

PROMOUVOIR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DANS LA DIVERSITÉ ET LA NON DISCRIMINATION

PRINCIPE 1
PRINCIPE 2
PRINCIPE 3

IDENTIFIER ET FORMALISER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À L'ORGANISATION

COMMENT ?

En identifiant les emplois nécessaires dans l'organisation et en précisant les missions et les compétences attendues sur chaque poste (profils de poste)

En déclinaison :

- Définir les besoins de recrutement (cf. fiche "recruter") ;
- Définir les besoins en formation au sein de l'organisation (à partir de la stratégie de l'entreprise et de l'analyse des demandes individuelles des salariés).

POURQUOI ?

Mieux connaître les compétences attendues permet de sélectionner les candidats au recrutement ou à la formation sur des critères objectifs, fondés sur les compétences et la performance (et non pas sur des critères discriminatoires)

La communication d'un tel travail permet plus de transparence sur les perspectives d'évolution professionnelle et instaure un sentiment d'équité.

PRINCIPE 1
PRINCIPE 2
PRINCIPE 3

ÉVALUER RÉGULIÈREMENT LES COMPÉTENCES ET LA MISE EN ŒUVRE DE SES MISSIONS PAR CHAQUE SALARIÉ

COMMENT ?

Outil 1 L'entretien annuel d'appréciation

Réalisé par le responsable direct du collaborateur, il permet d'apprécier la contribution attendue et l'atteinte des objectifs sur l'année n et fixe les objectifs pour l'année n+1.

Outil 2 L'entretien professionnel

Il permet d'identifier, valider et développer les compétences et d'accompagner le projet professionnel du salarié. Il a un caractère légal (loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle) et doit avoir lieu une fois tous les deux ans pour tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté.

Outil 3 L'entretien à mi-parcours

L'entretien de deuxième partie de carrière ou de mi-carrière contribue à sécuriser les parcours professionnels et assure de meilleures conditions pour envisager les possibilités d'évolution professionnelle des salariés à mi-parcours.

POURQUOI ?

L'entretien annuel d'appréciation et l'entretien professionnel permettent de proposer à tous les salariés un temps de recul nécessaire pour évaluer, sur des critères objectifs, leur performance ou l'évolution de leurs compétences. Il incite à définir les critères d'appréciation et limite les jugements hâtifs souvent subjectifs et porteurs de discriminations.

► EXEMPLE DE SUPPORT D'ENTRETIEN, D'APPRÉCIATION ET D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (COUPLÉS)

DONNÉES DE CADRAGE

- Salarié, emploi, service : _____
- Poste occupé depuis le : _____
- Entretien conduit par : _____
- Période couverte par l'entretien : _____
- Rappel des rôles et principales activités : _____

ANNÉE ÉCOULÉE

Objectifs d'activité pour l'année n	Appréciation du niveau de réalisation (par des faits significatifs = verbe d'action + conséquence).
Objectifs acquisition de compétences pour l'année n	Appréciation des compétences maîtrisées en année n (illustrations significatives).
Appréciation globale	Dépasse les exigences de l'emploi / correspond aux exigences de l'emploi / a amélioré certains points / a eu une contribution insuffisante.

ANNÉE À VENIR ET PARCOURS PROFESSIONNEL

Evolution professionnelle vue par le salarié	Aspirations professionnelles dans l'année, à deux ans, à cinq ans.
Objectifs pour l'année n+1	Nature des objectifs, moyens (formation, tutorat, projet, nouvelles missions, mobilité...), délais, critères de mesure de la performance.

CONCLUSION

- Commentaires et signature de l'intéressé : _____
- Commentaires et signature du responsable : _____
- Visa du n+2 : _____

Conditions de réussite :

- Engagement et adhésion de la direction ;
- Communication et sensibilisation pour favoriser une réelle implication de toutes les parties dans la démarche ;
- Formation sur les techniques de l'entretien d'évaluation ;
- Finalisation de la mise en place des référentiels ;
- Connaissance et maîtrise des critères d'évaluation par les évaluateurs et les évalués ;
- Suivi et maintenance de la démarche ;
- Formalisation et respect de toutes les étapes du processus évaluation ;
- Mise en œuvre des décisions prises durant l'entretien.

PROMOUVOIR UNE ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ÉQUITABLE

COMMENT ?

1. **Faire reposer les évolutions professionnelles sur des critères objectifs** (compétences et performances professionnelles) en s'appuyant sur les entretiens d'appréciation et professionnel.
2. **Construire une politique équitable d'accès à la formation.**
Élaborer et diffuser un plan de formation ;
Définir et communiquer des critères objectifs d'accès à la formation et s'appuyer dessus au moment des choix d'accès à la formation ;
Favoriser l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés et, plus largement, des personnels qui expriment moins facilement leur appétence à la formation ;
Informers tous les salariés de leurs droits à la formation et des types de formations auxquels ils peuvent avoir recours : plan de formation, DIF, CIF, VAE... ;
Proposer des modalités souples et diversifiées de formation pour permettre à tous les publics, en fonction de leur temps de travail, de leur statut, de l'éloignement géographique ou encore d'un éventuel handicap, de suivre une formation : modularisation, accompagnement en formation, formations à distance...
3. **Proposer un système de rémunération** (grille de salaires, augmentation, prime...) **appliquant le principe "à compétences égales, performance et fonction égales, salaire égal"**
4. **Proposer une organisation du travail** (horaires, flexibilité...) **permettant à tous de concilier vie professionnelle et vie privée.**
5. **Délivrer les équipements adéquats et une assistance si nécessaire aux salariés en situation de handicap.**

Cela permet de limiter les choix subjectifs, voire discriminatoires, ou encore les évolutions professionnelles liées à des investissements extra professionnels.

Construire un plan de formation conduit à fixer et à communiquer la stratégie de l'organisation : cela permet de légitimer certains choix d'accord ou de refus de formation, et donc de limiter les choix discriminatoires.

S'appuyer uniquement sur la demande individuelle de formation risque d'écartier plus systématiquement certaines catégories de personnes qui expriment moins que d'autres leur appétence à la formation, qui connaissent moins leurs droits.

Il s'agit là de ne pas disqualifier certains salariés qui peuvent être très performants ou compétents mais qui doivent préserver des "temps" pour leur vie privée.

La loi impose d'adapter ses équipements pour accueillir des personnes en situation de handicap.



POURQUOI ?

POUR ALLER + LOIN

- LUCIDE, Comment optimiser vos ressources humaines sans discriminations :
→ <http://www.lucide-contre-toutes-les-discriminations.org/publications/Mode%20Emploi%20Cahier2.pdf>

