

Chapitre 1 : Qu'est-ce que la GRH ?

Modèle de GRH	Modèle instrumental	Modèle de l'arbitrage managérial	Modèle de gestion des contradictions
Enjeux	Acteur conditionnable <i>(s'adapte aux besoins de l'entreprise)</i> Convergence des intérêts et harmonie	Acteur politique <i>(suit les ordres de la direction)</i> Convergences-divergences arbitrales à LT Harmonie à construire	Acteurs rationnels et irrationnels Convergences/divergences à gérer en permanence
Changement et intervention	Acteur clé : DRH expert Changement volontaire, programmé centralement	Acteur clé : management dont DRH Changement programmé et négocié	Pas d'acteur clé Changement central et local
Savoirs	Approche positiviste et universaliste Application des connaissances techniques de la GRH	Analyse politique Evaluation des contextes et des jeux d'acteurs pour trouver des solutions contingentes	Recours aux autres sciences sociales : multi-théorisation Cadres conceptuels d'élucidation des contradictions

- GRH** : Créer et mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations
- Sources du droit du travail** :
 - Sources imposées :
 - Traités de l'UE
 - Constitution
 - Code du Travail (Loi) + Jurisprudence (Tribunaux)
 - Sources négociées :
 - Conventions collectives
 - Usage
 - Contrat de travail (*description du poste, salaire, clause de rupture/période d'essai, statut*)
- Instances de contrôle du droit du travail** :
 1. Inspecteur du travail
 - Veille à l'application du droit du travail
 - Droit de visite
 - Droit de communication des registres
 - Droit de prélèvement (hygiène, sécurité)

- Prend des décisions administratives
 - Autorise ou interdit certaines décisions
 - Contrôle le Règlement Intérieur
 - Contrôle la représentation du personnel
 - Assiste ou conseille salariés et employeurs
 - Concilie les différentes parties
2. Juges du droit du travail
- **Conseil des prud'hommes :**
 - Juges non professionnels élus pour traiter les litiges individuels
 - Procédure : Déclaration / Bureau de conciliation / Bureau de jugement
 - **Tribunaux judiciaires :**
 - Civils : **Tribunal de Commerce, d'Instance ou TGI**
 - Répressifs (donner des sanctions) : **Tribunal de Police ou Correctionnel**
 - **Juge administratif** : Contester une décision de l'inspecteur du travail

Chapitre 2 : Les relations professionnelles

☐ Définitions :

- **Relations professionnelles** : Ensemble des pratiques et des règles qui structurent les rapports entre employeurs, salariés et Etat
- **Grève** : Une des expressions visibles des relations professionnelles par le grand public

☐ Les différents acteurs de l'expression collective des salariés :

Au niveau de l'entreprise, les institutions représentatives du personnel (IRP)

- **Délégués du personnel (à partir de 11 salariés) :**
 - ❖ Missions :
 - Réclamations individuelles et collectives
 - Protection des libertés dans l'entreprise
 - Saisie de l'inspecteur du travail
 - Désignation des membres du CHSCT
 - ❖ Moyens d'actions :
 - Crédit d'heures (10 à 20H/mois)
 - Local + Diffusion d'information (*panneau d'affichage*)
 - Réunions collectives avec l'employeur ou son représentant (1 fois/mois et en cas d'urgence)
 - Possibilité d'être reçu individuellement
 - Demandes et réponses portées sur un registre spécial
- **Comité d'entreprise (à partir de 50 salariés) :**
 - ❖ Missions :
 - Doit être obligatoirement **informé et consulté** sur les questions sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise
 - **Concertation** dans :
 - Réorganisations économiques et juridiques
 - HSCT et nouvelles technologiques
 - Temps de travail, qualification, formation, apprentissage, rémunération

- Volume et structure des effectifs
- Droit d'expression des salariés
- **Activités socio-culturelles**
- ❖ Moyens :
 - Subvention de fonctionnement (*0,2 % de la masse salariale – budget attribué par l'entreprise*)
 - Mise à disposition d'informations
 - Réunion avec l'employeur
 - Stage de formation pour les nouveaux élus
 - Crédit d'heures de délégation (20H/mois)
 - Expert comptable et autres experts extérieurs
 - Obligation : secret et discrétion
- **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) (à partir de 50 salariés)**
Membres élus par les représentants du personnel (CE et DP) (2 à 20H délégation)
 - ❖ Consultation :
 - Sur toute décision concernant HSCT :
 - Contenu du bilan social
 - Disposition du Règlement Intérieur
 - Mesures prise pour remédier à un danger
 - ❖ Contrôle et enquête :
 - Inspection des locaux et équipements au moins tous les 3 mois
 - Analyse des risques professionnels
 - Vérification que la formation des salariés est dispensée
 - Enquête sur les accidents graves ou répétitifs
 - Appel à un expert en cas de danger

A tous les niveaux, les syndicats

- **Délégués syndicaux (à partir de 50 salariés)**
 - Désigné par un syndicat représentatif (pour 4 ans)
 - Doit avoir recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections (CE ou DP)
 - ❖ Missions :
 - Interlocuteur privilégié de la direction lors des négociations collectives
 - Présente les revendications
 - Représente la section syndicale auprès des salariés
 - ❖ Moyens :
 - Crédit d'heures de délégation (20H/mois)
 - Affichage et disposition d'un local
 - Mise à disposition d'informations par l'employeur
 - Distribution de documents et collecte de cotisations
 - Libre circulation
 - Réunions syndicales et réunions avec l'employeur

Chapitre 3 : GPEC et flexibilité

- ❑ **GPEC** : Mettre en œuvre des pratiques pour réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les RH de l'entreprise sur les effectifs et les compétences
 - **Objectifs** :
 - Conformer les individus
 - Repenser la contribution du salarié
 - Définir de nouvelles formes de coopération
- ❑ **Prévision des besoins et des ressources à MT** :
 - **Définition des effectifs prévisionnels** : Prévoir les emplois qui seront nécessaires à l'entreprise dans les 3 ans (effectifs souhaités) en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise, de son objectif et de son plan de développement et des prévisions de l'activité
 - **Analyse de l'évolution spontanée des RH** permet de regarder ce que deviendra l'effectif actuel pour chaque type d'emploi en tenant compte des flux sortant prévu de personnel : Retraite, démission, fin de contrat (CDD, intérim)
 - **Comparaison entre effectifs** débouche sur la réflexion sur effectifs dans certains emplois et des besoins en recrutements dans d'autres emplois et tout cela entraîne l'ajustement d'effectifs
- ❑ **Analyse d'une pyramide des âges** :
 - Différentes formes :
 - « **Champignon** » : Départs de personnes remplacées par manque de compétence
 - « **Toupie** » : Postes/services avec beaucoup de turnover (*Instabilité de l'entreprise*)
 - « **Ovale** » : Pas de turnover, beaucoup de flexibilité et régulier dans l'embauche (*Pyramide la plus équilibrée*)
 - « **Poire écrasée** » : Moins de compétences et plus de formation (*Structure jeune*)
 - « **Pelote de laine** » : Personnel facile à gérer
 - Analyse en fonction de :
 - Motivation, comportements
 - Coûts salariaux
 - Gestion de carrière
 - Formation
- ❑ **Avantages et limites de la démarche de gestion prévisionnelle** :
 - **Avantages** :
 - Meilleure cohérence de la GRH (Compétence + bon cursus)
 - Mobilité (interne/externe) | Formation | Promotion
 - **Limite** :
 - Nécessité d'une implication à 100% de la direction pour valider les décisions
 - **Un regain d'intérêt pour cette démarche à l'heure actuelle** :
 - Il faut un bon ajustement sinon difficulté de mise en œuvre
 - Peut créer des conflits

❑ Développement de la gestion des compétences

• Terminologies

- **Fonction** : Ensemble de tâches connexes
- **Emploi** : Ensemble de fonctions confiées à un salarié
- **Emploi-type** : Ensemble de postes présentant des proximités suffisantes en termes de contenus d'activités et de compétences pour être étudiés globalement
- **Poste** : Emploi + localisation
- **Métier** : Ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage ou l'expérience
- **Compétence** : Ensemble de savoir-faire opérationnels validés
 - Favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de ↘ d'effectif
 - Favorise la ↘ des coûts salariaux en redistribuant les tâches
 - ↗ compétence + mobilité pro en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre ce qui facilite la reconversion de l'employé
- **Référentiel de compétences** : Compétence nécessaire à l'exercice d'un poste ou d'un emploi-type

• Fiche de poste

- Identification de l'emploi (intitulé)
- Missions de l'emploi / objectifs
- Place dans l'organigramme
- Dépendance hiérarchique / fonctionnelle
- Formation, compétences, expériences, aptitudes
- Description des activités (par ordre d'importance décroissant ou par ordre logique)
- Moyens humains et matériels de travail
- Remplacement (assuré par et à assurer)
- Règles de sécurité, qualité, contrôle

❑ Pourquoi la gestion des compétences est nécessaire ?

- Environnement imprévisible -> besoin d'adaptation
- Solution : Développer les compétences de l'entreprise en supposant que ça permettra de s'adapter aux évolutions

❑ Comment gérer les compétences ?

- Se centrer sur les compétences des salariés (élément clé de l'organisation du travail et des politiques GRH)
- Conception plus individualisée du rapport salarial
- Compétences requises pour chaque emploi en termes de :
 - Connaissances
 - Savoir-faire
 - Qualités et aptitudes requises
- Compétences requises permettent de dresser des cartographies des emplois
 - Définir des zones de mobilité professionnelles (*savoir où mettre le collaborateur*)

❑ « *L'entreprise flexible* » (Atkinson) :

Autour d'un noyau central composé de travailleurs en CDI gravitent des travailleurs qui ont une situation professionnelle plus précaire et instable (CDD, intérim, etc.)

- **Noyau central :**
 - Travailleurs en CDI
 - Qualifications et compétences permettent de promouvoir une flexibilité fonctionnelle (*s'adapter aux changements de méthodes de travail*)
 - Sécurité de l'emploi, perspectives de carrières et des rémunérations élevées
- **Groupe périphérique 1 :**
 - Employés à plein temps et qualifiés
 - Moins grande sécurité de l'emploi et moindres opportunités de carrières
 - Turnover important facilitant une flexibilité numérique (*ajustement du volume de la main d'œuvre selon la variation de la demande de travail*)
- **Groupe périphérique 2 :**
 - Travailleurs ayant des contrats de court terme (CDD, temps partiel, etc.)
 - Sécurité de l'emploi, perspectives de carrières et des rémunérations réduites

Chapitre 4 : Le recrutement

❑ **Recrutement** : Processus permettant de conduire au choix du futur salarié

❖ Double dimension :

- Individuelle : Assurer l'adéquation entre un poste et un individu
- Collective : Gérer au niveau collectif les effectifs, les compétences, l'âge, etc.

❑ **Processus de recrutement** :

1. Définition de poste

- Définir le besoin de l'entreprise
 - Origine du besoin : Création de poste, remplacement, restructuration
 - Choisir le type de contrat de travail :
 - CDI à temps plein : norme
 - CDD : Contrat temporaire n'ayant pas pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise
 - Intérim, temps partiel, temps partagé, etc.
- Adapter le candidat au poste et au contexte :
 - Définition du poste : Missions, activités concrètes, responsabilités, relations, contraintes

2. Définition du profil

- Identifier les qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expérience, de motivation, comportementales, etc.) pour occuper le poste
- Dédire le profil du candidat idéal (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.)
- Hiérarchiser les qualités : identifier les comportements de succès du titulaire ou les incidents critiques du poste

3. Identification des sources de recrutement

	Marché interne	Marché externe
Avantages	<ul style="list-style-type: none">- + Rapide- Moindre coût	<ul style="list-style-type: none">- Nouvelle vision- Choix de candidature- Profils diversifiés- Rajeunir
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">- Rivalité- Pas de vision neuve	<ul style="list-style-type: none">- + Cher- Fiabilité incertaine- Coût/Temps

4. Mise en place des moyens de recrutement

- Choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement :
 - **Interne** : mon équipe
 - **Externe** : Cabinet externe, candidathèque
- Dépend : Choix interne/externe ; Coût ; Compétences ; Pratiques du secteur ; Habitudes de l'entreprise ; Profils recherchés

5. Campagne de recrutement

- Communiquer vis-à-vis de la cible choisie pour informer que l'entreprise recrute
- S'assurer que la population ciblée sera atteignable par les supports choisis

6. Sélection

- Présélection sur CV/LM/dossier de candidature (analyse et tri)
- Entretiens individuels ou collectifs
- Tests
 - Objectifs :
 - Faire apparaître les points faibles éventuels
 - Classer les aptitudes des candidats et leur adéquation profil/poste
 - Formes de tests :
 - Tests d'aptitudes physiques ou mentales
 - Tests de personnalité (cerner la personnalité par des questionnaires ou inventaires : questionnaires de personnalité, graphologie, tests projectifs, tests de groupe)
 - Centre d'évaluation : Mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle
 - Mise en situation (jeu de rôle, étude de cas)

7. Entretien

- Contenu de l'entretien :
 - Présentation du poste
 - Questions fermées, semi-ouvertes, ouvertes sur le projet pro, les motivations, etc.
 - Objectif : mettre le candidat dans un bon climat
- Critères :
 - Critères « objectifs » : diplômes, expériences, etc.
 - Pour un 1^{er} emploi, critère plus flou :
 - Essentiellement des éléments liés à la personnalité et à la maturité du candidat
 - Capacité à imaginer les conditions réelles de l'exercice d'un métier, existence d'un véritable projet professionnel

- Rôle de l'entretien :
 - Informations supplémentaires
 - Se faire une opinion sur le poste et l'entreprise (candidat) et sur le candidat (recruteur)
- Avantage :
 - Permet d'ajouter de nouveaux éléments (y compris subjectifs)
- Inconvénients :
 - Prend du temps
 - Demande des compétences particulières pour le recruteur (la valeur de l'entretien dépend fortement de l'interviewer)
- Principaux biais de l'entretien :
 - **Effet de halo** : Impression générale sur quelqu'un se dégage à partir d'une seule de ses caractéristiques
 - **Erreur fondamentale d'attribution** : Attribuer au candidat des caractéristiques imputables au contexte
 - **Effet de cobaye** : Modification du comportement du fait de se savoir juger
 - **Biais de projection** : Tendance du recruteur à rechercher « le même que lui »
 - **Effet de primauté** : Accorder une importance démesurée à un élément

8. Décision d'embauche

- La phase la moins instrumentée et la plus subjective
 - Objectif : évaluer la capacité de l'individu à occuper un poste de façon performante
 - Autres objets de l'évaluation : potentiel d'évolution, compatibilité avec la culture d'entreprise
- L'employeur est libre de recruter qui il veut tant qu'il respecte 3 principes légaux :
 - **Principe de non-discrimination**
 - **Priorité de réembauchage**
 - L'employeur doit informer tout salarié licencié pour motif économique tout emploi disponible sur demande pendant 1 an à compter de la rupture du contrat
 - **Législation sur le travail des étrangers**
- 2 obligations légales quand le choix du salarié est fait :
 - Déclaration unique d'embauche à l'URSSAF
 - Inscription du nouveau salarié sur le Registre Unique du Personnel
- **Contrat de travail** : Convention par laquelle une personne s'engage à effectuer auprès d'une autre et sous sa subordination, un travail moyennant d'une rémunération
 - Composition du contrat de travail :
 - **Clauses obligatoires** : identité des parties, précision sur le travail effectué, date d'entrée en fonction, lieu de travail, durée et horaires, durée des congés payés, rémunérations et modalités, période d'essai
 - **Clauses facultatives** : clause de non-concurrence, clause de mobilité, délégations de pouvoirs, clause d'objectifs, clause dédit-formation

- Types de contrats de travail :
 - **CDI** : Forme normale et générale du contrat de travail
 - **CDD**
 - **Contrat de travail temporaire ou intérim**
 - **Contrats « aides »** : professionnalisation, d'apprentissage, initiative d'emploi, accompagnement dans l'emploi, etc.

9. Accueil et intégration

- Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et ses nouvelles fonctions
- Moyens :
 - Livret
 - Vidéo d'accueil
 - Visites
 - Stage d'intégration
 - Rotation sur différents postes
 - Tutorat
 - Aménagement du poste
 - Suivi par la DRH (entretien pour mise au point surtout à la fin de la période d'essai)

Chapitre 5 : Classification et rémunérations

□ Evaluation des postes :

❖ **Méthodes globales : Evaluation des emplois à partir de leur intitulé**

- **Méthode de comparaisons par paire** :

Positionner un emploi A relativement à un emploi B puis un emploi C à un emploi D

➤ Avantage :

- Facilement utilisable sans connaissance de la structure ni de l'organisation de l'entreprise
- Permet la mise en place d'une rémunération adaptée

➤ Inconvénient :

- Manque du caractère social de la classification

❖ **Méthodes analytiques : Utilisation de critères de comparaison en nombre variable**

- **Méthode Hay** :

Permet non seulement de comparer les mêmes postes d'une entreprise mais aussi les postes de même type des différentes entreprises

- Mettre en évidence le caractère social de la classification

□ Maîtriser la masse salariale :

Masse salariale :

Salaires bruts versés (Salaires nets + Cotisations sociales « salariés »)

+ Charges patronales

+ Indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisations

Ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés

Variables d'évolution de la masse salariale :

- **Augmentation en niveau / Augmentation en masse**
- **Effet report** : Incidence des augmentations de salaires au cours d'une année sur la progression de la masse salariale de l'année suivante
- **Effet de noria** : Allègement de la masse salariale suite au remplacement d'un collaborateur par un collaborateur plus jeune ayant les mêmes compétences mais dont la rémunération est inférieure
- **Effet effectif** : Mesure l'incidence de l'évolution d'un effectif d'une année à l'autre sur la masse salariale
- **Effet de structure** : Apparaît quand les changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise
- **Effet GVT** : Différents types d'augmentations individuelles

□ Politiques de rémunération :

❖ **Salaire de base** en fonction de la classification (poste et/ou compétences)

➤ Fourchettes de rémunération traditionnelles :

- Niveau 1 : [12 000 € ; 17 000 €]
- Niveau 2 : [15 000 € ; 21 000 €]
- Niveau 3 : [18 000 € ; 24 000 €]

➤ Fourchette de rémunération élargie :

- Niveau 1 : [12 000 ; 24 000 €]

❖ **Salaire individualisé**

- Salaire à la pièce (au rendement)
- Salaire de performance (au mérite)

❖ **Salaire lié aux résultats de l'entreprise (*Intéressement*)**

❖ **Pyramide des rémunérations (Donnadieu)**

- **Rémunération directe** :
 - Composée du salaire de qualification, du salaire de performance (réversible) et différentes primes (d'ancienneté, de panier) qui peuvent être fixes (primes conventionnelles) ou variables
- **Périphériques légaux** :
 - Concernent : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise et stock-options
 - Sont distribués en termes monétaires, parfois différés (participation) et souvent de façon collective
 - Développement de l'actionnariat salarié
- **Périphériques sélectifs** :
 - Essentiellement les avantages en nature
 - Difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait problème
- **Périphériques statutaires** :
 - Correspondent aux avantages acquis (prévoyance, épargne-retraite, compléments de retraite, assurance-vie)
 - Sont collectifs et permettent peu de souplesse

- ❑ L'équilibre entre contribution et rétribution (Contrat psychologique)
 - **Contrat psychologique** : Série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation
 - Contrat psychologique rompu, **les individus cherchent à rétablir l'équilibre par eux-mêmes** :
 - Réduire leur **contribution** (retards, absentéisme, congés injustifiés, etc.)
 - Accroître leur **rétribution** (vols, notes de frais excessives, etc.)
 - Sortir de l'organisation
 - Rationaliser
- ❑ L'individu face à l'organisation : exit, voice, loyalty (Hirschmann)

	Rester	Partir
Se taire	Loyalty Adhésion ou résignation ?	Exit Existence d'un marché externe ?
Protester	Voice Action individuelle ou collective ?	Exit and voice Effets de réputation ?

Chapitre 7 : Mobilité et gestion des carrières

- ❑ **Gestion des carrières** : Succession des postes occupés pour un salarié dans sa vie professionnelle
- ❑ **Formes de mobilité** :
 - ❖ Mobilité horizontale | Mobilité verticale :
 - **Mobilité horizontale** : Changer de secteur professionnel sans changer de place dans la hiérarchie sociale
 - **Mobilité verticale** : Mobilité basique avec progression dans les classifications de l'organisation en termes de niveau et de rémunération
 - ❖ Mobilité interne | Mobilité externe :
 - **Mobilité interne** : Au sein de l'entreprise
 - **Mobilité externe** : Vers d'autres entreprises
 - ❖ Formes de mobilité interne horizontale :
 - **Mobilité organisationnelle** (*changement de service, mobilité fonctionnelle ou trans-fonctionnelle*) : Effectuer toute sa carrière au sein de l'entreprise
 - **Mobilité géographique** (*échelle nationale/internationale*) :
 - Possibilité d'inclure une clause de refus de mobilité
 - Pas de clause = Motif de licenciement en cas de refus de mobilité
 - **Mobilité de l'environnement** :
 - Changement d'établissement ou de pays (*même statut, même fonction*)
 - Oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle
 - Permet à l'entreprise un meilleur ajustement possible des ressources et le besoin afin d'optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise
 - Facilite la gestion du personnel interne

- **Contenu différent de la gestion des carrières selon la notion de carrière adoptée :**
 - ❖ **Acceptation courante :**
 - Carrière : Progression dans la hiérarchie des postes et des rémunérations
 - Gestion des carrières : Gestion des mobilités verticales
 - ❖ **Acceptation moderne :**
 - Carrière : Succession des emplois occupés au cours de la vie professionnelle
 - Plus adaptée au contexte actuel : Remise en cause des « **carrières classiques** »
 - **Carrières nomades** : Faire sa propre carrière en créant son entreprise ou aller dans d'autres entreprises
 - Enrichir son capital de carrière grâce à ses expériences et les compétences acquises
 - Met les entreprises en compétition pour garder les bons potentiels formés (**débit de formation**)
 - Danger : Risque de réticence de l'entreprise dû à une tendance à changer trop souvent de sociétés
 - Gestion des carrières : Gestion de la trajectoire professionnelle de l'individu
- **2 niveaux d'analyse de la mobilité : l'organisation et le salarié**
 - ❖ Moteurs à la mobilité :
 - Organisation :
 - Pas besoin de prévoir l'avenir au niveau de ses ressources si on connaît bien son personnel
 - Essayer de garder son personnel et le faire grandir dans la société via les filiales
 - Salarié :
 - Possibilité de gagner plus mais ce n'est pas obligatoire -> Faire ses preuves
 - ❖ Freins à la mobilité :
 - Coûts (organisation)
 - Nombreuses craintes (individu)
 - Rôle des aides et incitations offertes par l'entreprise (Formation, logement de fonction, écoles privées pour les enfants, primes d'expatriation)
 - Possibilités de décalages entre politiques et réalité
 - ❖ Risques de la mobilité :
 - Les équipes peuvent se désintégrer si les mobilités sont trop fortes
 - Compétences gaspillées
 - Expériences perdues car il faut toujours recruter et former
 - Coûts liés à la formation
- **Principaux outils de la gestion des carrières :**
 - ❖ Outils visant à développer les initiatives individuelles :
 - Bourse de l'emploi (Salon où des exposants font des recrutements)
 - Carte des métiers
 - Forum métiers
 - Cellule d'orientation
 - **Efficacité ? Utiles pour sensibiliser et informer les salariés mais pas suffisant**

- ❖ Outils reposant sur des démarches volontaristes de l'organisation :
 - **Revue de personnel ou comités carrière**
 - **Organigrammes de remplacement (plan de succession)** : Liste des postes à pourvoir souvent suite à des retraites ou des départs anticipés
 - **Cellules de reconversion** : Permettent de se former à un autre métier en interne
 - **Entretiens de démission** : Passe directement par l'organigramme de remplacement
- **Interrogations actuelles sur la carrière**
 - ❖ Trajectoires professionnelles de plus en plus discontinues :
 - Conditions environnementales : Changement de fonctionnement du marché (dimension des emplois stables), développement de la flexibilité, transformation des structures organisationnelles (fusion, mode projet)
 - Effets sur les attentes et aspirations des salariés
 - Développement des « **carrières nomades** » :
 - Réaction face aux évolutions du marché du travail
 - Recherche de cohérence entre les acquis des expériences et les opportunités d'emplois
 - Enrichir son capital de carrière grâce à ses expériences
 - ❖ Promesse d'employabilité : Bilan de compétences, Validation des acquis de l'expérience (VAE)

Chapitre 8 : La formation professionnelle

- **Enjeux de la formation professionnelle continue (FPC)** :
 - Compléter le socle des compétences acquis en FI (en particulier, actualisation des connaissances et travail en équipe)
 - Création de la valeur pour l'entreprise : « *Investissement formation* »
 - Compétitivité pour l'entreprise
 - Employabilité pour les salariés
 - Perceptions de la FPC par les salariés
 - Objectif des salariés : développer les compétences personnelles, changer d'entreprise ou de secteur, progresser en interne, meilleur salaire
 - Freins et difficultés : manque d'information, impossibilité de quitter son poste 2 jours de suite, ne pas oser demander
 - Différences d'efforts de formation (taux d'accès) en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur, de l'âge et du sexe, du niveau de qualification
- **La législation en matière de formation**
 - ❖ Evolution réglementaire :
 - Loi de 1966 : « Droit des travailleurs à bénéficier d'un congé de formation »
 - Accord National Interprofessionnel (ANI) du 7 Janvier 2009 et Loi du 24 Novembre 2009 : Favoriser l'évolution professionnelle
 - ❖ 4 axes de la réforme de la FPC :
 - Améliorer le lien entre formation et emploi (sécurisation) : entrée sur marché du travail, recherche nouvel emploi
 - Meilleure orientation des financements : plus orientés vers les PME, salariés peu qualifiés, jeunes sans qualification

- Amélioration des outils de formation : meilleure qualité des formations, meilleure coordination des acteurs
- Rendre l'individu acteur de son parcours : mieux orienter, informer, simplifier, développer les outils individualisés (co-investissement et co-responsabilité)

❖ Obligations légales :

- **Participation financière des employeurs**
 - Entreprises > 10 salariés : 1,6 % de la masse salariale annuelle brute :
 - 0,9 % pour le plan de formation
 - 0,5 % pour la professionnalisation et du DIF
 - 0,2 % pour le CIF
 - Entreprises < 10 salariés : 0,55 %
 - Entreprises de travail temporaire : 2 %
- **Plan de formation**
- **Droit individuel à la formation (DIF)**
 - 20H/an avec cumul possible sur 6 ans (plafond : 120H)
 - A l'initiative du salarié et en accord avec l'employeur
 - Si formation sur temps libre : allocation (50 % du salaire net)
- **Congé individuel de formation (CIF)**
 - A l'initiative du salarié, indépendamment du plan de formation
 - Pour accéder à un niveau supérieur de qualification, changer d'activité ou s'ouvrir plus largement à la culture et à la vie sociale
 - Durée maximale : 1 an ou 1200H
 - Salaire : 80 % (1 an) ou 60 % (> 1 an)
- **Bilan de compétences**
 - A l'initiative de l'employeur ou du salarié
 - Refus possible du salarié
 - Confidentialité des résultats
- **Concertation dans l'entreprise**
 - Consultation du CE chaque année sur le plan de formation (passé et à venir)
- **Entretien professionnel**
 - A proposer au minimum tous les 2 ans (avoir 2 ans d'ancienneté)
 - Elaborer le projet professionnel du salarié à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise
- **Passeport formation**
 - A l'initiative du salarié
- **VAE**

□ **La politique de formation ou la gestion anticipée de la formation**

❖ Vision de la formation (Meignant)

- **Formation-impôt** (s'acquitter des sommes à payer)
- **Formation-pactole** (financer des actions de formation ou de reconversion par des financements institutionnels extérieurs dans un contexte de mutations professionnelles)
- **Formation-sécurité** (disposer d'un outil de régulation sociale pour apaiser les tensions avec les IRP)
- **Formation-développement** (considérer la formation comme un levier de performance globale et un investissement de LT pour atteindre les objectifs stratégiques)

- ❖ L'analyse des besoins de formation
 - **Méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles**
 - Questionnaire, entretien, catalogue
 - **Méthodes centrées sur les besoins de l'organisation**
 - Elaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation
 - **Méthodes de diagnostic individuel**
 - Evaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage
- ❖ Le plan de formation organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus
 - Actions de formation retenues au titre du plan doivent être indiqués par écrit et réparties en 3 catégories :
 - Actions d'adaptation au poste de travail
 - Actions d'évolution ou de maintien dans l'emploi
 - Actions de développement des compétences des salariés

Chapitre 9 : Retour sur la fonction ressources humaines (FRH)

☐ **Mission de la FRH :**

- ❖ La performance globale de la FRH repose sur 4 missions :
 - Administrer le personnel
 - Développer la motivation
 - Favoriser le changement
 - Mettre en œuvre la stratégie (éventuellement participer à son élaboration)
- ❖ Les DRH insistent sur 3 objectifs :
 - Adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise
 - Intégration des objectifs de rentabilité de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH
 - Optimisation des performances de la FRH afin de participer aux objectifs globaux

☐ **Le DRH et ses « clients »**

Pour	le DRH doit être
Les dirigeants	Support de la stratégie Acteur de la compétitivité Créateur de valeur
Les managers	Gérant du partage de la fonction Garant de la délégation
Les salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants des salariés	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant de la dynamique sociale

- ❖ Les domaines d'action de la FRH :
 - Administration courante du personnel
 - Gestion du personnel et des coûts
 - Formation
 - Développement social

- Information et communication
- Amélioration des conditions de travail
- Relation sociales
- Conseil à la hiérarchie
- Relations externes

☐ **Lien entre performance et avenir de la FRH :**

- ❖ Besoin de la FRH de faire la preuve de sa performance pour justifier sa raison d'être et des moyens qui lui sont alloués
- ❖ Son avenir en dépend :
 - Réussit à démontrer son rôle dans la performance globale
 - Peut espérer un rôle plus stratégique
 - Ne réussit pas
 - Perte de pouvoir et d'influence dans les décisions stratégiques
 - Risque d'une externalisation croissante : externalisation partielle ou totale ?