

# 1ères Rencontres richesses humaines associatives

*Entretien annuel professionnel*

Paris, 2 et 3 décembre 2014



En partenariat avec :



GRUPE



Cette action  
est cofinancée par  
l'Union européenne



### Une démarche sur mesure

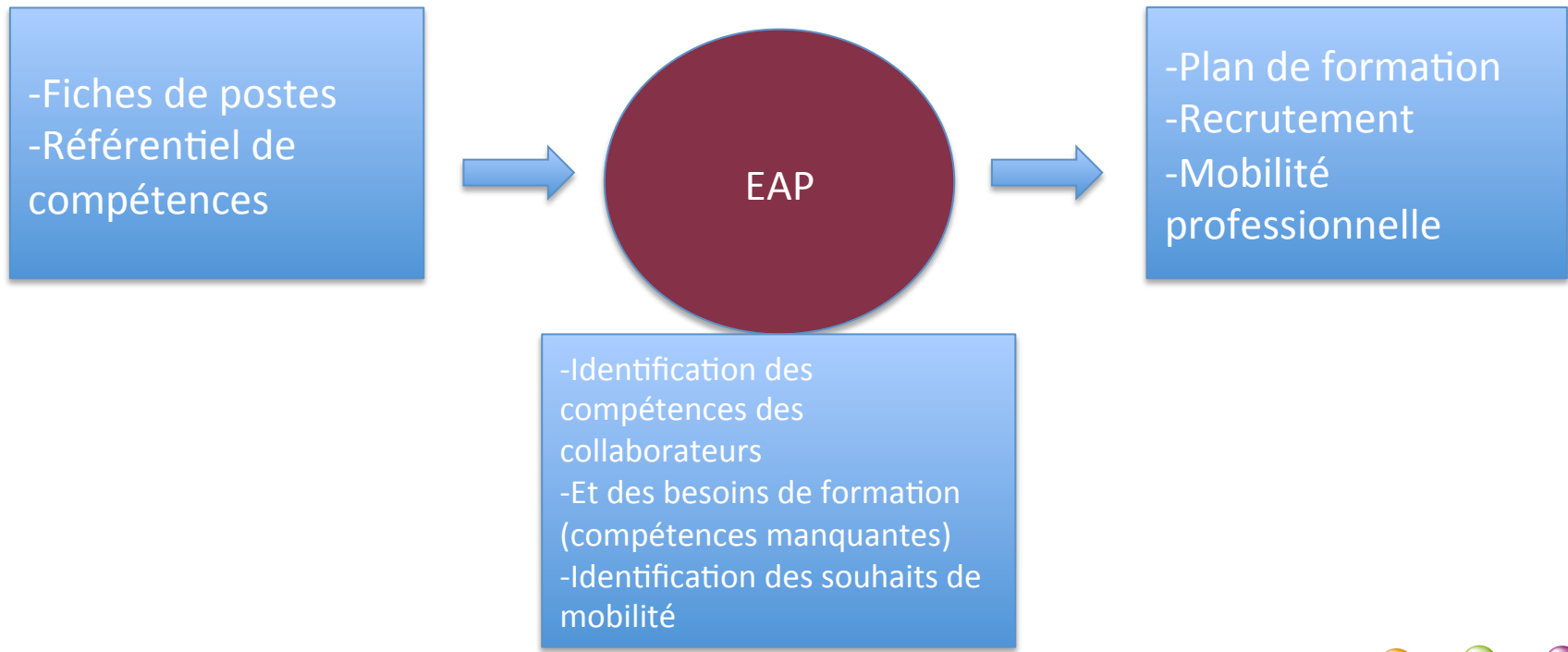
- Programme GPEC du CRDLA Environnement
- 5 réseaux associatifs environnementaux concernés, dont 4 employeurs : CLER - REN - FNE - CPIE - TEE
- Un consultant RH accompagnateur du programme (Jean-Michel Anot du réseau Personnalité et Relations Humaines)

### Une démarche de co-construction

- 2011-début 2012 : phase de mobilisation des réseaux et d'élaboration des programmes GPEC, fonction des besoins identifiés par les réseaux
- 2012-2014 : Elaboration des outils GPEC par des groupes de travail constitués au sein de chaque réseau
- 2015-...: GPEC dynamique (organisation de la mobilité, charte employeur...)



## La pierre angulaire de la gestion des compétences



**Enjeux : besoin de professionnaliser de la GRH au sein des réseaux associatifs environnementaux et de monter en compétences sur la fonction employeur**

=>Obligations légales de l'employeur en matière d'entretien professionnel  
=>Réforme de la formation professionnelle 2014

Toutes les structures, quels que soient leur effectif et leur branche professionnelle d'appartenance, doivent désormais organiser tous les deux ans un entretien professionnel pour leurs salarié-e-s



## Objectifs pour le-la salarié-e

- Avoir un retour sur le travail effectué dans l'année écoulée.
- Valoriser son travail et les compétences mises en œuvre.
- Pourvoir échanger librement avec son-sa responsable sur ses compétences, ses réussites, ses difficultés, son bien-être et son épanouissement au travail.
- Identifier les compétences acquises et les axes de progrès.
- Le cas échéant, élaborer avec son-sa responsable, un plan d'actions pour favoriser sa progression.
- Réfléchir à son projet professionnel (au sein de la structure ou en dehors) et envisager des perspectives au regard de ses attentes, de ses compétences et des possibilités offertes.

Le(la) salarié(e) doit être acteur(trice) de cet entretien et force de proposition.

## Objectifs pour les responsables de structures

- Lancer une dynamique de développement des compétences au sein de la structure.
- Avoir un temps d'échange formel avec chacun(e) des salariés permettant de prendre du recul sur les actions menées, l'organisation du travail et favorisant une vision globale sur le bien-être au sein de la structure.
- Pouvoir évaluer, de manière objective, les personnes dans leur fonction et ainsi mieux détecter les besoins de formation ou d'évolution, et identifier des pistes de développement des compétences adaptées.
- Connaître les projets professionnels des salariés (souhait d'évolution, de mobilité...), pour pouvoir les anticiper et les accompagner, dans la limite des possibilités.
- Répondre aux obligations légales.



## Objectifs pour les bénévoles employeurs

- Connaître les salariés au-delà de leur fonction/mission et connaître concrètement leur travail.
- Avoir une vision globale des compétences de la structure, de ses besoins et pouvoir s'impliquer dans la gestion des ressources humaines.
- Avoir une vision de l'organisation de la structure et faire émerger de nouvelles propositions (lien avec le projet politique).



## → Un état d'esprit particulier et une méthode adaptée

- Cet entretien n'est pas axé sur une évaluation de la « performance » au sens strict et péjoratif du terme
- Il est avant tout un moment privilégié de dialogue, d'échange et de discussion entre responsable et collaborateur-trice.
- Il est axé sur le développement personnel et professionnel des collaborateurs-trices (et le développement de la structure in fine)
- Il favorise la recherche d'un consensus et la co-construction d'une vision commune
- Il s'intéresse au bien-être et à l'environnement de travail des collaborateurs-trices et aux améliorations possibles de ceux-ci



## → Une conduite d'entretien spécifique

- Compte tenu de la petite taille des structures c'est généralement le-la directeur-trice qui mène l'entretien ou le-la responsable direct-e
- Il n'est pas rare que l'entretien soit conduit par un binôme bénévole/directeur-trice (président-e, administrateur-trice référent-e)

### Optimiser la conduite d'entretien en binôme

- Créer un échange serein et équilibré, un climat de confiance avec le-la salarié-e
  - Bien définir au préalable les rôles de chacun
- Se mettre d'accord au préalable sur les informations ou décisions pouvant être annoncées en entretien.





ETAPE	CONTENU
Bilan de l'année écoulée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Événements marquants, degré de satisfaction du-de la collaborateur-trice, motivation du-de la salarié-e, perception de son poste de travail</li> <li>-Points forts, réussites</li> <li>-Difficultés, insatisfactions et proposition de solutions d'amélioration</li> </ul>
Evaluation du-de la collaborateur-trice dans sa fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changements identifiés dans le poste</li> <li>-Evaluation des activités</li> <li>-Autres réalisations</li> </ul>
Evaluation et fixation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'année n</li> <li>-Fixation de nouveaux objectifs pour l'année n+1</li> </ul>
Evaluation des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation des savoirs, savoir-faire et savoir-être</li> <li>-Autres compétences à valoriser</li> </ul>
Projet professionnel/perspectives d'évolutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projet professionnel dans et en dehors de la structure</li> <li>-Souhait de mobilité géographique et/ou professionnelle</li> <li>-Bilan des formations suivies</li> <li>-Plan de développement professionnel (actions pour mettre en œuvre le projet pro)</li> </ul>
Autres points	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management du responsable hiérarchique et conditions de travail</li> <li>-Souhait d'augmentation de la rémunération (!)</li> </ul>



**→ Soigner la mise en place de l'entretien annuel professionnel**

- Démarche qui n'est pas anodine, peut susciter questionnements, inquiétudes voir réticences
- Nécessité de soigner la mise en place (réunion d'équipe pour présenter la démarche, ses objectifs et enjeux, prendre en compte les réactions et répondre aux questions éventuelles...)

**→ Importance de la préparation de l'entretien**

- Par le responsable ( formation à la conduite d'EAP, pré-remplissage de la grille dans les 15 jours précédents l'entretien mais aussi suivi annuel des faits marquants pour objectiver l'évaluation)
- Par le-la collaborateur-trice (pré-remplissage de la grille dans les 15 jours à l'aide du compte-rendu du précédent entretien fourni par le-la responsable)
- L'entretien annuel professionnel n'est pas un point informel

**→ Importance du suivi de l'entretien annuel professionnel**

- Remise du compte-rendu d'entretien au-à la salarié-e et conservation d'une copie dans le dossier du-de la salarié-e
- Suivi de la mise en œuvre des actions de développement (formation, tutorat...)
- Eventuellement entretien intermédiaire permettant un suivi des actions et un réajustement des objectifs

