dispositif, s'y inscrivent, en exploitent au mieux les outils et les moyens (dont la formation).

En synthèse, il semble que ce système pour fonctionner remplisse quelques conditions clés :

- prendre le temps de s'accorder sur le sens de l'action
- chercher à « faire accord dans la structure » sur les enjeux et les règles du jeu,
- inscrire l'entretien dans un système et des processus lisibles et pilotés de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences,
- instrumenter et documenter le processus,
- construire et développer le savoir faire tant du management que des collaborateurs pour s'inscrire et mener ce dispositif en qualité.

Enfin, une application « optimisée » de cet entretien (dans le cadre des accords de branche, notamment) relève de la façon dont les encadrants, les Instances Représentatives du Personnel, les Directions et les salariés vont mobiliser les dispositifs et travailler sur la convergence – ou non des stratégies de chacun : à quel moment, dans quel lieu, avec qui... Ce rapprochement stratégique est-il envisagé (envisageable) ?