www.crdlaenvironnement.org | www.cpie.fr

Pour une politique de gestion des richesses humaines et de management responsables

Guide repères à l'usage des responsables associatifs

RÉSEAU DES CPIE

CENTRE DE RESSOURCES DLA ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

CENTRES PERMANENTS D'INITIATIVES POUR L'ENVIRONNEMENT

avec le soutien de :

l'Europe s'engage en France
Fonds Social Européen

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

GROUPE Caisse des Dépôts

UNION EUROPEENNE

Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

SOMMAIRE

Préambule : Pourquoi un engagement employeur-euse / salariés-ées ? 3

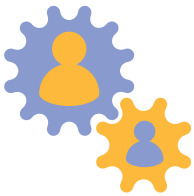
Fiches-repères sur la fonction employeur 4

1. La fonction et la responsabilité employeur : quelle répartition des rôles entre président-e et directeur-trice 4

2. Repères sur l'application du droit du travail 5

3. Au-delà des obligations légales, l'innovation sociale 6

4. Vers des pratiques de management innovantes et responsables 8



Guide d'appui à la mise en oeuvre de l'engagement employeur/salariés-ées dans les CPIE 11

1. Les principes de la mise en oeuvre de l'engagement employeur/salariés-ées du réseau des CPIE 11

2. Des exemples de déclinaison concrète des engagements 13

3. Des outils pour accompagner la mise en oeuvre des engagements 18

Bibliographie / Sources 19

PRÉAMBULE

Pourquoi un engagement employeur / salariés-ées ?

Le contexte

Le contexte actuel dans lequel nos associations employeuses agissent est en profonde mutation. Des évolutions majeures sont en effet cours dans notre secteur associatif environnemental - l'environnement étant devenu un objet transverse, ce sont nos pratiques et nos métiers qu'ils nous faut réinventer - mais également dans le travail et le rapport au travail des salariés-ées, faisant apparaître de nouvelles attentes, différentes de celles qui prédominaient jusqu'alors.

Dans ce contexte, notre engagement employeur/salarié-e-s propose d'inventer progressivement et collectivement, au sein de notre réseau associatif, véritable terrain d'initiatives et d'innovation, une nouvelle voie dans le pilotage des richesses humaines, moins normée en terme de structuration et de management, correspondant davantage à notre culture associative et à nos modes de fonctionnement, à la croisée des chemins entre les contraintes légales auxquelles nos associations sont soumises en matière de droit du travail et les nouvelles attentes des salariés-ées.

A l'origine de la démarche

La réflexion sur cette notion d'engagement employeurs/salarié-e-s du réseau des CPIE en faveur de la qualité de l'emploi et de la vie au travail s'inscrit dans le prolongement du travail réalisé depuis 2011 dans le cadre du programme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) mis en œuvre par l'Union nationale des CPIE au titre du Centre de ressources DLA Environnement dont elle est membre et structure porteuse.

L'Union nationale des CPIE a placé la GPEC au cœur de ses orientations stratégiques pour son réseau depuis 2011 et s'engage à poursuivre avec lui sa mise en oeuvre dans le cadre d'une démarche globale et transversale intra et inter-réseaux **pour contribuer à la structuration du secteur associatif environnemental**.

Cet engagement employeur a été constitué à partir de la réflexion d'un groupe de travail composé de directeurs, administrateurs, salarié-e-s et délégué-e-s du personnel du réseau des CPIE et testé au sein de 6 CPIE.

Les objectifs

Cet engagement employeur/salarié-e a pour ambition d'affirmer notre volonté de nous positionner comme employeur responsable, innovant et pionnier dans la transformation du travail.
Il vise ainsi à :

- définir et afficher nos valeurs et nos principes en matière de gestion des richesses humaines, pour que celle-ci soit responsable, tout en faisant référence aux outils, dispositifs, démarches ou pratiques concrètes mis en œuvre dans cette perspective pour les promouvoir à l'interne auprès de nos salariés-ées déjà en poste mais également à l'externe auprès de nos partenaires et des candidats-tes à nos emplois ;
- harmoniser progressivement les pratiques au sein de notre réseau pour mettre en œuvre une gestion transversale et éthique des richesses humaines ;
- encourager, valoriser, mutualiser les bonnes pratiques du réseau en matière de gestion des richesses humaines, de qualité d'emploi, de conditions de travail et de développement personnel et professionnel qu'il propose à ses salariés-ées ;
- inscrire nos pratiques dans un processus d'amélioration continue. Cet engagement employeur/salariés-ées prend place dans notre démarche de progrès interne (objectifs de progrès du label notamment).

Zoom sur les caractéristiques de l'emploi dans notre réseau

- Des structures de taille moyenne (11 salariés-ées en moyenne)
- Une priorité d'emploi en CDI (près de 80%) et en temps plein (72%)
- Des professionnels-les salariés-ées qualifiés-ées (46% de bac +3 et plus)
- Un progrès vers l'égalité femmes/hommes dans l'accès aux postes à responsabilités (42% de femmes pour 57% d'hommes)
- Une polyvalence des fonctions favorisant la transversalité dans les structures et le développement de l'intelligence collective
- Un nombre de salariés-ées formés-ées correspondant à la moyenne nationale (37%)
- Une fidélisation des salariés-ées dans la durée (46% des salariés-ées ont plus de 6 ans d'ancienneté)
- Une mixité des âges (la moitié des salariés-ées du réseau ayant entre 30 et 45 ans, 30% plus de 45 ans et 17% moins de 30 ans)

Données issues de l'analyse de l'emploi de 2011

Fiches-repères sur la fonction employeur

1 La fonction et la responsabilité employeur : quelle répartition des rôles entre président-e et directeur-trice

Qui est « l'employeur-euse » ?

Dans nos structures associatives, et c'est ici l'une de nos particularités, la fonction employeur et la responsabilité employeur qui lui est attachée, incombent aux dirigeants-tes bénévoles, c'est à dire aux présidents-tes d'associations.

La fonction employeur (et les obligations et la responsabilité qui lui sont associées) incombe aux présidents-tes qui la délèguent aux directeurs-trices dans le suivi des actions et le pilotage opérationnel de l'équipe salariée au quotidien.

Les bénévoles (administrateurs-trices ou bénévoles opérationnels-les) n'ont en effet pas de responsabilités hiérarchiques sur les personnes salariées (et à l'inverse celles-ci n'ont pas de donneurs-euses d'ordre bénévoles).

À noter

Le-la directeur-trice est aussi un-e salarié-e comme les autres. À ce titre il-elle bénéfice des mêmes droits (entretien annuel et professionnel, formation professionnelle continue, santé/sécurité au travail, bien-être au travail…) que le-la président-te de la structure s'engage à lui garantir.

RÉPARTITION DE LA FONCTION EMPLOYEUR DANS LES STRUCTURES ASSOCIATIVES	
Directeur-trice	**Président-e**
• Applique les obligations vis à vis des salariés-ées prévues par le code du travail et par la convention collective à laquelle la structure est rattachée (obligations dans le cadre du contrat de travail, récupération des heures supplémentaires, mise en œuvre de l'entretien professionnel et des élections professionnelles, formation professionnelle continue…) • Met en œuvre des actions de prévention en matière de santé et sécurité au travail des salariés-ées (document unique d'évaluation des risques, aménagement de poste, formation sécurité…)	• Est garant de la bonne application globale de la réglementation en matière de droit social et de droit du travail ainsi que de la santé et de la sécurité au travail des salariés-ées au sein de la structure. • Met en œuvre toutes les actions favorisant la réussite, le développement professionnel et le bien-être au travail du-de la directeur-trice par la présidence elle-même (entretien annuel professionnel, accompagnement, soutien dans la difficulté…) ou en faisant appel à des intervenants ou moyens extérieurs (formation professionnelle continue, coaching professionnel…)

Pour plus d'informations sur la fonction employeur, consulter les fiches pratiques du droit du travail sur
▸ **travail-emploi.gouv.fr**

Quel accompagnement des personnes dirigeantes bénévoles dans la fonction employeur ?

La richesse de nos gouvernances associatives se constitue dans la grande diversité des profils, des compétences, des origines et des centres d'intérêt des personnes dirigeantes bénévoles. Pour autant, la responsabilité employeur en matière d'application du droit du travail incombe à tous, qu'ils ou elles aient ou non des compétences dans ce domaine.

Aussi, la maitrise de la règlementation du travail n'est pas triviale ni intuitive !
Pour sécuriser les dirigeants-tes dans la prise en main de cette fonction d'employeur, de nombreux dispositifs de formation et d'accompagnement sont proposés.

Plus de renseignements sur la formation des dirigeants bénévoles sur ▸ **service-public-asso.fr**

2 Repères sur l'application du droit du travail

Les principales sources du droit du travail auxquelles se référer

Loi (code du travail)
Conventions collectives
Accords d'entreprise
Contrats de travail

Selon le principe de la hiérarchie des normes, le contrat de travail doit respecter les accords d'entreprise, qui eux-mêmes dépendent des conventions collectives et de la loi.

Définitions

Code du travail (français)

Le code du travail recense l'ensemble des dispositions qui constituent la législation et la réglementation du travail en France dans le cadre du droit commun. Il régit ainsi l'ensemble des relations de travail entre les employeurs-euses et les salariés-ées (embauche, contrats de travail, conditions de travail, temps de travail, rémunération, formation professionnelle, accords collectifs et usages d'entreprise, représentants du personnel, hygiène et sécurité...). Il précise les droits et obligations relatives aux employeurs-euses et aux salariés-ées ainsi que les sanctions prévues en cas de manquement à ces obligations.

À noter

Les associations, organisations privées à but non lucratif, sont soumises à l'application des obligations légales figurant dans le code du travail au même titre que tout autre structure du secteur privé.

Convention collective

La convention collective est un accord négocié et conclu entre les représentants-tes des employeurs-euses et une ou plusieurs organisations syndicales de salarié-e-s qui fixe l'ensemble des conditions d'emploi et de travail ainsi que des garanties sociales. Ce texte complète les règles du droit du travail applicables aux salariés-ées en fonction des caractéristiques propres à un métier, un secteur d'activité, une branche professionnelle, une zone géographique, etc.

À noter

Dans notre secteur d'activité, la convention collective de l'animation est la convention collective appliquée majoritairement. Retrouvez la vôtre sur :
www.legifrance.gouv.fr
Vous n'êtes pas certain-e de la convention collective à laquelle votre structure est rattachée ? Contacter l'inspection du travail ou votre syndicat employeur (CNEA, UDES...)

Accord d'entreprise

L'accord d'entreprise est un accord collectif conclu au niveau d'une entreprise, entre l'employeur-euse et les syndicats de salariés-ées ou à défaut les représentants-tes du personnel et qui s'applique exclusivement à celle-ci (ainsi qu'à ses filiales).

Contrat de travail

Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne, le ou la salarié-e, s'engage à mettre son activité professionnelle et ses compétences à la disposition d'une autre personne, l'employeur-euse, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération.

3 Au-delà des obligations légales, l'innovation sociale

Définition

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché ou des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés (…) » CSESS, 2011

Les CPIE peuvent prendre appui sur leur réseau et le programme GPEC accompagné par l'Union nationale des CPIE qui permettent d'expérimenter, de mutualiser et de diffuser des pratiques innovantes pour avancer collectivement.
La taille moyenne de nos structures est quant à elle propice à l'innovation sociale en matière de richesses humaines.

PRATIQUES RH	PRINCIPALES OBLIGATIONS LÉGALES *	EXEMPLES D'INNOVATIONS SOCIALESOU D'ENGAGEMENT AU-DELÀ DES OBLIGATIONS
Recrutement (interne au réseau ou externe)	• Information des candidats-tes du processus et des méthodes de recrutement en amont de leur mise en œuvre • Pertinence dans le choix des méthodes d'évaluation de la capacité du ou de la candidat-e à tenir l'emploi proposé • Respect de la confidentialité et de la vie privée • Information expresse du ou de la candidat-e dans le cas où une enquête est effectuée auprès d'anciens-nes employeur-euses • Possibilité de tester en situation les compétences professionnelles sans que ce test ne place le ou la candidat-e en situation réelle d'emploi (voir « Le recrutement. Guide pour l'organiser efficacement » CRDLA Environnement 2014 - Fiche 12 : *Connaître les spécificités du droit du travail en matière de recrutement et d'embauche*)	Pour bien gérer et tirer profit de ces candidatures spontanées, il est absolument nécessaire : • de répondre à ces candidatures, et d'indiquer aux plus intéressantes qu'elles seront conservées en vivier ; • d'envoyer un questionnaire complémentaire permettant d'évaluer avec plus de justesse l'intérêt de la candidature. (voir « Le recrutement. Guide pour l'organiser efficacement » CRDLA Environnement 2014)
Développement professionnel/ accompagnement	Réalisation d'un entretien professionnel (par le ou la directeur-trice pour l'équipe salariée, et par le ou la président-e pour le ou la directeur-trice) • Tous les 2 ans avec tous les salariés-ées ayant au moins deux ans d'ancienneté • Lors de leur reprise d'activité à l'issue de certaines périodes de suspension du contrat de travail (congé de maternité ou d'adoption, congé parental d'éducation, congé sabbatique, etc.).	• Mise en place d'un entretien annuel y compris pour le ou la directeur-trice (cet entretien étant réalisé par le ou la président-e) • Mise en place d'un entretien individuel de suivi intermédiaire (à mi-année par exemple) • Mise en place d'un entretien professionnel pour les salariés-ées ayant une ancienneté inférieure à 2 ans et/ou en contrat à durée déterminée (notamment CDD plus de 6 mois)
	• Élaboration d'un plan de formation : - adaptation des compétences des collaborateurs-trices à l'évolution de leur emploi (en lien avec l'évolution des métiers, des technologies et de l'organisation) tout au long de l'exécution de leur contrat de travail pour contribuer au maintien de leur employabilité ; - information-consultation annuelle (calendrier fixé par la loi) des représentants-tes du personnel (notamment délégués-ées du personnel) sur les orientations de la formation professionnelle dans la structure. • Participation au financement de la formation professionnelle continue (cotisations OPCA)	• Encouragement des salariés-ées à être acteurs-trices de leur développement professionnel et de l'évolution de leurs compétences et à tester des formes innovantes de développement des compétences (formations gratuites à distance, participation à des groupes de travail, conférences, visites ou sorties thématiques…) qui complètent l'accès à la formation sans pouvoir s'y substituer d'un point de vue légal.

* Pour plus d'informations sur les obligations légales, consultez le code du travail et la convention collective nationale à laquelle votre structure est rattachée (Animation, Tourisme social et familial…)

PRATIQUES RH	PRINCIPALES OBLIGATIONS LÉGALES *	EXEMPLES D'INNOVATIONS SOCIALES OU D'ENGAGEMENT AU-DELÀ DES OBLIGATIONS
Développement professionnel/ accompagnement	Accompagnement de salariés-ées dans le cadre de licenciement économique (formation, reclassement…)	Accompagnement de salariés-ées en fin de contrat, notamment fin de CDD (mise en œuvre d'un entretien de fin de CDD)
Organisation du travail et conditions de travail des salariés-ées (dont gestion des heures)	• Accord sur la récupération du temps de travail (notamment en cas de temps de travail hebdomadaire supérieur à 35 h. Ex : 39 h par semaine + RTT) • Système de récupération ou d'indemnisation des heures supplémentaires prévu pour les contrats à temps plein par le code du travail et/ou par la convention collective nationale appliquée => Attention pour les contrats à temps partiels, les heures complémentaires doivent nécessairement être payées qu'elles soient ou non récupérées (source : CNEA)	• Télétravail (une ou plusieurs journées par semaine) • Réflexion sur l'articulation salariat/bénévolat (avec distinction entre bénévoles et administrateurs-trices)/volontariat : clarification des missions, rôles et responsabilités de chacun, binômes salariés-ées/bénévoles, engagement des salariés-ées vers du bénévolat (participation au CA au titre de la consultation mais sans pouvoir de décision) • Annualisation du temps de travail (dans ce cas pas de RTT mais autonomie, souplesse, flexibilité de part et d'autre et possibilité de récupération des heures supplémentaires) pour répondre au besoin d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et • Favoriser l'articulation salarié-e/bénévole dans des temps communs habituellement hors horaires/ temps de travail • Gestion autonome des horaires et temps de travail pour tous les salarié-e-s y compris non cadres (sauf si l'activité ne le permet pas. Ex : accueil du public et sauf obligation contraire de la loi notamment pour certains postes qui nécessitent une validation des horaires d'une semaine sur l'autre par le ou la directeur-trice)
Reconnaissance du travail, des compétences et de l'engagement des salariés-ées au service du projet associatif		• Flexibilité dans l'aménagement d'horaires et l'organisation du temps de travail (accord d'entreprise) • Télétravail • Formation individuelle du choix des salariés-ées (dont diplômante, qualifiante…) • Jours de congés supplémentaires • Développement de la polyvalence/évolution des missions vers des centres d'intérêt des personnes (ex : des projets d'engagements associatifs personnels valorisés ou menés sur le temps de travail) pouvant également avoir un intérêt pour la structure • Avantages (carte de réduction SNCF/bus, prêts de locaux ou matériels pour usage personnel, taux de remboursement du kilomètre supérieur au taux national…) • Accord d'intéressement (reversement collectif d'une partie des excédents aux salariés-ées de l'association)

* Pour plus d'informations sur les obligations légales, consultez le code du travail et la convention collective nationale à laquelle votre structure est rattachée (Animation, Tourisme social et familial…)

Quand souplesse et flexibilité des modes d'organisation ne doit pas rimer avec précarité d'emploi des salariés-ées !

Une vigilance particulière doit être apportée par l'employeur-euse à la précarité de certains statuts de ses richesses humaines. Notamment, les pratiques telles que les cumuls de CDD et de volontariats en service civique, les recrutements de stagiaires ou de volontaires en service civique pour effectuer des missions liées à des postes pérennes, ne sont non seulement pas vertueuses mais sont clairement illégales.

Exemples de thématiques d'expérimentation et d'innovation

Gouvernance associative (ex : participation de salariés-ées au conseil d'administration et à la définition des orientations stratégiques) et implication/renouvellement des bénévoles (administrateurs-trices)
- Articulation bénévoles (administrateurs-trices ou bénévoles de projets)/salariés-ées
- Reconnaissance des compétences des salariés-ées
- Mobilité interne (ex : mise en place d'une CVthèque interne, d'un portefeuille de compétences)

4 Vers des pratiques de management innovantes et responsables

Quel management au sein des CPIE ?

Un style de management qui tend à être bienveillant et adapté à notre culture associative :

- combine de manière équilibrée les objectifs, les nécessités ou les contraintes d'actions de la structure et la satisfaction, le bien-être des salariés-ées,
  - ▶ Une posture managériale alliant directivité et prise en compte des suggestions des collaborateurs-trices

- fait participer les collaborateurs-trices et évite la prise de décision unique
  - ▶ Avoir une approche bienveillante, c'est aussi être en capacité de poser un cadre, des règles, de les expliquer et de les faire respecter pour guider, accompagner ses collaborateurs-trices vers une prise d'autonomie progressive. Cette approche va également dans le sens du pouvoir d'agir citoyen que nous souhaitons davantage développer et intégrer dans le cadre de nos actions, pour plus de cohérence et de crédibilité à l'égard de l'ensemble des parties prenantes de nos projets, il apparaît nécessaire de le promouvoir aussi bien dans nos actions externes que dans nos pratiques internes.

Exemples de bienveillance et de réciprocité

- Formation du salarié qui permet à la fois une montée en compétence pour une meilleure adaptation du salarié à son poste au bénéfice de la performance de la structure et un développement personnel et professionnel du salarié favorisant son employabilité.
- Adaptation du travail au regard d'une situation familiale ou médicale particulière (maladie, décès…).

Repères sur les différents styles de management

On distingue habituellement 4 grands styles de management dont les principes sont résumés dans le tableau suivant.

	DIRECTIF	PERSUASIF	PARTICIPATIF	DÉLÉGATIF
Base du fonctionnement de l'équipe	• Procédures et prises de décisions • Beaucoup d'instructions/ordres, peu d'explications	• Procédures et échanges • Beaucoup d'explications (raisons, causes, conséquences) et mise en valeur des objectifs, projets, activités et de leurs avantages	Analyse des faits (objectivité), planification et échanges	Confiance et esprit d'équipe, dynamique de groupes (objectifs stratégiques)
Structure, organisation	Figée et stricte	Autonomie	Relation de confiance	Implication et responsabilisation
Décision	Manager seul	Manager sur base d'avis	En association	En consultation
Communication	• Faible • Descendante • Ecrite	Forte	Forte	Forte
Manager	• Ferme • Expert technique • Référent-e (connaît très bien le travail et peut l'expliquer)	• Modèle du groupe • Charisme • Chaleur humaine • Capacité à guider	• Leader • Arbitre (« centre » de l'équipe) • Révélateur-trice • Visionnaire	• Permissif • Créatif • Intuitif • Energique et enthousiaste
Objectifs	• Diriger • Structurer • Imposer	• Mobiliser • Entrainer • Convaincre	• Associer • Impliquer • Epauler	• Déléguer • Responsabiliser • Laisser-faire
Résultats	• Efficacité immédiate • Rapidité • Quantité	• Equipe soudée • Culture du service • Esprit de groupe • Dépassement de soi	• Gestion de complexité • Consensus • Qualité • Motivation	• Initiative • Innovation • Spontanéité • Ambiance
Points de vigilance	• Limite l'autonomie, la motivation et la créativité des collaborateurs-trices • Peut générer un manque de confiance, des comportements hostiles des collaborateurs-trices, des problèmes relationnels, un mal être au travail voire des conflits sociaux • Poussé à l'extrême, risques de dériver vers l'autoritarisme	• Risque de confusion entre vie personnelle et vie professionnelle • Système peu ouvert sur l'extérieur, risque que le secteur ou la structure en question se replie sur lui-elle-même • Variabilité du niveau de performance dans l'organisation • Poussé à l'extrême, il peut prendre beaucoup de temps d'argumentation	• Nécessite un réel engagement de la part des collaborateurs-trices et peut se heurter au refus de participer de certains-es d'entre eux-elles • Peut à l'inverse être source d'implication excessive et donc de stress • Suppose que tous les collaborateurs-trices soient créatifs-tives, autonomes, et en recherche de responsabilités, ce qui n'est pas forcément le cas ni possible dans toutes les structures • Utilisée excessivement, la recherche de l'approbation à tout prix peut aboutir à la non décision	• Méthode qui prend du temps • Le manque de structure peut engendrer le risque de dériver vers un management « copain » • Poussé à l'extrême le style délégatif peut aussi être perçu par les collaborateurs-trices comme une forme d'abandon, l'équipe restant constamment en quête d'informations et de consignes de la part du ou de la manager

Le ou la manager peut se retrouver davantage dans un style de management particulier, ou une combinaison de styles de management. Il ou elle pourra également, en fonction des situations auxquelles il ou elle doit faire face, passer d'un style de management à un autre, c'est ce que l'on appelle le management situationnel.

Un management sur mesure, le management situationnel

Le style de management à mettre en œuvre dépend à la fois :

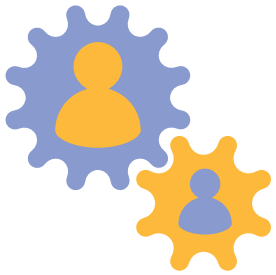
- de la personnalité de la personne en responsabilité de management, de sa capacité à trouver le juste milieu entre conformisme et créativité, entre l'attention accordée aux réalisations et celle accordée aux relations interpersonnelles et à la satisfaction des personnes ;
- des caractéristiques, attentes et capacités (degré de maturité, degré d'autonomie…) de l'équipe de collaborateurs-trices ;
- des caractéristiques de la structure (taille, mode d'organisation, nature de l'activité, historique, période de son cycle de vie…) ;
- de la situation (contexte socio-économique de la structure, limites des moyens et responsabilités attribués à la direction…).

À noter

Il n'y a aucun style parfait de management dans l'absolu ! Tout est question d'adaptation et d'appropriation au contexte donné.

Adapter le style de management (en lien avec l'organisation interne)

CARACTÉRISTIQUES	STYLE DE MANAGEMENT APPROPRIÉ			
	DIRECTIF	PERSUASIF	PARTICIPATIF	DÉLÉGATIF
Situation / contexte	• Crise ou urgence • Changement de structure ou de procédures (nouvelles techniques, nouvel équipement)	• Crise ou urgence • Changement de structure ou de procédures (nouvelles techniques, nouvel équipement)	L'aspect relationnel du travail est prépondérant (ambiance, partenariats, activités de service…)	Le travail se prête à une gestion par missions ou projets
Equipe	Equipe nouvelle	Groupe où l'esprit d'équipe est au cœur des priorités	Equipe suffisamment mûre pour respecter les délais et les objectifs	Equipe rodée, qui a l'habitude de travailler ensemble, qui se connaît bien
Salariés-ées	• Peu qualifiés • Peu de compétences techniques (nouveaux-velles arrivants-tes), pour les aider à acquérir des compétences et des réflexes • Qui ont besoin d'être rassurés-ées, encadrés-ées, dirigés-ées	• Professionnels-les et experts-tes • Mais qui ont encore besoin de guides et de motivation	• Qui ont acquis une certaine autonomie (ancienneté, développement de compétences) • Qui ont besoin de responsabilité et d'autonomie	• Formés-ées et compétents-tes • Capables de gérer par eux-elles-mêmes la cohésion d'équipe • Qui ont atteint un niveau d'autonomie où la délégation peut être complète



Guide d'appui à la mise en œuvre de l'engagement employeur/salariés-ées dans les CPIE

1 Les principes de la mise en œuvre de l'engagement employeur/salariés-ées du réseau des CPIE

Un engagement réel et volontaire de l'employeur-euse

Être signataire de l'engagement employeur/salariés-ées signifie **s'engager dans la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue** de la gestion des richesses humaines qui nécessite :

- **d'être volontaire pour oser proposer, tester, expérimenter, remettre en cause et améliorer** des processus de gestion des richesses humaines, des modes d'organisation du travail et de management (en s'autorisant à se tromper parfois) et pour **capitaliser, mutualiser ces bonnes pratiques** au sein du réseau.

- **d'être conscient de l'impact et des changements** que la mise en œuvre des principes de cet engagement peut éventuellement impliquer sur les pratiques de gestion des richesses humaines et de management actuelles.

- **d'être conscient de l'investissement en temps que le ou la président-e et le-la directeur-trice devront consacrer dans un premier temps** pour s'engager eux-mêmes dans ces changements de pratiques et les accompagner au sein de l'équipe mais aussi des bénéfices de ces changements dans la durée. De nombreuses études montrent en effet **qu'investir dans le bien-être au travail de ses salariés-ées revient à investir dans leur motivation, leur engagement** (moins de turn-over, d'absentéisme, de présentéisme, meilleur climat social, plus d'efficacité …) et donc dans la réussite des projets, actions et missions de la structure.

- **de faire référence à cet engagement tout au long des processus de recrutement** (les espaces emplois et offres d'emploi précisent que le CPIE est signataire de l'engagement et relaye le lien vers le document, les entretiens de recrutement prévoient des échanges spécifiques sur les engagements réciproques salarié-e-s/employeur-euse…) et de le rendre accessible aux candidat-e-s aux emplois comme aux salarié-e-s en poste.

La réciprocité entre employeur-euse et salariés-ées

- **Le salarié a connaissance qu'il s'engage au service d'un projet associatif d'intérêt général et d'utilité sociale** co-construit et partagé au sein d'une équipe articulant salariés-ées et bénévoles (administrateurs-trices et bénévoles de projets), ce qui implique un contexte d'emploi particulier, complexe, exigeant et parfois contraint (en terme de budget, de cadre institutionnel, d'environnement de travail…).

- **L'employeur s'engage à mettre en œuvre des méthodes de pilotage/management favorisant la qualité d'emploi et de la vie au travail des salariés-ées**, ainsi que leur implication au service du projet associatif et à aller, chaque fois que possible, au-delà des obligations légales qui lui incombent (contrat de travail, convention collective nationale…), notamment en terme d'organisation du travail, de reconnaissance, d'accompagnement des salariés-ées, etc (les champs et modalités d'innovation sociale sont à définir dans le cadre d'un dialogue social interne au CPIE et à adapter à chaque contexte).

Une mise en œuvre adaptée à chaque structure

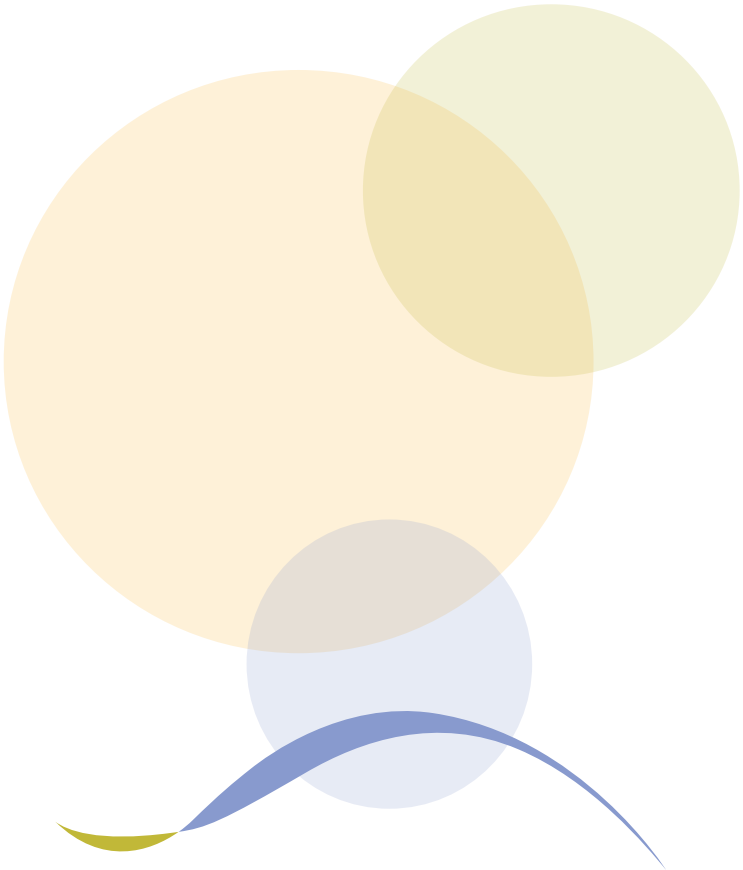
La mise en œuvre de cette démarche d'engagement employeur s'inscrit dans une logique d'innovation et de co-construction entre équipes et directions de CPIE.

L'objectif étant de s'engager au niveau national sur des principes généraux communs au réseau, mais de laisser le champ libre aux CPIE signataires et à leurs équipes de les décliner concrètement au sein de leur structure selon les modalités qui leur conviennent le mieux, car les situations peuvent être très différentes d'un CPIE à l'autre et tous les outils/pratiques ne sont pas applicables dans toutes les structures.

Dans ce cadre, la démarche proposée vise à inciter les CPIE à :
- favoriser le dialogue social interne autour des questions de qualité d'emploi et de vie au travail ;
- définir collectivement (équipe et direction salariée et bénévoles de CPIE) les modalités concrètes de sa mise en œuvre (dispositifs/outils/pratiques les mieux adaptés à chaque CPIE selon son contexte, son historique, son mode de fonctionnement, sa culture et ses problématiques propres) ;
- expérimenter, tester, inventer, imaginer de nouvelles pratiques et de nouveaux dispositifs et s'autoriser à aller hors des sentiers battus !

Pour une mise en œuvre réussie de l'engagement employeur

Il est recommandé aux CPIE signataires d'aller à leur propre rythme et d'avancer par étapes, sans chercher à tout mettre en application tout de suite et pour cela de :
- **réaliser un diagnostic initial de leurs pratiques** de gestion des richesses humaines ;
- **se fixer un objectif final** à moyen/long terme ;
- **se fixer des objectifs et échéances intermédiaires** à atteindre ;
- **évaluer la démarche mise en œuvre** et les avancées/résultats et réajuster si besoin.



2 Des exemples de déclinaison concrète des engagements

Dans cette partie sont proposés des exemples d'actions ou de dispositifs permettant la mise en œuvre concrète des engagements employeur-euse/salariés-ées. Toutefois, compte tenu de la diversité des CPIE (situation, activité, culture, politique, mode de fonctionnement et d'organisation, relations, contraintes…) et de notre engagement général à promouvoir le dialogue social interne autour de la question de qualité de l'emploi et de la vie au travail, **ces exemples ne sont pas à prendre comme des recettes toutes faites.**

ENGAGEMENTS	EXEMPLES D'ACTIONS PERMETTANT LEUR MISE EN ŒUVRE
Favoriser la qualité de la vie au travail, la qualité de l'ambiance de travail et « le bien et le mieux vivre ensemble »	• Des modes d'organisation et de pilotage de l'équipe visant à responsabiliser chaque collaborateur-trice à travers des définitions de postes claires et évolutives, des orientations claires facilitant l'exercice de leurs responsabilités, des organisations favorisant l'autonomie, la circulation de l'information et le travail en équipe (mode projet en particulier, voir fiche « le fonctionnement en mode projet « sur la page outils GPEC de la plateforme ressources en ligne). • Des représentants-tes du personnel (délégués-ées du personnel notamment) siégeant au conseil d'administration • Des espaces réguliers d'expression des attentes ou besoins (réunions d'équipes, entretiens individuels…) • Des conditions de travail valorisant la confiance mutuelle, l'autonomie des salariés-ées et les solidarités au travail (ex : délégation, représentation, gestion autonome des missions, des moyens ou des horaires y compris pour les non cadres et lorsque cela est possible…) et la recherche de conditions matérielles adaptées (locaux appropriés, moyens matériels mis à disposition, mesures de sécurité et d'hygiène nécessaires…). • Des espaces et/ou des moments de convivialité entre les salariés-ées
Favoriser la reconnaissance du travail, des compétences et de l'engagement des salarié-e-s au service du projet associatif au sein de l'équipe et à l'externe	• Des temps de valorisation des réalisations : réunions d'équipes, instances statutaires (bureau, conseil d'administration, assemblée générale), contribution des salariés-ées aux assemblées générales, présentation de projets auprès des différents partenaires, délégation de représentation). • La favorisation de l'implication de l'équipe salariée dans l'élaboration de la décision • Une évolution des missions (tutorat/encadrement/suivi d'un-e autre salarié-e, fonction de référent-e/expert-e sur une thématique ou méthodologie reconnue à l'interne et à l'externe) • Dans certains cas, une identification nominative des salariés-ées sur les documents ou événements pour lesquels ils ou elles ont apporté une contribution (voir droit de la propriété intellectuelle) • La reconnaissance des compétences dans le cadre d'une évolution horizontale de ses missions (et son incidence sur le salaire) • Des entretiens annuels professionnels grâce auxquels les compétences des salariés-ées peuvent être reconnues (et éventuellement communiquées aux administrateurs-trices) et qui permettent d'ajuster le CV de chaque collaborateur-trice (avant et après) de façon à obtenir régulièrement «une image plus fidèle» et valorisante du-de la salarié-e. • Une adéquation entre l'évolution des responsabilités et des compétences (évolution de poste, statut, missions) et l'évolution de salaire. • La mise en place d'un outil de suivi et de valorisation des compétences acquises par chaque salarié tout au long de son parcours professionnel (ex : portefeuille de compétences) • La reconnaissance de l'investissement des salariés-ées dans le travail au service du projet associatif qui va souvent au-delà des engagements contractuels (missions au-delà de la fiche de poste et/ou au-delà du temps de travail)

ENGAGEMENTS	EXEMPLES D'ACTIONS PERMETTANT LEUR MISE EN OEUVRE
Construire et mettre en œuvre une stratégie de pilotage des richesses humaines en cohérence avec la stratégie de développement de la structure et du réseau	• Alimentation régulière et/ou mise à jour annuelle par chaque CPIE de la base de données ressources humaines du réseau des CPIE • Participation des CPIE aux enquêtes RH menées ponctuellement dans le réseau des CPIE sur des thématiques précises (ex : pratiques d'entretien annuel professionnel et de recrutement, mise en place de fonctions émergentes ….) • Appropriation au sein des CPIE de l'analyse emploi produite par l'Union nationale des CPIE pour favoriser la culture de réseau, permettre aux salariés-ées du réseau de s'inscrire dans un parcours professionnel à l'échelle du réseau, pouvoir communiquer sur l'emploi dans le réseau à l'externe (partenaires, candidats à l'emploi…) • Intégration de la gestion des richesses humaines dans le projet stratégique (un volet RH est systématiquement associé au projet associatif et stratégique et décline concrètement les besoins en compétences nécessaires à sa conduite) • L'inscription de chaque CPIE dans la co-construction d'une politique RH intégrant l'ensemble des personnes concernées (dirigeants, responsables et équipe salariée) • La contribution à la réflexion sur les évolutions structurelles et économiques nécessaires à la mise en œuvre d'une politique RH de réseau (pilotage des richesses humaines à l'échelle des unions régionales, évolution du modèle économique…) • La participation de salariés-ées ou représentants-tes de salariés-ées (ex : délégués-ées du personnel) au conseil d'administration
Mettre en œuvre un processus de recrutement clair et transparent, non discriminant, favorisant l'objectivation des méthodes de sélection des candidatures et le respect du ou de la candidat-e	• Le recrutement, et notamment la sélection des candidatures, sont systématiquement réalisés sur la base d'une fiche de poste et d'un profil de poste • Le ou la candidat-e est informé-e tout au long du processus de recrutement des méthodes de recrutement mais également du contexte et des particularités du poste pour lequel il ou elle candidate (référence au projet associatif et à l'engagement employeur notamment) • Le ou la candidat-e est informé-e des possibilités de contact de son ou ses anciens employeurs ou employeuses par le CPIE recruteur (notamment dans le cadre d'une recommandation issue d'un autre CPIE) • Une réponse aux candidatures est systématiquement apportée dans un délai maximum de 1 mois.
Proposer à tous les nouveaux ou nouvelles arrivants-tes (salariés-ées en CDI ou CDD, stagiaires, volontaires en service civique bénévoles de projets ou administra-teurs-trices) **un véritable parcours d'accueil et d'intégration favorisant la prise en main progressive de leur poste, fonction ou mission**	• Un accueil spécifique du ou de la salarié-e à son arrivée (connaissance du CPIE, de l'équipe salariée et bénévole, du poste de travail…) • Un dispositif de formation et/ou de prise en main progressive du poste de travail (tutorat avec une implication forte du tuteur à réaliser pendant la période d'essai) • Un entretien de fin de période d'essai • Une information de l'équipe préalable à l'arrivée du ou de la salarié-e • Demander à chaque salarié qui part de l'association de réaliser une fiche de transmission de dossiers, projets, missions à destination de son ou sa remplaçant-e
Favoriser l'évolution et la mobilité des salarié-ées qui le souhaitent en leur donnant des perspectives	• La diffusion systématique des offres d'emploi de chaque CPIE au sein du réseau des CPIE afin de permettre aux salariés-ées d'autres CPIE de postuler (dépôt systématique des offres sur les sites cpie.fr, Réseau-TEE.net, diffusion par mails). • L'information des salariés-ées sur la possibilité de renseigner leur profil et de déposer leur CV sur la cvthèque du site reseau-TEE.net • La facilitation de l'accès aux offres d'emploi disponibles dans le réseau notamment par la diffusion systématique au sein de chaque CPIE des offres d'emplois provenant du réseau des CPIE (ex : affichage des annonces) • La diffusion au sein du réseau, par l'Union nationale des CPIE ou l'union régionale d'informations relatives à des recrutements envisagés (ex : mise à disposition de salariés-ées pour des missions de quelques mois…) pour favoriser l'anticipation, la mobilité interne et permettre aux personnes intéressées de se projeter. • À compétences et parcours professionnel équivalents, une étude attentive du CPIE recruteur du dossier de candidature émanant d'anciens-nes stagiaires ou salariés-ées du CPIE ou d'autres CPIE, dans une logique d'intégration et d'engagement durable des richesses humaines

ENGAGEMENTS	EXEMPLES D'ACTIONS PERMETTANT LEUR MISE EN OEUVRE
Accompagner les salariés-ées (en CDI ou CDD de plus de 6 mois) dans leur développement personnel et professionnel et en particulier dans la mise en œuvre de leur projet professionnel	• Un entretien professionnel - réalisé tous les deux ans (ou plus régulièrement à l'initiative des salariés-ées ou des employeurs) avec chacun-e des salariés-ées en CDI ou CDD longue durée (plus de 6 mois) - fondé sur le principe de la bienveillance et du dialogue entre responsable et collaborateur-trice, permettant de faire le bilan de l'année ou des années écoulées (faits marquants, évaluation des objectifs et des compétences) et d'aborder de nouvelles perspectives (nouveaux objectifs, plan de développement professionnel, souhaits d'évolution professionnelle et/ou géographique dans ou en dehors de la structure et du réseau, dans d'autres réseaux associatifs environnementaux, dans la limite des possibilités offertes). - basé sur un référentiel de compétences et sur la connaissance de la personne, permettant une appréciation la plus objective possible de ses comportements et pratiques professionnels (savoir-faire, savoir-être). - harmonisé au sein du réseau à l'aide d'une méthodologie commune permettant la mise en oeuvre de dispositifs de référencement et de recommandation sur la base de critères partagés et de favoriser la mobilité intra-réseau. • Un accompagnement des salariés-ées en fin de contrat, notamment fin de CDD (mise en œuvre d'un entretien de fin de CDD pour faire le bilan et orienter vers des perspectives…) • La formalisation au sein de chaque CPIE d'un plan de formation annuel et/ou pluri-annuel pour les salariés-ées de la structure, s'appuyant sur les besoins en compétences de la structure identifiés et les souhaits de formation exprimés par les salarié-e-s lors de l'entretien professionnel. • L'information ou l'implication des salariés-ées dans la formalisation du projet stratégique (plan d'actions) afin de le guider dans ses choix de formation • La consolidation des besoins de formation au niveau de l'Union nationale des CPIE et la proposition d'une offre de formation nationale annuelle sur des thématiques transversales ouverte aux salariés-ées des CPIE sur accord de leur directeur-trice. (formations sur les fiches de postes, les évolutions métiers) • La recherche de solutions innovantes favorisant le développement des compétences des salariés-ées sous différentes formes et complétant l'offre de formation du réseau, par le tutorat, la formation entre pairs, la participation des salariés-ées à des séminaires, conférences, colloques, groupes de travail, rencontres de réseau, inter réseaux et autres, par la diffusion d'information sur les opportunités de formations gratuites à distance (types MOOC, webinaires, visio-conférences, par la mise à disposition de salariés dans d'autres CPIE pendant 2/3 mois pour travailler sur des thématiques, méthodes ou outils particuliers).

Les limites en terme d'initiatives, d'autonomie, de responsabilisation, d'implication des salariés-ées dans les processus de décision sont à définir au sein de chaque CPIE dans le cadre d'un dialogue social interne, et à adapter en fonction de son contexte et sa politique de gestion des richesses humaines.

Développer une culture de la reconnaissance

Contrairement aux idées reçues, la reconnaissance peut aussi prendre d'autres formes que la valorisation financière, cela peut tenir à la posture et l'attitude générale de la direction et de la gouvernance de la structure à l'égard des salariés-ées.

4 besoins de reconnaissance des salariés-ées ont ainsi été identifiés :

- La **reconnaissance existentielle** : c'est la reconnaissance du-de la salarié-e en tant que personne. C'est un besoin fondamental.
- La **reconnaissance de la pratique de travail** : c'est la reconnaissance des compétences techniques ou comportementales.
- La **reconnaissance de l'investissement dans le travail** : c'est la reconnaissance des efforts, de l'énergie et de la prise de risque, même si les résultats ne suivent pas toujours. C'est celle qui manque le plus souvent dans les organisations.
- La **reconnaissance des résultats** : c'est la reconnaissance du produit du travail, de la contribution de chacun, des réussites.

Cette reconnaissance peut prendre différentes formes :

- **formelle** (ex : participation à un colloque, accès à des formations, aménagement du temps de travail et mise en place d'horaires variables…) ;
- **informelle** (ex : partager des connaissances entre pairs, dire merci pour le travail accompli, temps convivial organisé spontanément type déjeuner d'équipe au restaurant…) ;
- **publique** (ex : cérémonie de reconnaissance de l'investissement dans la réussite d'un projet, valorisation des réussites de l'équipe sur l'intranet ou autre support de communication, remerciements publics pour les efforts réalisés dans un projet…).

- **privée** (ex : soutien lors d'un événement difficile, carte d'anniversaire à un ou une collègue, envoi d'un courriel à un ou une salarié-e pour le-la remercier/féliciter...) ;
- **monétaire** (ex : journée de congé supplémentaire, prime, repas dans un restaurant) ;
- **non monétaire** (remerciements verbaux, envoi d'un courriel pour féliciter, attribution de mandats spécifiques aux salariés-ées « méritants-tes », article dans la newsletter valorisant l'investissement et la réussite d'une personne ou d'une équipe...) ;
- **individuelle ou collective**.

Favoriser le réseau dans les recrutements : une approche locale de l'emploi

Les recrutements dans les CPIE ne se font pas uniquement via les processus classiques mais tendent à favoriser le réseau au sens large et la connaissance des interlocuteurs-trices (CPIE, partenaires, réseau de connaissances du CPIE telles que les anciens-nes stagiaires / salariés-ées / bénévoles / volontaires en service civique...) tout en restant dans une démarche de sélection objective et transparente (« à compétences égales on privilégiera des personnes que l'on connaît ») et fondée sur des critères en terme de compétences recherchées (ex : très bonne connaissance du secteur associatif, des partenaires du CPIE, du territoire, de son contexte et de ses problématiques, engagement pour un projet associatif...) au même titre que la qualification ou la performance technique.

Organiser la mobilité des salariés-ées et appréhender différemment le turn-over

Il peut parfois être difficile pour les employeurs-euses de voir partir des salariés-ées compétents-tes qu'ils ou elles ont eux-mêmes ou elles-mêmes formés-ées. Toutefois, compte tenu des perspectives d'évolution professionnelle et de rémunération limitées dans les CPIE, il est utopique de penser pouvoir retenir indéfiniment des salariés-ées qui souhaitent évoluer, il est donc préférable de chercher à organiser et anticiper au mieux cette mobilité. Il y a en parallèle une réelle volonté de la part des responsables et salariés-ées de CPIE de développer la mobilité intra-réseau (traçabilité des compétences à travers un portefeuille de compétences, mise à disposition dans d'autres structures pendant une période donnée pour former ou se former en travaillant sur des thématiques, méthodes ou outils particuliers, mobilité géographique pour évoluer...) ou à l'échelle d'un territoire.

À noter

L'organisation sera d'autant plus armée en matière RH que l'employeur-euse s'occupera de l'évolution de ses salariés-ées aussi bien en interne qu'en externe. En effet, la mobilité externe à la structure (dans d'autres structures du réseau des CPIE, à l'externe sur le territoire ou dans d'autres territoires) est aussi, contrairement aux idées reçues, un gage de bonne santé de l'association. En outre, un turn-over peu important ou une absence de turn-over peut s'avérer être aussi contre-productif pour la structure qu'un turn-over trop important.

Entretien annuel de progrès et entretien professionnel : quelle différence ?

L'entretien annuel de progrès

L'entretien annuel de progrès est un rendez-vous incontournable entre le manager et ses collaborateurs-trices. Il permet de situer les compétences professionnelles du ou de la salariés-ées, d'identifier ses points forts et ceux à améliorer, de fixer des objectifs pour l'année à venir. Le code du travail ne prévoit aucune disposition obligeant l'employeur-euse à instaurer cet entretien mais lui reconnaît le droit de le pratiquer dans le cadre de son pouvoir de direction.
Toutefois cet entretien peut être obligatoire pour certains-nes salariés-ées (ex : cadres soumis au forfait jour) ou en application d'une convention ou d'un accord collectif, et les modalités d'application peuvent être soumises à certaines règles.

L'entretien professionnel

Institué par la réforme de la formation professionnelle de 2014, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire, tous les deux ans, entre le ou la salariés-ées et l'employeur-euse. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du ou de la salarié-e (en termes de qualification, de changement de poste, de promotion) et les formations qui peuvent y contribuer. Il concerne toutes les personnes salariés-ées, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (CDI, CDD, contrat de travail temporaire, contrat aidé...), leur durée de travail (temps plein ou temps partiel), leur ancienneté, et quels que soient la taille et le secteur d'activité de la structure.

Plus d'informations sur ▸ **www.service-public.fr** ou ▸ **www.editions-tissot.fr**

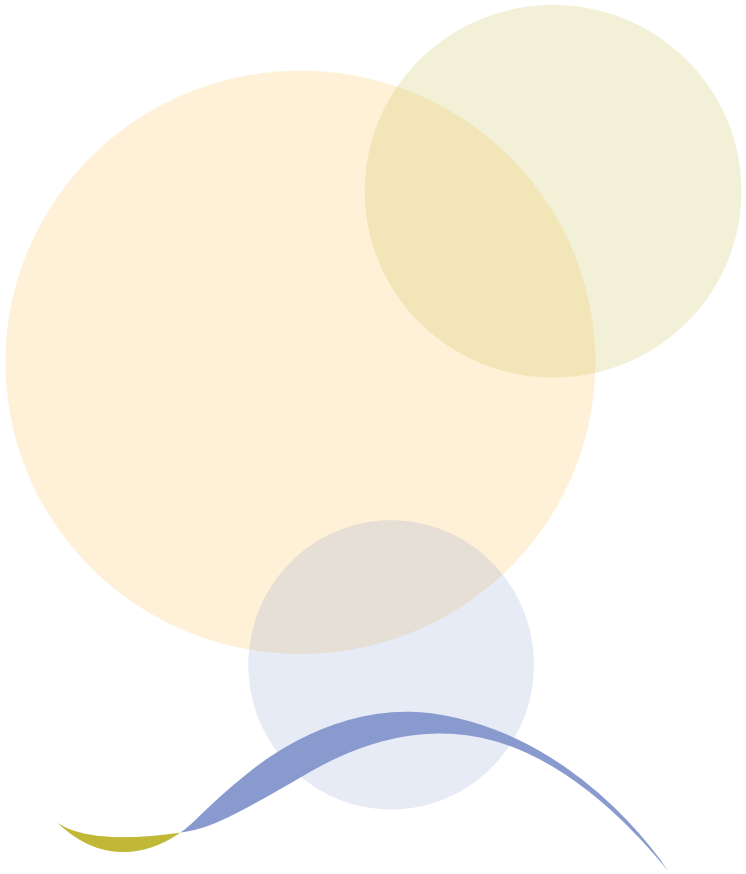
Un principe de subsidiarité

C'est une nouvelle approche de gestion des richesses humaines que nous développons à travers la mise en œuvre du programme de Gestion prévisionnelle de l'emplois et des compétences (GPEC) et en particulier de cet engagement employeur-euse/salariés-ées dans le cadre desquels les RH sont dorénavant prises en compte non plus à l'échelle locale uniquement mais à l'échelle du réseau dans sa globalité, certains aspects de la gestion des RH devront donc s'appréhender à l'échelle du CPIE, de l'Union régionale des CPIE ou de l'Union nationale des CPIE.

Il appartiendra ainsi à chaque responsable de CPIE d'évaluer la pertinence de l'échelon auquel doivent s'appréhender et être mises en œuvre les actions RH.

Exemple : les actions de développement professionnel/formation et leur mise en œuvre à l'échelon approprié

- **CPIE** : formations individuelles avec ou sans rapport avec le projet et les orientations de la structure (ex : maîtrise des outils informatiques et bureautiques), formations collectives en lien avec les activités et/ou le projet de développement de la structure
- **Union régionale des CPIE** : formations individuelles ou collectives liées à la stratégie de développement de l'Union régionale des CPIE ou à une action de dimension territoriale (ex : développement du dialogue territorial)
- **Union nationale des CPIE** : formations individuelles ou collectives associées aux dispositifs nationaux développés par l'Union nationale des CPIE en lien avec les CPIE (ex : DDmarche, inter-argi, GPEC…) ou liées à la stratégie de développement du réseau sur des compétences transversale.



3 Des outils pour accompagner la mise en œuvre des engagements

PRATIQUES RH	OUTILS À DISPOSITION DES RESPONSABLES
Analyser l'évolution de l'emploi pour ajuster et/ou communiquer sur notre politique RH	Analyse emploi et compétences du réseau des CPIE
Recruter de nouveaux-velles collaborateurs-trices sur la base d'un processus de recrutement clair, transparent, non discriminant, favorisant l'objectivation des méthodes de sélection et le respect des candidats-tes	• Guide de recrutement • Profils de postes, fiches de poste, fiches prospectives, fiches de fonctions de service émergentes • Référentiel de compétences
Accueillir et intégrer les nouveaux-velles collaborateurs-trices	• Exemples de livret d'accueil • Trame d'entretien de fin de période d'essai • Processus d'accueil et check-list d'accueil
Clarifier les rôles et responsabilités de chacun favorisant un environnement de travail serein	• Fiches de postes • Fiches de fonction de service émergentes
Formaliser, clarifier et rendre plus lisible l'organisation du CPIE	• Guide des repères généraux sur l'organisation • 7 propositions d'organigrammes commentées
Anticiper l'émergence et/ou les évolutions des emplois et des compétences	• Fiches prospectives • Fiches de fonctions de service émergentes
Evaluer les compétences et appuyer les collaborateur-trice-s dans la mise en œuvre de leur projet professionnel	• Référentiel de compétences • Trame d'entretien annuel professionnel • Guide de préparation de l'entretien annuel professionnel pour le responsable • Guide de préparation de l'entretien annuel professionnel pour le-la collaborateur-trice
Favoriser le développement des compétences des collaborateurs-trices	• Offre de formation de l'Union nationale des CPIE associée aux dispositifs nationaux mis en œuvre avec les CPIE • Rencontres de réseau (rencontre des Présidents-tes, congrès…) • Commissions (Sensibilisation et éducation de tous à l'environnement, Développement durable des territoires, Label…) et groupes de travail thématiques du réseau (agriculture, biodiversité, GPEC, communication…) • Séances téléphoniques d'échanges de pratiques (thématiques environnementales) ou de co-développement entre pairs (GPEC, inter-AGRI, SETE)

Retrouvez les outils GPEC disponibles sur les pages GPEC/emploi/ressources de nos sites

▸ **www.cpie.fr**

▸ **www.crdlaenvironnement.org**

▸ **www.reseau-TEE.net**

BIBLIOGRAPHIE / SOURCES

Management / leadership (travaux de psychologues) :

Grille des styles de management de Blake et Mouton (1978)

Grille des styles de management de Likert (1967)

Travaux de Argyl, 1972

Travaux sur le leadership de Kurt Lewin

Travaux sur le leadership situationnel de Hersey et Blanchard

Nouvelles attentes au travail

Article *Les associations, lieu de réinvention du travail ?*,

Nadia Bellaoui et Marie Lamy (Le Mouvement Associatif), revue Mouvements, 2015.

Innovation sociale

Rapport du groupe de travail « innovation sociale » du Conseil Supérieur de l'ESS, déc 2011

L'innovation sociale, un levier pour le développement des territoires.
Repères et bonnes pratiques pour développer des politiques régionales de soutien à l'innovation.
AVISE/ARF, 2012.

Reconnaissance

Travaux de Jean-Pierre Brun,
professeur de management et directeur de la chaire en gestion de la santé
et de la sécurité au travail à l'Université Laval (Québec)
http://www.cgsst.com

www.crdlaenvironnement.org www.cpie.fr

CENTRE DE RESSOURCES DLA ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

CENTRES PERMANENTS D'INITIATIVES POUR L'ENVIRONNEMENT

Collection outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du réseau des CPIE
Edition : CRDLA Environnement, 2016
Publication réalisée par l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement
Coordination : Tiphaine Miloud-Ali
Rédaction : Tiphaine Miloud-Ali
Administrateur référent : Nicolas Richard

Réalisation : Gzadam - Impression : Magdaz