

## FORMATION EN GESTION DES RH

Le mardi 13 décembre 2022







### Positionner la fonction RH









#### Processus •

#### Futur / Stratégie

### Rôle de partenaire stratégique :

- Définir, communiquer et donner du sens à la stratégie
- Anticiper les évolutions (changement des métiers, adaptation des compétences, évolutions organisationnelles...)
- Adapter en permanence les politiques RH et mesurer leur efficacité (outils de pilotage RH)







**Présent / Opérationnel** 









### Rôle d'accompagnement du changement

- Faciliter la mise en œuvre des changements
- Participer aux projets de transformation
- Prendre en compte les impacts et résistances au changement
- Développer l'employabilité des collaborateurs.

Personnes



Processus •



**Présent / Opérationnel** 







### Rôle d'expert technique Processus • - Gestion administrative du personnel - Garant des obligations légales - Mise en œuvre et suivi des différentes politiques et processus RH: recrutement, paie, formation, mobilité...

Futur / Stratégie

Personnes



Présent / Opérationnel









#### Processus •



#### Rôle social

- Interlocuteur de proximité des collaborateurs (écoute, analyse, traitement des cas individuels...)
- Rôle de conseil, d'alerte auprès des managers opérationnels (diagnostic, élaboration de solutions...)
- Acteur du dialogue social et de la qualité de vie au travail

Personnes

**Présent / Opérationnel** 





## Les qualités pour réussir dans la Fonction RH

Prise de hauteur / vision systémique

Capacité à fédérer, entraîner, donner du sens

Prise de recul / résistance au stress

Discrétion / confidentialité

Curiosité / ouverture d'esprit / créativité

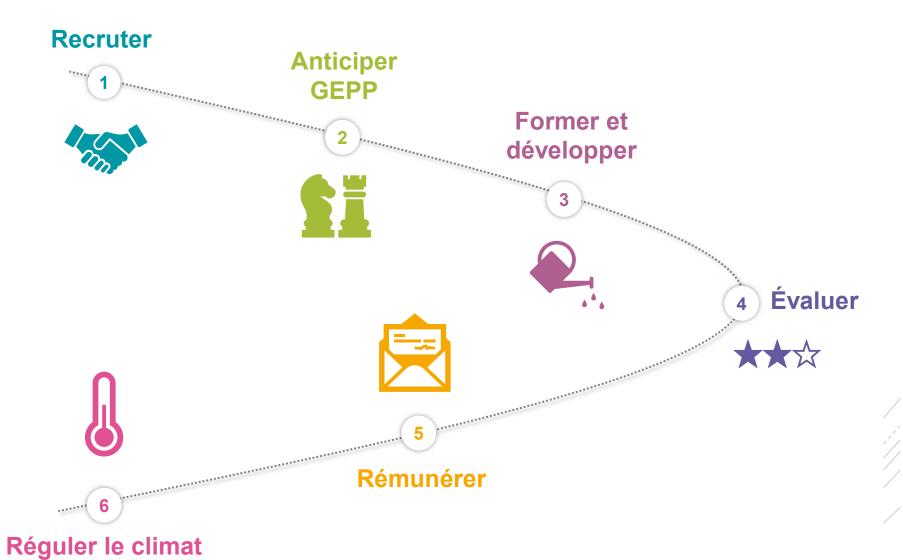
Capacité d'adaptation / souplesse / pragmatisme

Organisation / rigueur / respect des engagements

Communication / écoute / pédagogie



## Les 6 grands processus RH







## Maitriser les étapes clés du recrutement





### Connaître les différentes phases du processus

Recherche des Cadrage Présélection Sélection et Intégration candidats du besoin de candidats proposition (sourcing) Décision de pourvoir Décision sur stratégie Tri de CVs Entretiens Accueil de recherche le poste (vacance/ création) (interne/ externe) Cadrage du besoin Choix des canaux **Entretiens** Tests de recrutement Suivi de la période avec le manager (internet/ cabinets/ téléphoniques ou par d'essai réseaux sociaux...) webcam Définition du poste Rédaction et Décision et gestion Parcours d'intégration & du profil du candidat publication des des retours candidats annonces Classification Rédaction de l'offre/ Fourchette de formalités administratives rémunération

Suivi et évaluation du processus de recrutement

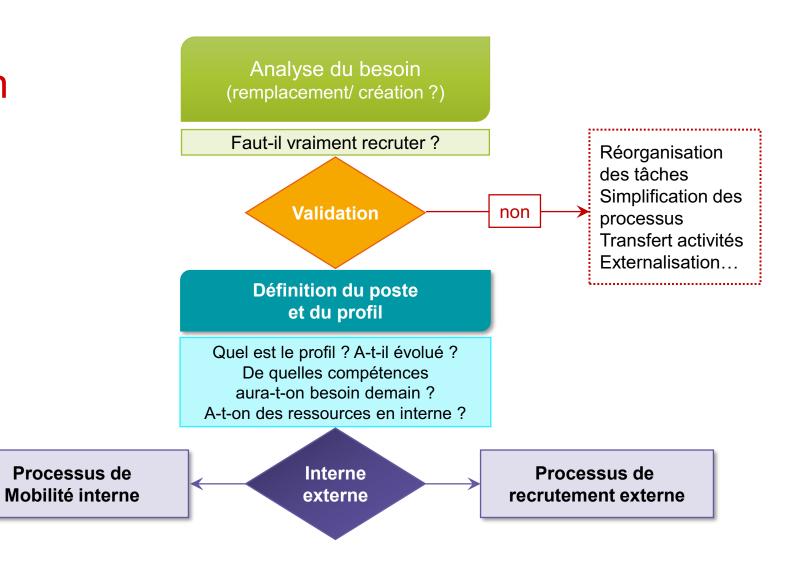
(efficacité, qualité, respect des engagements – politique d'emploi, accords GEPP, mobilité, égalité h/f, seniors…)







## La phase de cadrage du besoin







### Points clés d'une définition de poste

- ★ Position dans l'organisation
  - ► Rattachement hiérarchique
  - ► Interlocuteurs directs
- ★ Description de l'activité
  - Missions
  - Résultats attendus
  - ▶ Difficultés du poste
  - ► Autorité et responsabilités
  - ► Contrôle de l'action

- ★ Conditions de travail
- ★ Conditions d'engagement
- ★ Possibilités d'évolution





### Points clés d'une définition de profil

- **\***Formation
  - ► Indispensable
  - Souhaitée
- ★Expérience professionnelle
  - ▶ Indispensable
  - Souhaitée

- **★**Compétences exigées
  - ▶ Indispensable
  - Souhaitée
- ★Caractéristiques spécifiques





## Exemple de définition de profil de candidat

Eléments du profil	Impératif	Souhaité
Formation commerciale		
BAC +2/3 (de type BTS MUC/ NCRC,	X	
DUT techniques de ventes)		
Connaissance spécifiques		
- Bureautique	x	
- Anglais		X
- Outils de CRM		X
- Orthographe	X	
Compétences professionnelles		
- Compétences commerciales (qualifier un besoin, argumenter, vendre)	x	
- Gestion des litiges (traitement de réclamations de 1 <sup>er</sup> niveau)		x
Compétences comportementales		
- Ecoute	X	
- Organisation	X	
- Capacité d'analyse	X	
- Aisance relationnelle	X	
- Diplomatie	X	





## Législation : non discrimination et droit des candidats

- ★RGPD : stockage des informations des candidats.
- ★ Non discrimination égalité des chances à l'embauche = liste des critères discriminants
- ★S'en tenir aux questions permettant d'évaluer la compétence et la capacité à tenir le poste
- ★ Obligation d'informer le candidat des tests et de le lui faire un retour.
- ★ Risque de sanctions en cas de discrimination (L 3142-44 et L 3142-48 : 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende + dommages et intérêts)



### Discrimination L.1132-1 Critères

### Principe de non - discrimination

- \*Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage (...) en raison de....
- ★Les sanctions pénales encourues en cas de discrimination peuvent aller jusqu'à 45 000 euros et ou 3 ans d'emprisonnement.
- ★ Les personnes morales peuvent être aussi déclarées responsables pénalement (Art. 225-4 du code Pénal)





### Tests et règlementation

★Les recruteurs peuvent faire passer des tests aux candidats mais doivent informer en amont et aval du process le candidat

Amont - Selon <u>l'article L1221-8</u> les recruteurs informent les candidats au préalable de « la mise en œuvre des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard ».

Aval - La loi précise « que les résultats du test sont confidentiels »,. Les recruteurs sont obligés de communiquer les résultats aux candidats qui le demandent

Dans le cadre de la loi RGPD, le recruteur doit informer le candidat s'il souhaite conserver ses données et si la personne testée accepte, il ne pourra les garder plus de 2 ans, sauf en cas d'accord formel du candidat pour une conservation plus longue.

★ Le candidat peut refuser de passer les tests





## Risques et sanctions encourues

- ★Les sanctions pénales encourues en cas de discrimination peuvent aller jusqu'à 45 000 euros et ou 3 ans d'emprisonnement.
- ★Les personnes morales peuvent être aussi déclarées responsables pénalement (Art. 225-4 du code Pénal)





## Les différents outils/canaux de sourcing

Les jobboards

La CVthèque entreprise

La cooptation

Les partenariats école

Les cabinets de chasse

Les blogs d'expertise, les applications de recrutement

La recherche sur Google

Les réseaux sociaux

Les solutions innovantes





### Les différentes étapes de l'entretien structuré

1er entretien

- ★ Accueillir le candidat
- ★ Enquêter sur la formation et l'expérience professionnelle
- ★ Enquêter sur les motivations
- ★ Enquêter sur les compétences comportementales et autres points du profil non abordés
- ★ Informer sur l'entreprise et le poste
- ★Échanger sur les convergences ou les divergences demande/offre
- ★ Laisser le candidat s'exprimer
- ★ Conclure l'entretien





## Conduire l'entretien : 5 règles



Savoir ce que l'on cherche : quelles compétences on veut valider



Poser les questions pertinentes et ouvertes.



**Ecouter activement** 



Creuser ne pas s'en tenir au premier niveau de réponse



Le candidat a la parole : 80/20





### Conduire l'entretien : le questionnement



- ★ D'abord des questions ouvertes.
- ★ Puis des questions fermées ou alternatives pour valider, clarifier ou approfondir.
- ★ Des M.E.S (Mises En Situation) pour évaluer les connaissances et / ou connaître la perception et l'opinion du candidat.
- ★ Et des S.T.A.R (Situation Tâches / Actions Résultats) pour explorer les compétences.



### Conduire l'entretien

L'écoute active et la reformulation

- ★ L'écoute active
  - ► Regards
  - ► Signes de tête
  - ► Attitude ouverte
  - ► Hum, hum...

#### ★ La reformulation

- ► Montrer qu'on écoute,
- Vérifier qu'on a bien compris,
- Encourager le candidat à poursuivre,
- ► Clarifier un propos.







### Connaitre les bases en Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels





### Qu'est-ce que la GEPP?

#### **★** Définition

- ▶ La GEPP est une démarche permettant d'établir une photographie des ressources humaines disponibles (emplois, âge et qualification des salariés, personnes détentrices de compétences clés)
- ▶ afin d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise
- et mettre en place les actions nécessaires (formations, mobilités, recrutements...)



### Le cadre juridique de la GEPP

Art L.2242-20 CT : Obligation pour les entreprises et groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés d'engager, tous les 3 ans, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers portant sur :

La mise en place d'un dispositif de GPEC, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (formation, VAE, Bilan de Compéteness, etc.)

Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions

Le cas échéant, les conditions
de la mobilité professionnelle
ou géographique interne à
l'entreprise qui doivent, en cas
d'accord, faire l'objet d'un
chapitre spécifique.

Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires.

Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences pour la période de validité de l'accord.



Les conditions dans lesquelles les
entreprises sous-traitantes sont
informées des orientations
stratégiques de l'entreprise ayant
un effet sur leurs métiers, l'emploi
et les compétences.



### Le cadre juridique

La négociation s'inscrit dans le calendrier de négociation annuelle obligatoire organisée en 3 grands thèmes :

#### Chaque année :

- \* sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise.
- sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.
- ★ Tous les 3 ans, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés : sur la gestion des emplois et des parcours professionnels





### Thèmes obligatoires de négociation





### Les 5 étapes d'une GEPP au service de la stratégie

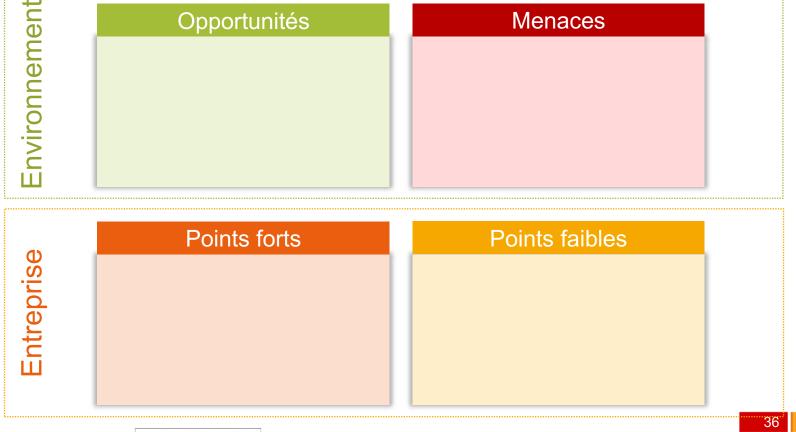
\* « Strategic Workforce Planning »





### La matrice d'analyse stratégique « SWOT »

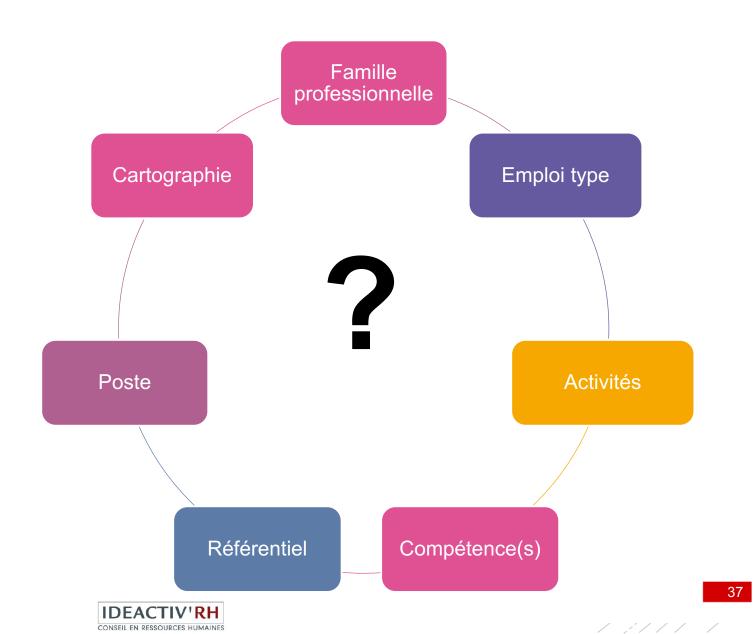
★ Quelles sont les évolutions et leurs impacts sur les emplois et les compétences ? (métiers qui apparaissent, disparaissent, se transforment, nouvelles compétences requises...)







### Le vocabulaire technique de la GEPP





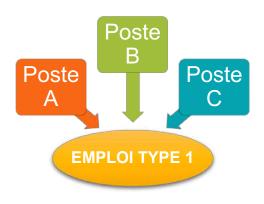
# Le concept de poste

- ★ Un Poste est un ensemble de tâches regroupées dans l'espace et le temps.
- ★ Un poste correspond à une unité de base dans l'organisation du travail = quantification du nombre de postes requis dans l'organisation pour chacun des emplois. Il se base sur une analyse rationnelle et technique de l'organisation du travail.
- ★ En GEPP on n'a pas besoin de « fiche de poste » (= 1 description par personne). La fiche de poste est un outil opérationnel, utilisé par les managers pour gérer l'activité au quotidien ; ce n'est pas un outil de GEPP ni même de GRH.





## Le concept d'emploi-type



- ★ L'emploi-type est indépendant des structures de l'organisation du travail, du statut des salariés, de leur classification ou de leurs responsabilités.
- ★ Il regroupe un ensemble de postes présentant des proximités suffisantes pour une gestion uniforme :
  - ► 80 % d'activités proches
  - des compétences similaires et de même niveau
  - pour que l'on puisse passer d'un poste à un autre en moins de 3 mois.
- ★ Par compétences, il est entendu savoirs (connaissances), savoirfaire (compétences techniques) et savoir être (compétences comportementales).



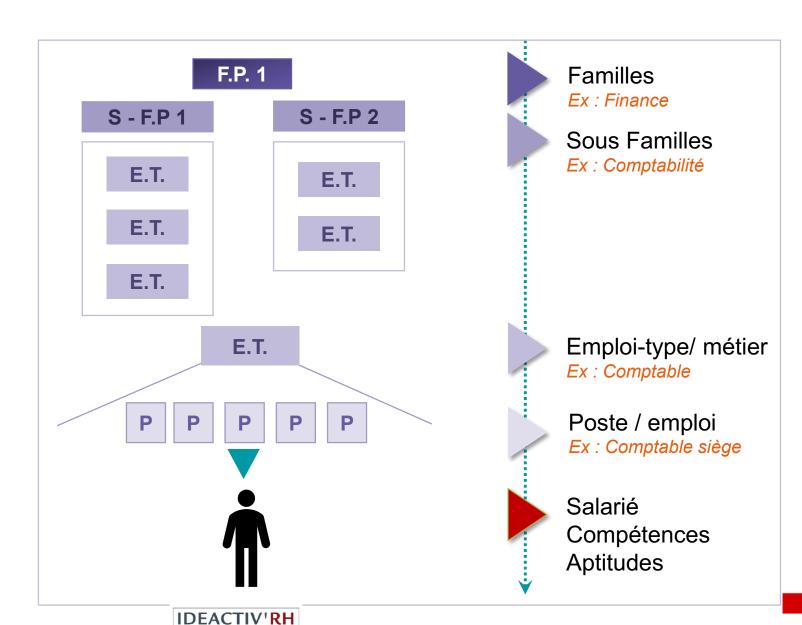
## Le concept de famille professionnelle



- ★ C'est un ensemble de métiers regroupés selon la notion de « technicité », c'est-à-dire, d'emplois types présentant des caractéristiques d'activités dans les domaines de technicité identiques ou proches (la famille marketing, la famille informatique).
- ★ L'approche par famille professionnelle vise à identifier des « espaces d'évolution naturels » pour les salariés.
- ★ Les répertoires comportant un grand nombre de familles comportent parfois un niveau de regroupement supérieur à la famille : le domaine fonctionnel.

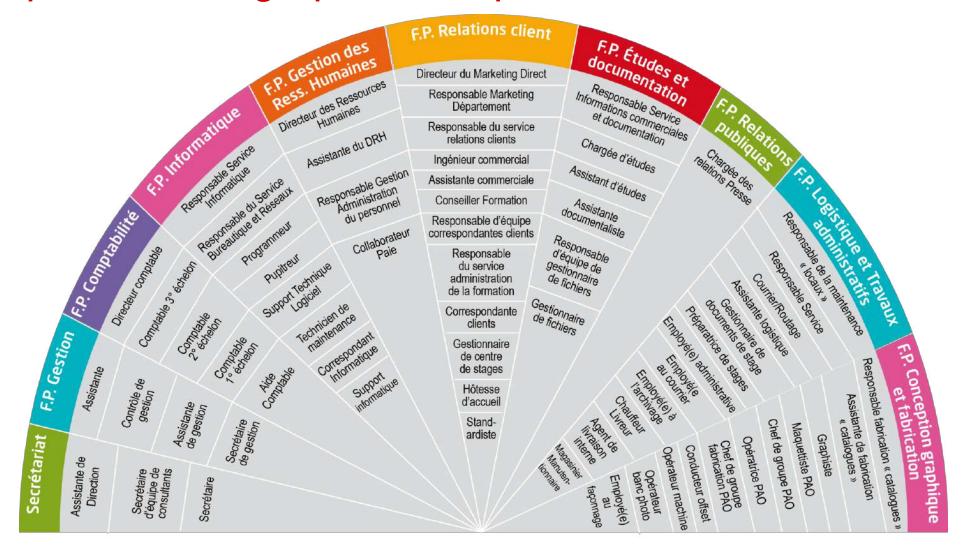


## Schéma d'aide au regroupement





### Exemple de Cartographie d'emplois







## Exemple de cartographie des emplois

### **Technique d'Assurance**

Responsable(s) de fonction et/ou d'unité

Chargé d'études techniques

#### **Gestion d'Assurance**

Responsable(s) de fonction et/ou d'unité

**Expert** 

Inspecteur sinistres

Souscripteur

Rédacteur sinistres graves et/ou contentieux

Gestionnaire de produits financiers

Gestionnaire de risques spécialisés

Gestionnaire de risques complexes

Gestionnaire de risques simples

### **Produits / Développement\***

### Distribution

Responsable(s) de fonction et/ou d'unité

Chargé de clientèle

Conseiller commercial

Assistant commercial

Marketing

Responsable(s) de fonction et/ou d'unité

Chargé d'études Marketing

**Assistant Marketing** 







### Qu'est-ce qu'une compétence ?

- ★ C'est une capacité prouvée à effectuer une tâche dans un contexte donné.
- ★ Elle recouvre :

Savoir : connaissances

Savoir faire : compétences techniques

Savoir être : compétences comportementales



Une compétence s'exprime en comportements observables sur une échelle de maîtrise

### Organisation/rigueur:

Capacité à réaliser des activités sans erreur et à organiser son travail pour optimiser son temps et ses ressources

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Travailler de façon autonome sur la base d'indications et d'instructions données	Interagir avec le client pour reformuler et approfondir son besoin afin de le spécifier et de proposer une solution adéquate	Hiérarchiser et établir des priorités d'actions selon les enjeux des activités	Transmettre et partager des méthodes d'organisation et de rigueur auprès de ses interlocuteurs internes et externes
Ex : collaborateur qui envoie les invitations à une réunion pour le compte de son responsable	Ex : collaborateur qui relit ses livrables et vérifie ses résultats avant de les transmettre à son responsable	Ex : collaborateur qui établit un planning hebdomadaire sur base de l'urgence et de l'importance des tâches	Ex : collaborateur qui incite ses collaborateurs à suivre les process qualité en démontrant leur utilité et leur pertinence





### Les emplois stratégiques

- ★ Un emploi stratégique est un emploi qui est fondamental pour le développement et/ou la pérennité de l'entreprise.
- ★ Les critères des emplois stratégiques :
  - 1. Les emplois les plus créateurs de valeur et/ou les plus différenciant sur le marché.
  - 2. Les emplois émergents ou clés pour le développement des activités et dont les titulaires sont en nombre insuffisant.
  - 3. Les emplois qui ne peuvent pas être externalisés et dont les effectifs vont être déficitaires pour des raisons démographiques par exemple.
  - 4. Les emplois qui nécessitent un temps d'adaptation de 18 mois.
  - Les emplois dont les titulaires risquent d'être « chassés » par la concurrence.





### Les emplois sensibles

- ★ Un emploi sensible est un emploi à forts enjeux sociaux et dont les effectifs devront être réduits au-delà du mouvement des départs naturels.
- ★ Types d'emplois sensibles :
  - 1. Emplois à contenu pauvre, n'offrant pas de perspective d'enrichissement professionnel à leurs titulaires.
  - 2. Emplois comportant des activités qui seront impactées, en terme quantitatif et qualitatif, par l'évolution du contenu d'autres emplois ou par l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail
  - 3. Emplois à caractéristiques de pénibilité élevée, dont les effectifs ne peuvent être sensiblement réduits et qui provoquent, avec le temps, un pourcentage significatif de cas d'inaptitudes, ou qui ne pourront plus être tenus par leurs titulaires les plus âgés.





## Exemples de leviers pour réduire les écarts

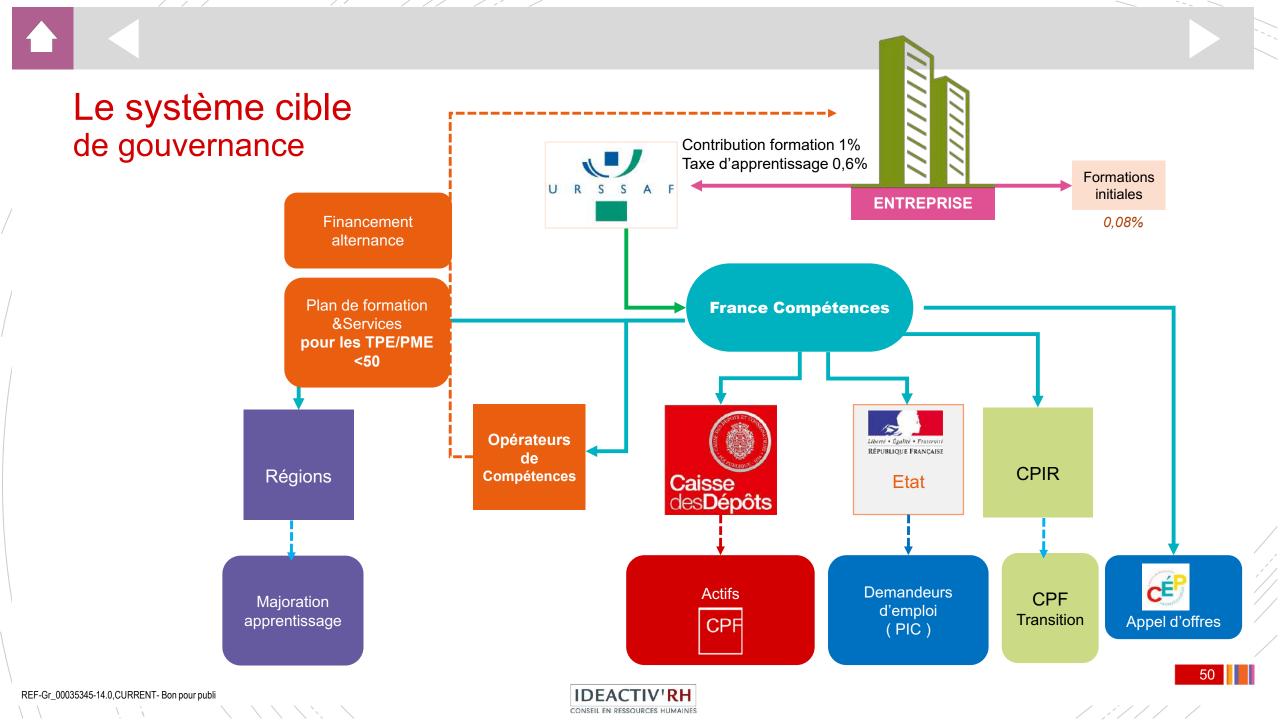






Faire de la formation un levier pour développer les compétences







Le financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage

2- Contribution à la formation professionnelle et à l'alternance

L 6131-1 CT

1- Financement direct d'actions de formation par les employeurs

Taxe d'apprentissage 0,68%	87% de la taxe → apprentissage 13% de la taxe → « hors quota » - F° initiale.  Régime spécifique Alsace-Moselle : 0,44%, pas de hors quota.  Maintien de la CSA
----------------------------	---

Contribution à la formation professionnelle*	Moins de 11 salariés	11 salariés et +
	0,55%	1%

3- Contribution supplémentaire à l'apprentissage

4-Versement dédié CPF-CDD (1% MS CDD\*)
\*Sauf pour certains CDD : <u>Décret 2018-1233</u>





### Les obligations de l'employeur en matière de formation

**\***(Art L 6321-1) CT)

#### Art L 6321-1 CT

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Adaptation au poste de travail Maintien dans l'emploi/ Anticipation des évolutions de l'emploi

#### Art L 6321-1 CT

(L'employeur) peut proposer des **formations** qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme. (...)

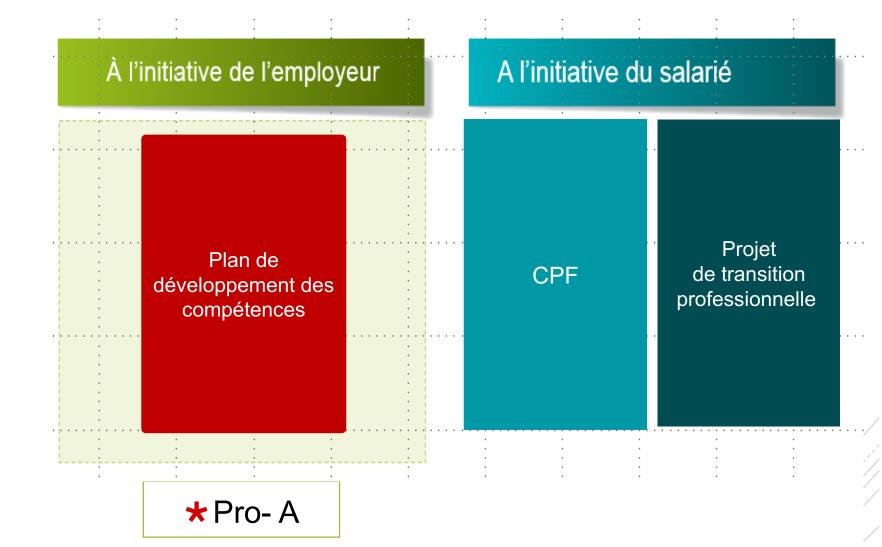
Développement des compétences





### Salariés

Les dispositifs pour accéder à la formation







## Sanction l'obligation de former

### 1. Par la voie du contentieux

- ➤ Sur le fondement de L6321-1 : adaptation, anticipation des évolutions de l'emploi, maintien dans l'emploi.
  - Contentieux du licenciement pour insuffisance professionnelle
  - Manquement dans l'exécution du contrat de travail, entraînant un préjudice distinct de celui résultant de sa rupture
  - Préjudice, sans que la matérialité de la perte de chance qui en résulte doive être établie
  - Cependant, pas d'obligation d'assurer la formation initiale qui fait défaut au salarié (CCASS SOC 7/05/2014).

### 2. Par la voie de l'abondement correctif

- Montant 3000 €. Réf L6323-3 CT.
- Abondement versé directement sur le compte CPF du salarié concerné

### Etat des lieux récapitulatif Tous les 6 ans

Lors du dernier entretien professionnel de la période

<u>L 6315-1 CT</u>

- ★ Les 6 ans s'apprécient en années révolues :
  - ► Avant que le salarié n'atteigne les 7 ans d'ancienneté
- \* Etat des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié
  - ▶ Donne lieu à la rédaction d'un document, copie remise au salarié
  - ▶ Permet d'apprécier que le salarié au cours des 6 dernières années a
    - Bénéficié d'un entretien professionnel tous les 2 ans et
    - Suivi au moins une action de formation
    - 2. Acquis des éléments de certification par la formation ou par VAE
    - 3. Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle
- ★ Possibilité de négocier (accord de branche ou d'entreprise)
  - ▶ D'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel que 1° et 3°
  - ▶ Périodicité de l'entretiens autres qu'une fois tous les 2 ans.



## Sanction de l'obligation de former (Ent. >50)

Déclenchement de l'abondement correctif si ces deux conditions ne sont pas réunies

<u>L 6315-1 CT</u>

Entretiens professionnels tous les deux ans



Au moins une formation autre que celle mentionnée à L6321-2





# Sanction de l'obligation de former de l'employeur (Ent. >50)

Entretiens professionnels tous les deux ans



Au moins une formation autre que celle mentionnée à L6321-2

- ★ Entretien professionnel (L6315-1)
  - ► Perspectives d'évolution professionnelle
  - Informations:
    - VAE
    - CPF
    - Abondements CPF par l'employeur
    - CEP
- ★ L 6321-2 : action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et règlementaires



## Formation et temps de travail

Actions conditionnant l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires.

Temps de travail effectif
Maintien rémunération



Max 30h/an/personne hors temps de travail avec l'accord préalable formel du salarié. Poss. >30h si accord branche/ entreprise.

Texte: <u>décret n° 2018-</u>
1229





## Le plan de développement des compétences

(PdDC)

« Budget annuel ou triennal, concrétisant l'offre de formation de l'entreprise, en réponse aux besoins de développement des compétences pour lesquels la réponse formation est adaptée, et aux projets individuels de formation repris à son compte par l'entreprise ». Alain Meignant

- ★ Le plan rassemble les actions de formation à l'initiative de l'employeur
- ★ Le plan est :
  - ► La concrétisation de la satisfaction de son obligation de former par l'employeur : <u>Article L6312-1</u>, <u>Article L6321-1</u>
  - L'expression de la politique de formation, élément de la politique RH de l'entreprise,
  - Un budget, et par conséquent un outil de pilotage et de suivi,
  - ▶ Un support de communication.





### De quoi le plan sera-t-il fait ?

### Parcours et actions de formation formels

présentiels, blended, et 100 % à distance Y compris coinvestissement/CPF

### Actions assimilées aux actions de formation

bilans de compétences, VAE, positionnements amont et aval ...

### Tout parcours pédagogique permettant d'atteindre des objectifs professionnels

Participation à un projet, formation tutorée en situation de travail, participation à un MOOC, supervision, partage de pratiques, évènementiel...



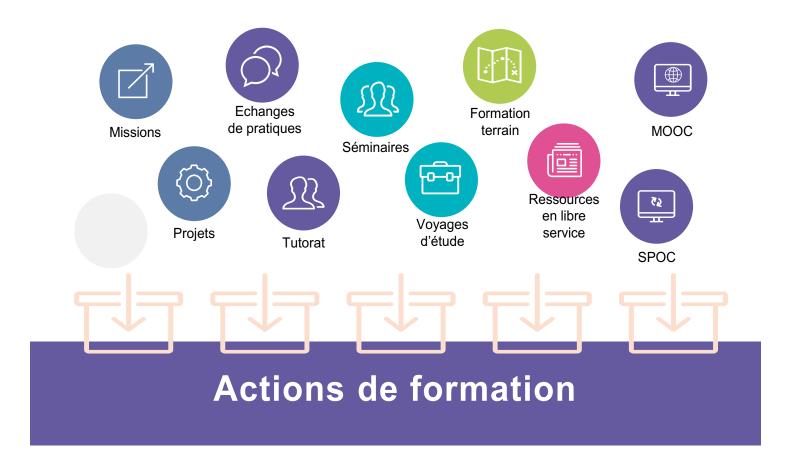




### Plan de développement des compétences



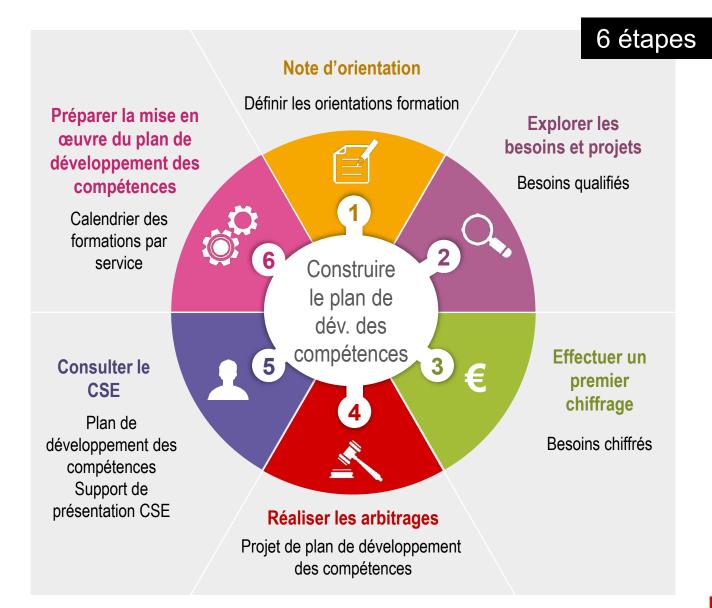
Un parcours composé de situations formatives





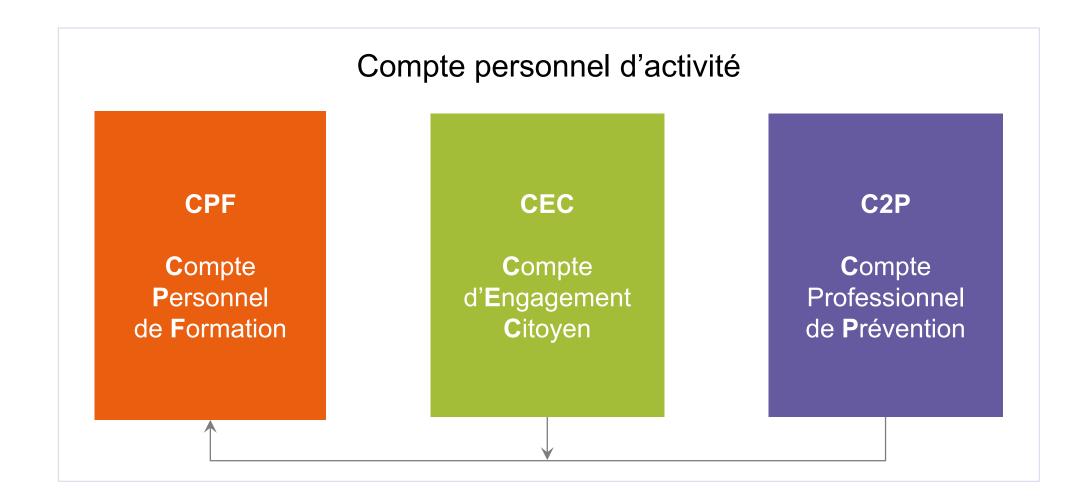


Le processus d'élaboration du plan de développement des compétences













### Le CPF

Un outil au service de la qualification

Décret n°2018-1333 sur la gestion du CPF par la CdDC



Destiné aux :

Financé par :

> Salariés du secteur privé

- > Fonctionnaires
- Travailleurs indépendants
- > Agents des réseaux consulaires
- > Demandeurs d'emploi
- > Jeunes sortis sans qualification du système scolaire
- > 500 € par an à concurrence de 5000€
- > 800 € par an à concurrence de 8000€ pour les personnesde qualification < niveau V
- > Proratisation si durée annuelle de travail ≥ mi-temps
- > CdDC
- > Entreprise Administration
- > Demandeur
- Autre institution (État, Région ayant procédé à l'abondement





### **CPF**

### Formations éligibles

### Inscrites au RNCP

- Diplômes, titres, certificats, CQP inscrits au RNCP
  - De droit
  - Sur demande

### Inscrite au Répertoire Spécifique

- Certifications ou habilitations obéissant à une norme réglementaire
- Certifications obéissant à une norme de marché
- Certifications utiles économiquement et socialement

#### Autres

- Permis de conduire
- VAE
- Bilan de compétences
- Formation des bénévoles
- Actions de préparation à la création d'entreprises

Texte: décret n° 2018-1338







### L'accès à la formation du salarié

### Plan

Via l'employeur CPF STT: Demande
d'autorisation
Sur le contenu
et le calendrier
60 j avant si <6 mois
120 J avant si > 6 mois

L'employeur finance les coûts salariaux

L'employeur peut abonder le financement des coûts pédagogiques (facultatif, sauf accord)



CPF
de transition
professionnelle

En direct

CDdC Via appli mobile

**CPF HTT** 

L'employeur peut abonder le financement des coûts pédagogiques (facultatif, sauf accord)





## Le projet de transition professionnelle

## Textes <u>décret n° 2018-1332</u> <u>décret n° 2018-1339</u> arrêté du 28-12-2018

QR Projet de transition professionnelle

L'information du Min du travail sur le PTP

#### Pour les salariés

- ★ C'est un congé pour se former
- ★ L'Agence de transition professionnelle (CPIR) apprécie pertinence du projet et positionnement préalable
  - Instruit la demande
  - Autorise réalisation et <u>financement</u>
- \* Employeur
  - Verse rémunération et est remboursé par Agence Transition Pro
- ★ Positionnement préalable obligatoire pour adapter la durée du parcours
- ★ Bénéfice étendu aux intérimaires, et intermittents du spectacle. Ordonnance du 22/08/19
- \* Accompagnement CEP facultatif

### Pour les personnes en démission indemnisée pour reconversion professionnelle

- \* Ancienneté 60 mois
- ★ Accompagnement CEP obligatoire (opérateurs salariés)
- ★ Agence transition pro (CPIR)
  - Atteste le caractère réel et sérieux du projet de reconversion professionnelle
- ★ Pôle Emploi
  - Allocation d'assurance chômage si démission « légitime ».

Décret n° 2019-797

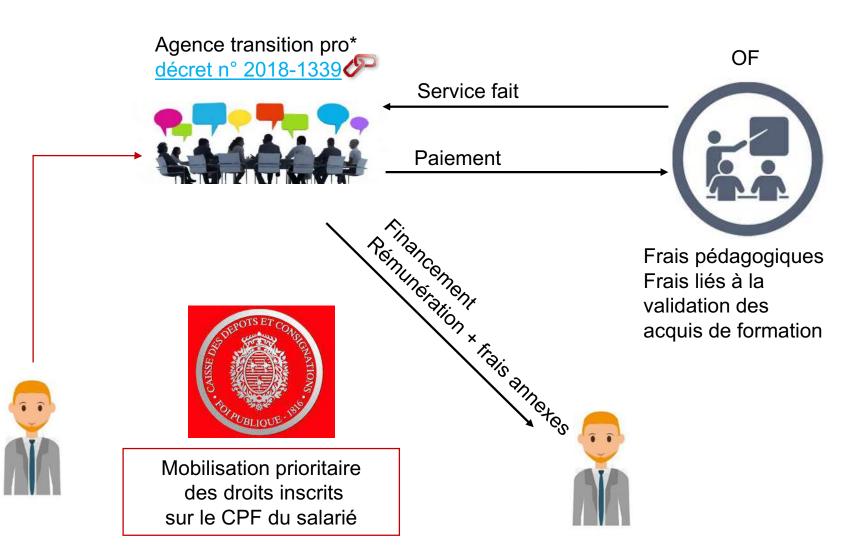




## Projet de transition professionnelle

### Demande de prise en charge

- Conditions d'ancienneté
- Autorisation d'absence
- Positionnement



Commission paritaire interprofessionnelle régionale





### Les bonnes questions à poser pour identifier les besoins en formation

- 1. Quels sont les enjeux liés à cette action de formation ?
- 2. Pourquoi souhaite-t-on organiser cette formation ?
- 3. Quels sont les résultats attendus de la formation ?
- 4. Quels sont les changements attendus ?
- 5. Quelles sont les conditions de réussite ou les freins ?
- 6. Quel est le public à former ?
- 7. Quel est leur profil?
- 8. Quelle est leur disponibilité pour se former ?

- Combien y a-t-il de personnes à former ?
- 2. Quel est l'environnement matériel de la formation ?
- Quels sont les thèmes clés à traiter ?
- 4. Quels sont les messages forts à faire passer ?
- 5. Quelles sont les modalités pédagogiques à utiliser ?
- 6. Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?
- 7. Quels sont ses freins et ses conditions de réussite?





### Comment apprenez vous pour votre travail?

Expérience · 70 % Développement dans l'emploi Relation 20 % Projets/taskforces **Formation** Job change/rotation Exemplarité Formation en salle Lancement d'une nouvelle Coaching Ouvrages de référence activité/arrêt d'une activité Feedback continu Conférences/séminaires Mission E-learning/ Blended Learning **Tutorat** Équipes transverses Veille professionnelle/ Parcours de carrière articles/ blogs...

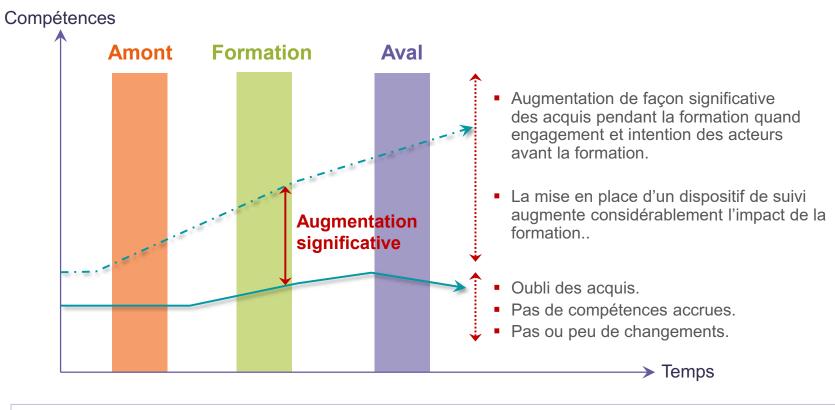
Pour en savoir plus : Apprentissages informels, quel poids réel dans le développement des compétences ?

IDEACTIV'RH



### Apprendre est un processus qui s'inscrit dans le temps

\* Courbe d'acquisition des connaissances et compétences :



> Courbe d'acquisition quand le manager s'implique en amont et en aval de la formation

Courbe d'acquisition quand le manager s'implique peu ou pas en amont et en aval de la formation





Organiser et suivre l'appréciation des performances et des compétences





### La différence entre l'entretien annuel et l'entretien professionnel

★ L'entretien annuel a pour objectif d'évaluer la performance et de fixer les objectifs. L'entretien professionnel d'accompagner le collaborateur dans son projet professionnel



- Bilan année écoulée
- Elaborer un plan d'actions pour s'améliorer et se perfectionner
- Fixer les objectifs de l'année suivante.
- Evalue la performance dans la fonction occupée.
- Sert de base aux décisions d'augmentations et d'évolutions dans l'entreprise.
- Annuel avec possibilité de bilan intermédiaire
- Manager = évaluateur

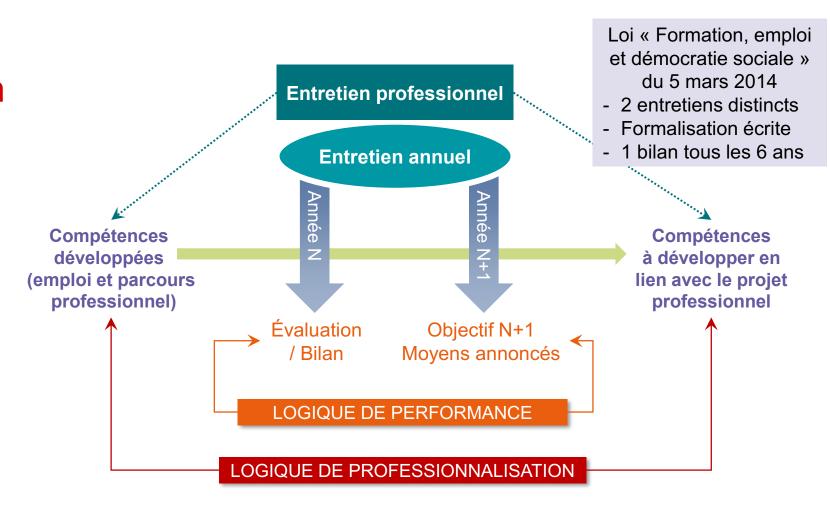


- Réflexion conduite sur les perspectives d'évolution du collaborateur par rapport :
  - À l'entreprise
  - Au poste
  - · Dans son métier
  - Inter métier
- Spécificité Française
- Obligation légale sur le projet de développement par rapport à l'employabilité=> sanctions encourues
- Tous les 2 ans
- Manager = Coach, accompagnateur





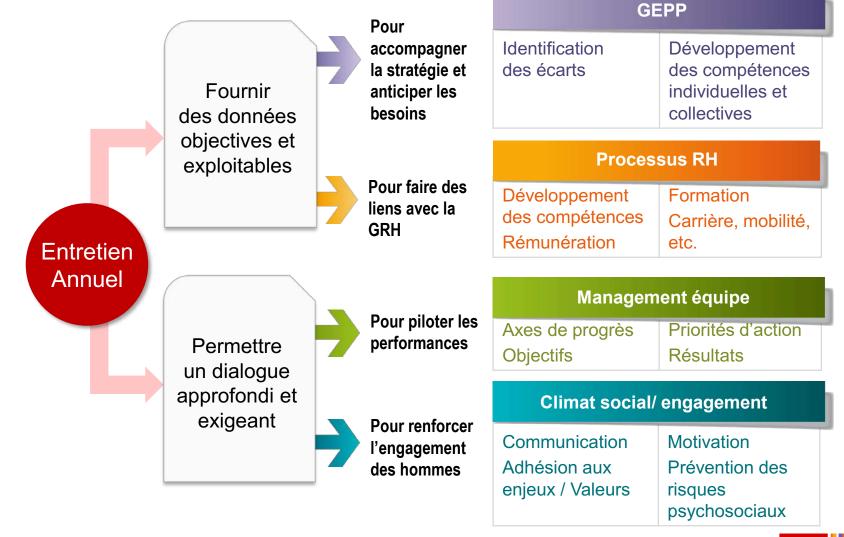
Les logiques de performance et de professionnalisation







### Les enjeux pour l'organisation





### Enjeux pour le manager

- ★ Réaliser un diagnostic permanent de son équipe et de ses collaborateurs.
- \* Améliorer ses relations avec ses collaborateurs.
- ★ Manifester son rôle de manager.
- \* Développer la performance de l'équipe.
- \* Acte de management qui lui permet de construire une relation avec ses collaborateurs fondée sur :
  - ► La confiance,
  - ▶ La co-responsabilité,
  - La contractualisation.
- ★ Développer les compétences.





# Les attentes et craintes des collaborateurs par rapport à l'entretien d'évaluation

### Attentes

- ✓ Avoir un moment privilégié pour échanger avec son N+1.
- ✓ Être écouté.
- ✓ Être reconnu pour ses mérites.
- ✓ Prendre du recul par rapport à son travail de tous les jours.
- ✓ Connaître ses priorités.
- ✓ Avoir des relations plus transparentes.
- ✓ Savoir ce qu'on pense de nous
- ✓ Envisager son avenir professionnel.
- ✓ Progresser.
- ✓ Ressortir plus motivé.

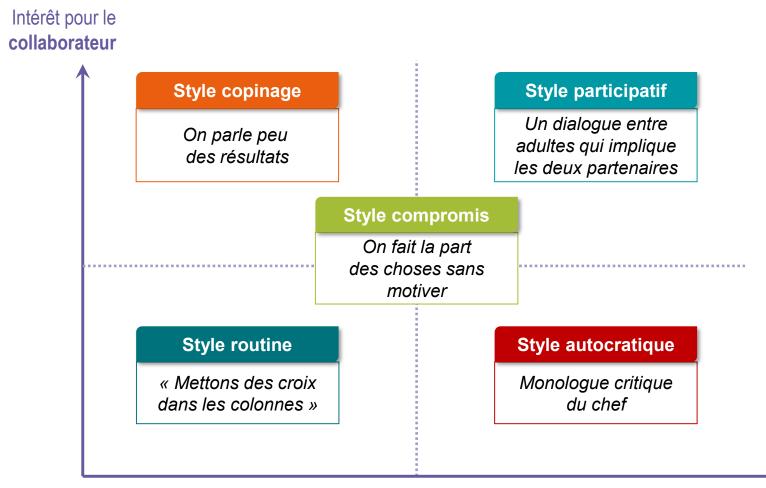
### Craintes

- ✓ Un monologue du N+1.
- ✓ Des réactions paternalistes.
- ✓ La difficulté à confronter les perceptions.
- ✓ Être obligé de se défendre ou de se justifier.
- ✓ La non-acceptation des remarques de N vers N+1.
- ✓ La peur d'être attaqué personnellement.
- ✓ Une évaluation à la tête du client.
- ✓ Un entretien inutile, sans suite...





## Les managers face à l'évaluation



Intérêt pour l'entreprise





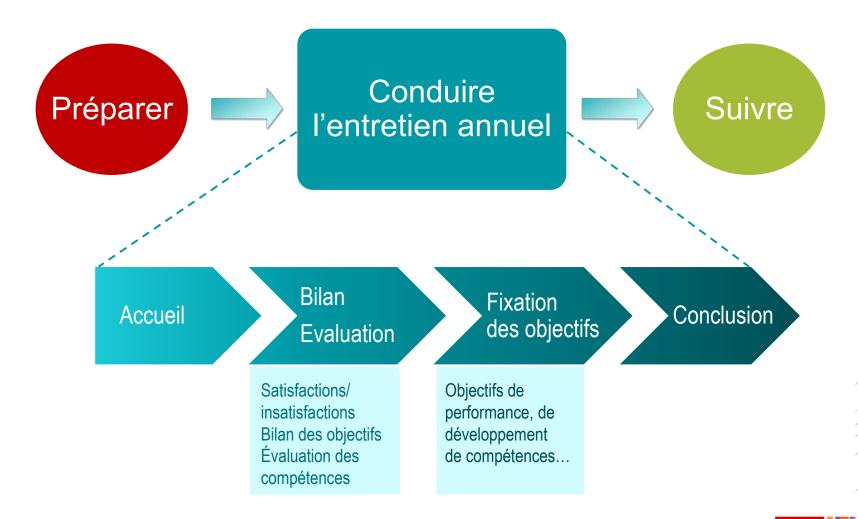
# Conditions de réussite du système d'appréciation

- ★ Une direction impliquée
- ★ Des évaluateurs formés
  - ► Sur le processus et les outils internes
  - ► Sur les techniques d'évaluation et la posture relationnelle
- ★ Un management basé sur des relations de confiance
- ★ Un suivi du système
  - ▶ Révision périodique du système (critères, formation des évalués et managers…)
- \* Cohérence avec la rémunération/ formation/ mobilité
  - ▶ Veiller à la cohérence entre l'appréciation et les augmentations de salaire,
  - Les demandes de formation sont analysées : le manager et le salarié sont informés des décisions prises,
  - Les demandes de mobilité sont analysées : les réponses sont données.





Les différentes étapes de l'entretien d'appréciation







## L'entretien professionnel

- ★ Objectif : « permettre au salarié d'être acteur de son projet professionnel »
  - Le salarié est informé à l'embauche
  - Donne lieu à une formalisation écrite
  - Au moins une fois tous les 2 ans
- ★ Permet d'envisager :
  - ► Perspectives d'évolution professionnelle
  - ► Notamment en terme de qualification et d'emploi
- \* État des lieux tous les 6 ans du parcours professionnel du salarié
  - ▶ Abondement correctif du CPF dans les entreprises de 50 salariés et + si au cours de 6 ans, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens et :
    - Suivi au moins une action de formation





### Définir le projet professionnel

### Demande du collaborateur

Souhaits exprimés, objectifs

### Aider à préciser :

- A-t-il un projet particulier ?
- Comment imagine-t-il son avenir professionnel?
- Qu'est-ce qui le motive ou ne le motive pas ou peu ?
- Dans quel environnement réussit-il le mieux ?
- Lors de ses changements de poste, quels ont été ses critères de choix ?

• ...

Formaliser le projet

#### Échange manager/ RH/ salarié

#### Aider à vérifier :

- Les possibilités du collaborateur
- La stratégie de l'organisation
- Le projet de l'équipe, de l'organisation, de l'environnement extérieur...
- Les opportunités
- La motivation...

#### Collaborateur/ RH

### Envisager les modalités

- Apprentissage
  - Formation présentielle
  - E-learning
  - Auto-formation
  - Mise en situation professionnelle
  - Tutorat...
- Départ en formation : pendant ou hors temps de travail
- Dispositif :
  - plan de développement des compétences (ex plan de formation)
  - CPF
  - Bilan de compétences
  - VAE

3

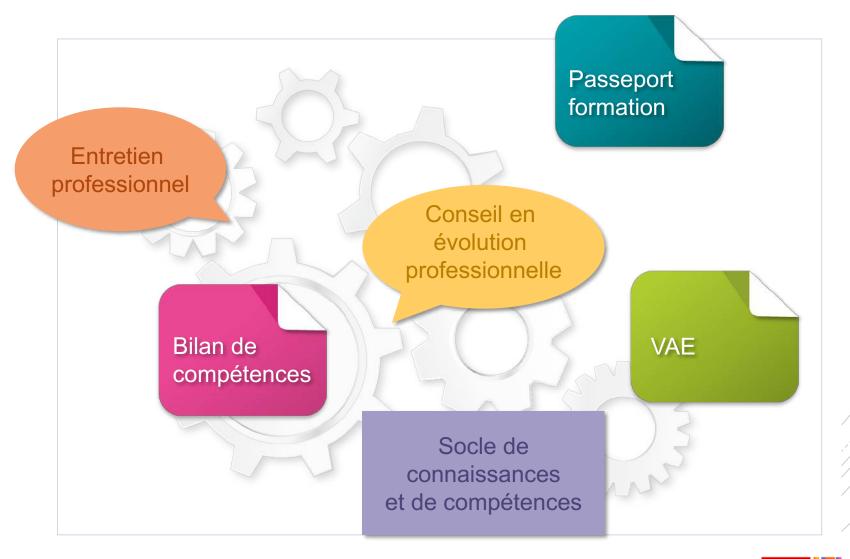
Vérifier la faisabilité

Élaborer le plan d'action





Les outils de l'orientation et de la formation tout au long de la vie







## Le conseil en évolution professionnelle

- ★ Pour tout actif, notamment les demandeurs d'emploi. Gratuit.
- ★ Accompagne la personne
  - ▶ Dans l'identification de ses **potentiels** et de ses **compétences**
  - Dans la formalisation et la mise en œuvre des projets d'évolution professionnelle
- ★ 4 opérateurs : Pôle Emploi, Missions locales, Cap emploi, APEC
- ★ Un prestataire régional sélectionné sur appel d'offre selon un cahier des charges national
- **\*** Gratuit
- \* Financé par une ponction sur la collecte





### La VAE

- \*Ouverte aux personnes justifiant d'un an d'activité.
- ★ Expériences prises en comptes : professionnelles, bénévoles, périodes de formation initiale ou continue en milieu professionnel.
- ★ En cas de validation partielle les parties de certification validées sont définitivement acquises ;
- ★ Congé VAE : 24 h, prolongeable par accord pour les salariés peu qualifiés ou dont l'emploi est menacé.
- ★ Dans les entreprises > 50 salariés Un accord collectif peut organiser la promotion de la VAE au bénéfice des employés.



### Le bilan de compétences

- ★3 phases distinctes (R 6313-4)
  - ► Phase préliminaire
  - ► Phase d'investigation
  - ▶ Phase de conclusions
- ★ Les employeurs ne peuvent réaliser eux-mêmes des bilans de compétences pour leurs salariés (art. R.6313-5).
- \*Activité distincte.
- \* Destruction des documents.
- ★ Convention tripartite. Délai d'acceptation de 10 jours.



## Bonnes fêtes de fin d'année

### MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

