



Chapitre 1

Introduction aux ressources humaines

La GRH : ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité.

La GRH est une pratique, une fonction, au même titre que la finance, le marketing. Elle a son budget, son personnel et ses activités : recrutement, évolution de carrières ...

Grâce à l'étude d'Elton Mayo à la Western Electric (1960's), l'aspect humain au travail apparaît. Avec les années 80, les entreprises promettent aux salariés la compétence qui leur permettra de valoriser leur employabilité en externe.

→ On est passé de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

La nécessité d'évoluer s'explique par :

- Pression croissante des actionnaires et des marchés financiers.
- Des ressources de +/- rares
- Augmentation de l'outsourcing (externalisation)
- Pression de concurrents et nouvelles alliances stratégiques
- Internationalisation (contrôle global et autonomie locale)
- Crise économique

Les 4 défis pour les RH et les 4 rôles clés

1. **Partenariat stratégique avec le Business** : Renforcer le rôle stratégique et la compréhension du business.
2. **Crédibilité** : Professionnalisme avec une vraie relation client fournisseurs.
3. **Changement** : Promotion et gestion du changement dans l'organisation.
4. **Reconnaissance** : développement d'employés proactifs, interlocuteur clé en matière de relations sociales.



Gestion stratégique

Gestion stratégique des RH

Ensemble des activités de la fonction RH favorisant la cohérence des stratégies et des pratiques de GRH par rapport aux enjeux stratégiques de l'établissement. La GRH aura montré sa VA si ses activités contribuent à réaliser la stratégie organisationnelle. Le défi dans le réseau de la santé était de créer une gestion des RH proactive et orientée vers les enjeux clés de l'organisation plutôt qu'une gestion réactive centrée sur les problèmes quotidiens

Gestion du changement

Ensemble des activités de la fonction RH liées au développement de la capacité de transformation de l'établissement. Le renouvellement et la création d'une capacité à changer sont les livrables autour desquels la contribution de la fonction RH est attendue. L'objectif poursuivi dans le réseau de la santé était de faire en sorte que les établissements s'ajustent aux changements en cours et développent leurs habiletés à réagir au rythme des changements croissants.

Gestion des processus

Gestion des processus en RH

Ensemble des activités de la fonction RH liées d'une part à une préoccupation pour l'efficacité et l'efficience dans la conception et la prestation des processus de GRH et d'autre part au partage efficace des responsabilités "RH". La résultante visée est la mise en place d'une infrastructure administrative efficiente. Le défi du réseau de la santé était de faire en sorte qu'il y ait un meilleur partage des responsabilités en matière de GRH et que la GRH soit une préoccupation partagée par tous les intervenants

Gestion de personnes

Gestion mobilisatrice des personnes

Ensemble des activités de la fonction RH liées à la gestion des préoccupations et des besoins quotidiens des employés. Elle vise à mettre à la disposition des employés les ressources nécessaires pour les inciter à améliorer la qualité de leur travail, à s'aligner sur les priorités organisationnelles et à coordonner leurs efforts avec les autres membres de l'organisation. La résultante visée est l'augmentation de l'engagement de la compétence du personnel. Le défi dans le réseau de la santé était d'adopter une gestion des RH plus centrée sur la personne qui reconnaît que les individus n'ont pas les mêmes besoins en matière de GRH et qui vise à mobiliser les compétences en vue d'atteindre les buts organisationnels plutôt que d'être axée sur le contrôle des employés et des coûts

Gestion opérationnelle

Principaux domaines d'intervention pour les RH :

• Recrutement / acquisition des talents • Planification de la main d'œuvre (gestion emploi) • Développer les compétences (Développement personnel) • Rémunération et gestion des avantages • Relations sociales	• Développement du leadership • Développement organisationnel / développement des talents • Gestion du changement et des licenciements (séparation, outsourcing, outplacement) • Contrôle de gestion RH (absentéisme ...)
---	---



Nouvelles fonctions :

- 1) Le responsable rémunération et avantages sociaux
- 2) Gestionnaire de carrière
- 3) Chargé de mobilité interne
- 4) Le responsable qualité de vie au travail
- 5) Le responsable diversité
- 6) Le responsable handicap
- 7) L'auditeur social RSE

La valeur du GRH est déterminée par le client

La fonction RH doit développer des compétences humaines et organisationnelles qui génèrent des produits, des services et des résultats correspondant à la demande de ses « clients » internes et externes.

→ Elle sera dès lors crédible et respectée.

Les ressources humaines comme source d'avantage compétitif

Quand une organisation est en mesure de faire quelque chose d'unique que la concurrence ne peut facilement copier. Pour cela, la fonction RH doit développer des capacités humaines et organisationnelles substantielles meilleures que celles des concurrents de l'entreprise.

Ces capacités doivent être reconnues par les « clients » internes et externes et considérées comme meilleures que celles proposées par les concurrents.

Exercice :

	Objectifs	Indicateur de performance clés à mesurer	Actions possibles pour atteindre les objectifs
Finance	Réduire le coût du personnel	Coût Taux de départ Absence Recrutement	Améliorer l'implication des employés Externalisation du recrutement Planification des carrières internes
Clients internes	Augmenter les possibilités d'évolution de carrière interne Réputation sur le marché du travail	Nombre d'employés recrutés Années d'ancienneté dans le poste Satisfaction des employés	Améliorer la sélection et la loyauté Marque employeur
Procédures	Accès rapide et facile à la formation et au développement	Cycle de la demande à l'approbation Développement des compétences	Mise en place de systèmes on-line faciles d'accès
Développement personnel	Développement des possibilités d'autoformation	Nombre de programmes réalisés	Développer le e-learning, la formation sur le terrain

Le futur des RH

Comment la fonction RH doit évoluer dans les 5 à 7 années à venir pour créer une valeur ajoutée significative en prenant en compte les tendances actuelles et futures du business ?

▪ Exploiter les compétences où qu'elles soient ▪ Gestion individualisée des RH ▪ Croissance d'une force de travail étendu ▪ Le management des talents rencontre les sciences comportementales	▪ Reconfigurer le paysage des talents globaux ▪ Le numérique perturbe radicalement les RH ▪ Les réseaux sociaux induisent une démocratisation du travail ▪ Les RH doivent gérer les risques et la confidentialité dans un monde plus complexe
--	--



Chapitre 2 : Le recrutement

Le recrutement naît d'un déséquilibre (quantitatif et/ou qualitatif) dans l'effectif, et consiste donc à mettre en adéquation la personne avec l'équipe.

Le recrutement doit être cohérent au regard de la stratégie de l'organisation.

- **En interne** : harmonisation lorsqu'il s'agit d'une organisation à l'échelle d'un groupe.
- **En externe** : diffuse les messages clés de l'entreprise, indication sur sa santé financière, attractivité sociale de l'entreprise.

Les objectifs d'une stratégie de recrutement :

- Mettre en concurrence les collaborateurs internes avec des candidats externes
- Favoriser le transfert d'apprentissage
- Développer une compétence collective
- Intégrer de nouveaux métiers avec de nouvelles compétences

Attention : le recrutement est un **investissement** :

- Coûts directs : salaire, fonctionnement administratif
- Coûts indirects : formation, l'effet d'apprentissage

Le processus de recrutement en 4 étapes

Etape 1 : la préparation du recrutement

- Expression de la demande

Qui va exprimer le besoin de recruter ? Généralement le manager, N+1

Raisons : départ (remplacement), accroissement e l'activité, démission, décès ...

- Analyse de la demande

Analyse de l'opportunité, du contenu de la demande avant validation + recherche de solutions alternatives. Faut-il un CDD, temps plein ou 35 ? Est-ce qu'on a réellement besoin de recruter, en avons-nous besoin ? Quelles alternatives ? Prestataire, heures supplémentaires, stagiaires...

Etape 2 : La recherche des candidats

- La prospection interne

Réduit le coût de recherche, permet aux collaborateurs d'observer qu'une évolution est possible.

- Choix de la méthode de recherche

Choix en fonction des moyens et de la nature du poste à pourvoir : RH interne ou cabinet de chasseurs de têtes.

Etape 3 : la sélection des candidats

Le 1^{er} tri se fait en moins de 90 secondes (temps que passe le recruteur sur le CV)

Ensuite vient le moment des entretiens. La forme de l'entretien dépend du profil du poste et de l'entreprise.

Possibilité de faire différents tests (psychométriques, cliniques, informatisés, de mise en situation).



Etape 4 : Accueil et Intégration

- La décision
- La proposition
- L'accueil par le n+1, les pairs
- Le suivi de l'intégration

Limites du processus de recrutement :

- redéfinition du profil car désaccord sur les candidats,
- recruter toujours le même profil,
- focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle...) => effet de « halo »
- Projeter sur le candidat ses propres qualités et défauts.

Internet révolutionne les pratiques de recrutement

L'e-recrutement a profondément changé les techniques de recherche et de sélection des candidats : existence de nombreux Job Boards, blogs d'entreprise, site Alumnis...

Principe : traitement des offres en temps réel et à faible coût par rapport au réseau physique.

Les conventions collectives

- Elles définissent le statut des employés appartenant à la même branche professionnelle et adaptent le code du travail à un secteur déterminé.
- Elles font l'objet de négociations permanentes entre les syndicats d'employeurs et les syndicats d'employés.
- Elles contiennent souvent des dispositions + avantageuses que le droit de travail.

Le code du L prône le principe de non-discrimination (Articles L1132-1 à L1132_4)

Article L1132-1 : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, son sexe, ses mœurs, son orientation ou identité culturelle, son âge, sa situation de famille, ses caractéristiques génétiques, ses opinions politiques, ses convictions religieuses, son apparence physique... »

Article L1132-3-3 : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement pour avoir relaté ou témoigné de bonne foi, de fait constitutifs d'un délit ... »

Les différences de traitements sont autorisées lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.

(Exemple : recherche d'une personne noire pour incarner Barack Obama dans un film)

La loi condamne les discriminations : Sauf exception prévue par la loi, toute discrimination est passible de **3 ans de prison et 45000 d'amende**.

Au-delà de la loi plusieurs courants s'affrontent :

- Modèle anglo-saxon : discrimination positive et principe des quotas
- Modèle paritaire se bat pour l'égalité en nombre des hommes et des femmes



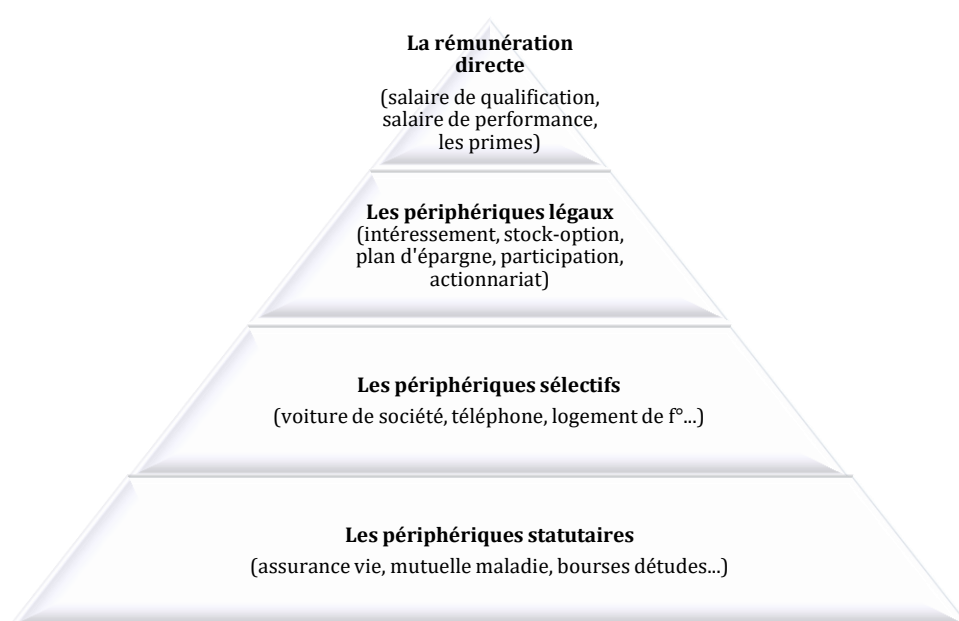
Chapitre 3

La gestion de la rémunération

Rémunération : aspect essentiel de la GRH, elle est au cœur de la relation employé / employeur. C'est la partie la plus explicite du contrat de travail.

Le système de rémunération a plusieurs contraintes : le cadre juridique, l'équité interne, la compétitivité externe et l'équilibre financier de l'entreprise.

Les composantes de la rémunération globale



La rémunération directe :

- Le salaire de qualification (salaire fixe),
- Le salaire de performance : salaire réversible et dépend des performances des salariés. Il peut être individuel ou collectif.
- Les primes : elles dépendent de la nature de l'activité ou de l'organisation du travail.

Exemple : la prime d'ancienneté, la prime de sujétion (prime versée au salarié lorsqu'il rencontre plusieurs contraintes dans ses conditions de travail), la prime de panier...



Les périphériques légaux :

- Participation financière
- Plan d'épargne
 - PEE (Plan d'Epargne Entreprise) : Système facultatif d'épargne collective dans la mesure où il permet au personnel de se constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne. Les fonds du PEE peuvent provenir de l'intéressement, de la participation, des versements volontaires des salariés et de l'abonnement de l'entreprise. Ces sommes sont bloquées pendant au - 5 ans.
 - PEI (Plan d'Epargne Inter-Entreprises) : vise à favoriser l'épargne salariale dans les PME. Code de fonctionnement proche de celui du PEE.
 - PERCO (Plan d'Epargne pour la Retraite Collective) : permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite. Les fonds sont en principe bloqués jusqu'au départ à la retraite.
- Stocks options : Ils permettent aux salariés d'acquérir des actions de leur entreprise à un tarif préférentiel → Réalisation de plus-values + intéressantes en cas de revente.
- Intéressement et Participation :

	Intéressement	Participation
Obligatoire / facultatif	Facultatif dans toutes les entreprises	Facultatif si – de 50 salariés. Obligatoire si 50 salariés ou + et si le bénéfice est > à 5% des K propres
Conditions pour en bénéficier	Définies par l'accord Ancienneté 3 mois	Définies par l'accord Ancienneté 3 mois
Montant	Fixé par l'accord En 2015, plafonné à 19020€	Défini selon une formule (RSP : Réserve spéciale de Participation)
Disponibilité de la somme	Immédiate ou versé dans un PEE, PEI, PERCO et bloqué pendant 5 ans	Immédiate ou versé dans un PEE, PEI, PERCO et bloqué pendant 5 ans
Régime fiscal et social	Imposable sur le revenu si versé immédiatement Sinon exonéré de l'impôt sur le revenu et des cotisations soc si versé dans PEE, PEI, PERCO	Imposable sur le revenu si versé immédiatement Sinon exonéré de l'impôt sur le revenu et des cotisations soc (hors CSG / CRDS) si versé dans PEE, PEI, PERCO
Durée de l'accord	3 ans et possibilité de prolonger	Librement défini

Les périphériques sélectifs ou rapprochés : gratification en nature, voiture de société, complément de retraite personnalisé, membre d'une organisation professionnelle, frais de représentation, frais de déplacements, téléphone personnel, jetons de présence, logement de fonction.



Chapitre 4

L'évaluation du personnel

L'évaluation permet de :

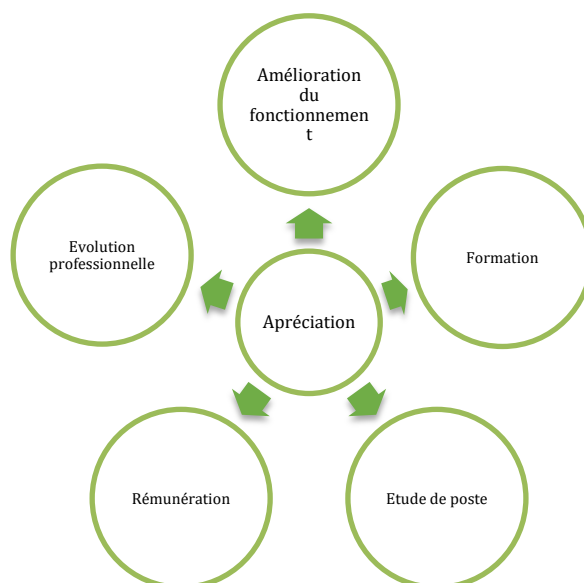
- Mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise.
- Indiquer quelle évolution chaque salarié doit apporter à son travail afin de contribuer à l'évolution des objectifs de l'entreprise.
- Divulguer aux salariés les caps stratégiques de l'entreprise

Les composantes d'un processus d'évaluation

Visée	Pourquoi apprécier ?	Pour récompenser / sanctionner le présent ? pour anticiper la carrière ?
Objet	Apprécier quoi ?	La personne ? Son comportement ? Ses résultats ? Ses compétences ? Son potentiel ?
Acteurs	Qui apprécie qui ?	Le N+1, collègues, les pairs, les subordonnés, l'apprécié ?
Procédure	Comment apprécier ?	Quel support ? Dans quel ordre ? Quelle méthode ?
Référentiel	Au nom de quoi apprécier ?	Loyauté au chef ? Conformité, coopération ?

1. La visée : Pourquoi apprécier ?

→ Pour récompenser, sanctionner le présent ? Pour anticiper la carrière ?





2. L'objet : Apprécier quoi ?

Appréciation de	Objectivité	Validité prédictive des fonctions dans l'avenir	Acceptabilité
La personne	-	+	-
Des comportements	+ / -	+ / -	+ / -
Des résultats	+	-	-

3. Les acteurs : Qui apprécie qui ?

La direction Générale :

- Décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels
- Renforcer le caractère objectif du système d'appréciation des salariés pour mieux justifier les décisions de GRH qui les concernent
- Favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise
- Favoriser la motivation des salariés par un meilleur dialogue salarié / hiérarchie.
- Clarifier les objectifs / responsabilisations des salariés
- Développer leurs compétences

La DRH

Au service de la direction : faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation

- Avoir un retour d'info pour mettre en œuvre une GRH intégrée
- Faire le point sur les compétences collectives

Aux services des appréciateurs : un soutien au management ☐

- Mettre en œuvre le processus d'appréciation en accompagnant les managers ☐
- Accompagner les managers dans la définition des objectifs

Au service des appréciés : assurer leur défense

- Assurer une GRH qui leur permet d'évoluer professionnellement et de se développer
- Etre garant de la mise en œuvre du processus tel qu'initialement défini
- Etre garant de la standardisation des moyens et procédures afin d'évaluer le sentiment d'injustice

La hiérarchie intermédiaire

Au niveau collectif : objectifs de management

- L'échange d'info : un moment de dialogue privilégié
- La motivation et la responsabilisation des individus
- L'appréciation et la fixation d'objectifs

Au niveau individuel : des plans de gestion individualisés

- Echanger avec le salarié sur le bilan de l'année écoulée
- Fier de nouveaux objectifs
- Etablir un plan d'action de professionnalisation
- Reconnaître les salariés

Les appréciés

- Echanger avec son responsable sur ses résultats, ses compétences
- Parler de son travail, de ses succès, des difficultés rencontrées
- Identifier ses points forts et les points à améliorer
- Obtenir des précisions sur ses principaux objectifs de l'année à venir
- Faire des propositions sur la manière d'atteindre les objectifs, ou encore, sur l'organisation du travail



4. La procédure :

La nature des indicateurs :

- Quantitatifs ou qualitatifs, spécifiques à l'activité des salariés à apprécier
- Prise en compte du niveau d'ancienneté de l'apprécié (maîtrise de l'activité)

Le nombre d'indicateurs :

- Un indicateur global
- Des critères composites ou plusieurs quantités sont pondérées ou agrégées

Les outils d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation

- L'appréciation est souvent annuelle
- Intéressant de mettre en place des appréciations intermédiaires et des entretiens de « développement » (tous les 2-3 ans)
- L'entretien annuel suppose l'observation régulière des résultats, du comportement professionnel, des compétences (mais ce n'est pas souvent le cas)

Le suivi : Afin que le processus d'évaluation conserve sa dynamique, la DRH doit :

- S'assurer que tous les collaborateurs ont été évalués
- Faire redescendre aux intéressés, les conséquences de l'évaluation (formation, évolution carrière, rémunération...)
- Evaluer chaque année le processus d'évaluation afin de conserver sa cohérence avec la stratégie d'entreprise

Le 180°

Evaluation par le subordonné et le N+1

Le 360° est principalement utilisé pour les managers, les responsables de projet, parfois pour les agents de maîtrise et consiste dans un premier temps à une auto-évaluation par le salarié au moyen d'un formulaire préétabli. Dans un second temps, il est évalué par ses collègues de travail, ses subordonnés et/ou ses supérieurs hiérarchiques.

Le 540°

Le 360° + les acteurs externes



Chapitre 5

La Gestion des carrières et Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences

La **carrière** est associée à une idée positive, elle suppose une trajectoire ascendante.

Dualité dans la carrière :

- La **carrière externe** : le principal acteur est l'entreprise ; c'est elle qui va affecter les individus en fonction des postes disponibles.
- La **carrière interne** : le principal acteur est l'individu ; c'est lui qui fera ses choix de carrière en fonction de ses aspirations et de ses attentes.

La **gestion des carrières** consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés.

Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique pour être plus efficace une coordination, un contrôle et une participation des responsables.

Pour l'entreprise, la gestion de carrière est avantageuse car :

- Développement des compétences des salariés
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- Réduction du turnover

Pour les salariés, la gestion de carrière est avantageuse car :

- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière)
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité
- Plus grande motivation et satisfaction (estime, accomplissement)

La mobilité

La mobilité est associée à une valeur négative car elle suppose des changements parfois forcés.

3 types de mobilités :

- La mobilité verticale : évolution hiérarchique
- La mobilité horizontale: elle concerne des individus qui changent de fonction de corps de métiers.
- La mobilité d'environnement : changement de service / de région / de pays / de continent. On l'assimile à la mobilité géographique / internationale.

Ces mobilités peuvent être intra-organisationnelles ou extra-organisationnelles.



La gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise

1) Les femmes

Le plafond de verre explique en partie la mobilité des femmes. Ce plafond s'explique par :

- Le rôle de l'organisation et les stéréotypes
- Le rôle des réseaux : des études montrent que la carrière des femmes progresse moins bien car les femmes auraient moins de réseaux que les hommes. Ayant moins de réseau, elles évoluent moins.
- Le poids des responsabilités familiales

2) Les hauts potentiels

- Il faut pouvoir détecter les hauts potentiels pour leur proposer une carrière correspondant à leurs aspirations.
- Les critères de détection :
 - Performance
 - Mobilité : place de l'international
 - Ambition et projet personnel
 - Capacité à gérer les réseaux
 - Leadership, animation et L en équipes
 - Capacité de L, d'apprentissage
 - Résistance au stress
 - Capacité de décision

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La compétence c'est : une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et d'attitude dans une situation de L.

Le développement des compétences est un enjeu pour l'entreprise et pour les salariés.

GPEC :



La GPEC vise à anticiper et à prévenir d'éventuels écarts sur le plan qualitatifs ET quantitatifs entre les ressources disponibles et les besoins de l'entreprise à long terme.

La GPEC a une double finalité :

- Une **finalité anticipative des besoins** de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de son environnement et de ses choix stratégiques
- Une **finalité préventive des difficultés d'emploi** pour certaines activités et certains métiers



On distingue 2 volets dans la GPEC : le volet individuel et le volet collectif.

- Le volet collectif : repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues à l'aide d'un référentiel des métiers et des compétences. Ce diagnostic permettra de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité.
- Le volet individuel : chaque salarié est acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'E, en s'appuyant sur différents outils (bilan, entretien d'évaluation).

Le cadre légal de la GPEC

Une GPEC doit être mise en place dans les entreprises

- d'au moins 300 salariés,
- à dimension communautaire ayant un établissement de 150 salariés en France

Ces entreprises doivent faire une négociation tous les 3 ans portant sur :

- La mise en place d'un dispositif de GPEC
- Les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise
- Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation
- Les perspectives de recours aux différents contrats de travail ainsi que les moyens mis en œuvre afin de limiter le nombre d'emplois précaires
- Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise susceptible d'avoir un effet sur leurs métiers, emplois et compétences.



Chapitre 6

La formation

En France, l'Etat s'implique fortement dans la formation → d'où un faible rôle des entreprises.
MAIS elles doivent tout de même contribuer – en fonction de leur taille et de leur masse salariale - à la formation professionnelle.

En effet, depuis la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 :

- de 1 à 9 salariés : la contribution représente 0,55% de la masse salariale
- si 10 salariés et + : la contribution représente 1% de la masse salariale.

Taux qui peut être réduit à 0,8% si l'entreprise conclut un accord pour financer le CPF.

Cette contribution doit être versée avant le 1^{er} mars à l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), désigné par l'accord de branche dont relève l'entreprise.

Des disparités existent dans les pratiques de formation selon :

- La taille de l'entreprise
- Son secteur d'activité.
- L'ancienneté des salariés
- Le temps de travail
- La catégorie socio-professionnelle (CSP) du salarié

Les enjeux de la formation

La formation permet à la société :

- Assurer l'efficacité économique
- Combattre l'exclusion et favoriser la promotion sociale
- Promouvoir le développement
- Facteur de compétitivité d'un pays ou de croissance

La formation permet à l'entreprise :

- Compétitivité et adaptabilité (formation = investissement)
- Anticiper l'évolution des métiers et des compétences

La formation permet à l'individu :

- Maintien et développement de l'employabilité
- Protection contre le chômage
- Développement personnel
- Carrière, rémunération, performance

Outils de formation

- **Le compte personnel de formation**
- **Le bilan des compétences**
 - ❖ Permet au salarié d'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles... et de définir un projet professionnel ou de formation
 - ❖ Peut être réalisé dans le cadre d'un congé spécifique ou du plan de formation de l'entreprise
 - ❖ Sa réalisation est subordonnée à la signature d'une convention par le salarié, l'organisme prestataires de bilans et le FONGECIF ou OPCA
 - ❖ Bénéficiaires : tout salarié justifiant d'au moins 5 ans d'ancienneté



- **La validation des acquis de l'expérience (VAE)**
 - ❖ Instituée par la loi du 17.01.2002
 - ❖ Permet à toutes personnes engagées dans la vie active depuis au moins 3 ans de se voir reconnaître ses compétences professionnelles par un titre ou un diplôme à finalité professionnelle
 - ❖ La demande de VAE est examinée par un jury : 3 issues possibles :
 - La validation totale
 - La validation partielle
 - Le refus de validation
- **Le congé individuel de formation (CIF)**
 - ❖ Institué par la loi de 1971
 - ❖ Permet à l'employé de s'absenter de son travail pour suivre des actions de formation
 - ❖ Les bénéficiaires sont : les CDI ou les CDD
 - ❖ Délai de 6 mois à 6 ans à respecter avant d'entamer un nouveau CIF
 - ❖ Durée maximale d'un CIF : 1 an si temps plein ou 1200 heures si temps partiel
- **Le compte personnel de formation (CPF)**
 - ❖ Institué par la loi du 05.03.2014
 - ❖ Ouvert à toute personne sans emploi ou salarié (saufs fonctionnaires) âgée d'au – 16 ans (ou 15 ans si contrat d'apprentissage)
 - ❖ En cas de changement de situation professionnelle, les heures de formations inscrites sur le compte demeurent acquises
- **Le plan de formation**
 - ❖ Regroupe les actions de formations définies par l'entreprise dans le cadre de sa politique de gestion et développement des RH
 - ❖ Elaboré par l'employeur

Autres outils de formation :

- Les périodes de professionnalisation
- Le contrat de professionnalisation
- L'entretien professionnel
- Le passeport formation

Processus de mise en place d'une politique de formation :

- Recenser les besoins de formation
 - La GPEC
 - Analyse des besoins de formation
 - Recensement fait par les managers, salariés ou responsable de formation
 - Raisons : dysfonctionnement, évolution des emplois et compétences...
- Définir les rôles des acteurs
 - Collaborateurs
 - Managers
 - Pôle formation de l'entreprise
- Elaboration du plan de formation
 - Définir un cahier des charges
 - Réalisation de l'action de formation
 - Evaluation de la formation



Chapitre7

Conditions de travail - bien-être au travail

1. Définir et réguler les conditions de travail

Conditions de travail : Sécurité, rémunération, exigences psychologiques, stress, conditions physiques, temps de travail, travail rémunéré, la relation de travail.

La réglementation des conditions de travail a changé au cours des siècles (de la Révolution industrielle à une journée de travail de 8h / jour).

Les conditions de travail sont encadrées par des **politiques nationales et internationales** : des institutions définissent des critères et s'assurent que ces derniers sont respectés.

Législation de travail propre à chaque pays.

Les salariés aspirent à un travail décent :

- la sécurité sur le lieu de travail et une protection sociale pour les familles
- de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale
- la liberté d'exprimer leurs préoccupations, d'organiser et participer aux décisions qui affectent leurs vies
- égalité des chances et égalité de traitement pour toutes les femmes et hommes

Les bonnes conditions de travail

Les managers doivent s'assurer que les conditions de travail de leurs employés sont sans risques et conduisent à l'efficacité, la créativité, et la productivité.

L'espace de travail doit répondre aux besoins des employés et de la direction (ex : matériel, éclairage, bruit).

Le facteur humain :

- comment les entreprises traitent les personnes ?
- les indicateurs de satisfaction et de bien-être (autonomie, interactions, statut professionnel, exigences liées au poste, normes organisationnelles, rémunération).

L'environnement organisationnel :

- Actions menées par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail et accroître le bien être
- Au-delà des normes et des régulations : les valeurs et les missions
- Directement ou indirectement lié au L des individus (meilleure performance, fierté d'appartenance)



Les mauvaises conditions de travail – Expérience du L

- Absence de reconnaissance et d'avantages salariaux
- Discrimination
- Généralisation de comportements, d'actions qui perturbent le travail ou l'évolution de carrière des employés
- Passivité de l'employeur vis-à-vis de comportements problématiques
- Des accusations sans fondement
- Focalisation sur la performance plutôt que sur l'humain, sur les faiblesses plutôt que les succès
- Intimidation, copinage et népotisme
- Absence de plans de formation

2. Le Bien-être au travail

3 aspects clés :

- **hédonisme** (émotions et sentiments des personnes)
- **eudynamie** (fait de vivre une vie bien vécue, en interagissant avec le monde pour satisfaire les besoins psychologiques de base comme expérimenter un sentiment de compétences, de pouvoir donner du sens, d'avoir un objectif)
- **évaluation** (façon dont les gens évaluent leur vie en fonction de leurs propres critères d'une vie réussie)

Les composantes du bien-être au travail :

- Les **ressources personnelles** : ressorts individuels de chacun pour atteindre ses objectifs de vie. On tient compte de la santé et la vitalité, l'équilibre vie privée – vie professionnelle
- Le **système organisationnel** :
 - Salaire équitable et sécurité de l'emploi
 - Environnement clair et missions réalisables → bien comprendre son poste et ses responsabilités et avoir un rôle clairement défini
 - Système de management (feedback, comportement des managers, management de l'organisation) → pour s'épanouir les salariés ont besoin de recevoir un feedback régulier et constructif
 - Environnement de travail (conditions physiques, valeurs sociales) → l'aménagement et l'atmosphère des lieux de travail
- Les **interactions au travail** :
 - possibilité et opportunité de mobiliser ses compétences
 - latitudes décisionnelles
 - les relations de travail
- **Expérience du L** : Comment les employés se sentent dans leur vie professionnelle quotidienne ? Reconnaître et célébrer les succès de chacun, saluer les efforts et les résultats, adopter un ton optimiste et positif → encourage les interactions positives.



Chapitre 8

Le dialogue social

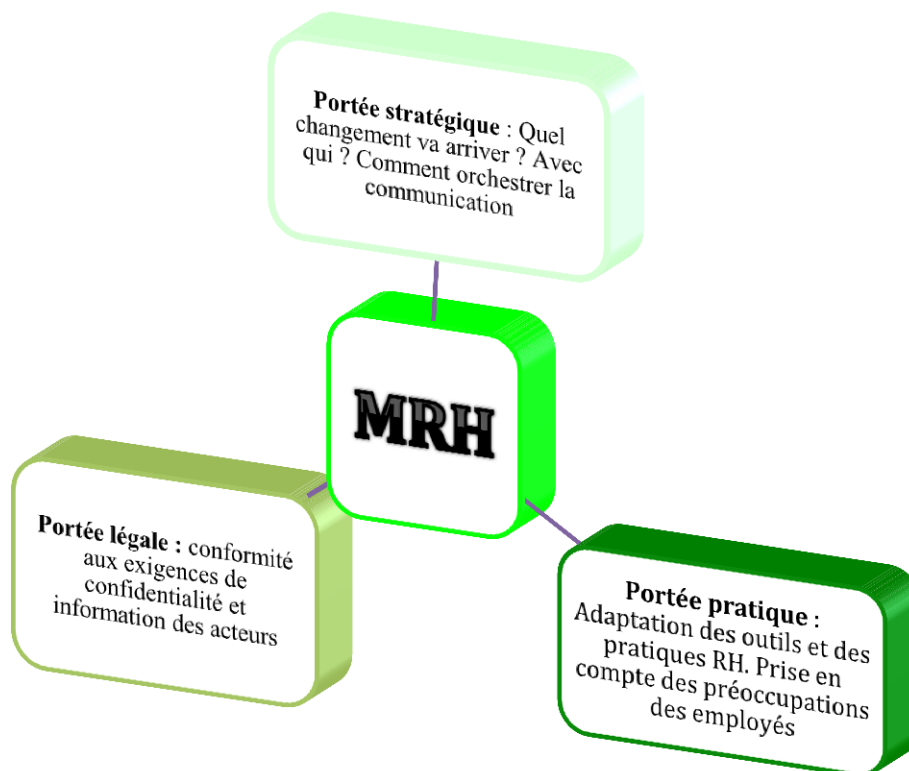
- Processus de négociation par lequel différents acteurs de la société se mettent d'accord pour développer ensemble des politiques et des activités.
- Objectifs du dialogue social : **améliorer les conditions de travail des salariés** – à travers des négociations, des consultations et des échanges d'informations entre différents acteurs sur des points d'intérêts communs.

Le rôle de la GRH au sein du dialogue social

- diriger le processus d'adaptation des salariés à l'organisation
- changer les règles et les procédures RH pour les rendre cohérentes par rapports aux nouvelles exigences.
- Aider l'entreprise, ses employés et les autres acteurs à conduire le changement

A propos des transformations et du changement, le rôle du GRH est :

- aller au-delà de la mise en place des changements planifiés



Une histoire de négociations conflictuelles :

- Chacun essaie d'imposer ses préférences
- Modèle qui utilise la communication comme un moyen de pression et non une méthode d'ajustement réciproque



Le dialogue au fil du temps :

Depuis les années 1970, développement progressif du dialogue social entre les parties prenantes sur 3 niveaux :

Formation	Rémunération	Organisation du travail, qualification et classification
Différentes lois Rôle important des syndicats	Discussion annuelle (NAO : négociation annuelle obligatoire)	Modification de l'organisation éco
3 réalisations : • cotisations obligatoires par les entreprises, • individualisation, • mutualisation des cotisations	Comités d'entreprises et syndicats	Introduction des nouvelles technologies

Le dialogue social et ses principaux acteurs

- Les représentants de salariés

• **le délégué syndical**

Il représente son syndicat auprès de l'employeur et défend les intérêts des salariés.

Conditions : avoir au - 18 ans, 1 an d'ancienneté ou 4 mois (si création d'entreprise).

Présence obligatoire dans les entreprises de + de 50 salariés.

• **Le délégué du personnel**

Présence dans toute entreprise employant au – 11 salariés.

Conditions : avoir au – 18 ans et 1 an d'ancienneté dans l'entreprise. Ne pas avoir de lien familial avec l'employeur.

Rôle : faire part à l'employeur des réclamations des salariés sur les salaires et s'assurer du respect des intérêts des salariés (en contactant si nécessaire, l'inspection du L, le comité d'entreprise, le CHSCT).

Le délégué du personnel peut se substituer au comité du personnel (CE) ou au CHSCT en l'absence de ces derniers dans l'entreprise.

• **Le représentant de la section syndicale**

Il représente un syndicat non représentatif dans les entreprises d'au - 50 salariés.

Conditions : avoir au - 18 ans, 1 an d'ancienneté ou 4 mois (si création d'entreprise).

Un syndicat représentatif doit remplir 7 critères :

1. le respect des valeurs républicaines,
2. indépendance,
3. transparence financière,
4. ancienneté de 2 ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation
5. audience auprès des salariés établie selon les niveaux de négociation
6. influence basée sur l'activité et l'expérience
7. nombre de membres et contributions



- **Le représentant au comité d'entreprise**

Elu pour 4 ans dans les entreprises d'au – 50 salariés.

Conditions : être électeur, avoir au -18 ans et 1 an d'ancienneté dans l'entreprise.

- **Le représentant au CHSCT**

Présence dans les entreprises d'au - 50 salariés, ayant obligatoirement un CHSCT. Il est désigné pour 2 ans (renouvelables) par les délégués du personnel et les membres élus du CE.

- **Les comités d'entreprises**

Présence dans toutes les entreprises de 50 salariés ou plus.

Ils sont présidés par l'employeur, ils sont composés de représentants du personnel.

Attributions économiques et socioculturelles.

- **Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)**

Obligatoire dans les entreprises de + de 50 salariés.

Composition : employeur et représentants du personnel.

Contribue à la protection de la santé et à la sécurité des employés.

Travaille à l'amélioration de leurs conditions de L et s'assure du respect par l'employeur, des obligations légales.

Les conflits gérés par les RH

Les conflits communs :

- refus de réaliser des heures supplémentaires
- manifestations
- pétitions
- rémunération
- horaires de L
- conditions de L
- grève « perlée » : coordonnée pour ralentir le rythme de production
- grève du zèle : ralentissement du L basée sur la stricte observation des règles

La grève :

- cessation complète du L par les employés
- L'objectif est de faire part de leurs revendications professionnelles (rémunération, conditions de L, horaires de L, précarité de l'emploi).
- Un L ralenti, délibérément mal fait, sans réelle interruption de l'activité... peut être considéré comme une faute et entraîner une action disciplinaire.
- Arrêter de L pour exprimer ses revendications professionnelles est un droit reconnu à tous les salariés

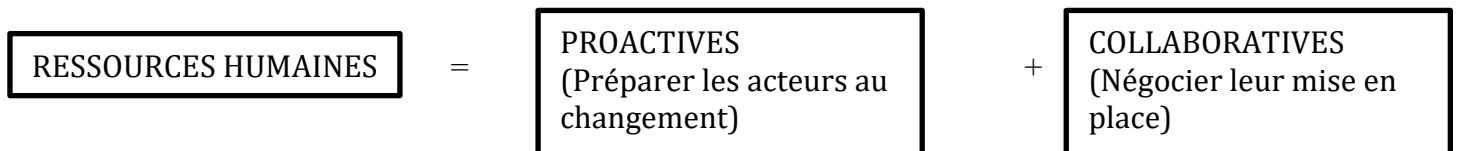


Focus sur les grèves :

- Tant que la grève est exercée dans des conditions normales (sans violence, sans séquestration, sans dégâts matériels et sans obstruction à la liberté de L des autres employés...) elle ne peut se traduire par une sanction ou un licenciement.
- Elle implique une perte de salaire (sauf si elle a été motivée par un manquement de l'employeur à ses obligations, ou si un accord de fin de grève prévoit le versement des salaires aux grévistes)
- L'employeur ne peut recruter des travailleurs intérimaires ou en CDD pour remplacer des salariés grévistes
- La grève des employeurs est prohibée sauf pour des raisons très spécifiques comme la sécurité
- Un employé seul ne peut faire grève sauf s'il accompagne une revendication nationale

L'intervention des RH

- Anticiper le mécontentement
- Etablir des observations de la situation courante (ex veille sociale, enquêtes d'opinion) et une projection des scénarios possibles
- Transmettre les informations à la hiérarchie
- Promouvoir la négociation





Internationalisation de la GRH

Quelles sont les problématiques des RH d'une entreprise qui s'internationalise ? Comment mettre en place une gestion internationale des RH ?

Les différentes formes d'internationalisation de l'entreprise (Heenan et Perlmutter)

Modèles	Identité organisationnelle	Gestion des relations sièges-filiales	Indicateurs
Ethnocentrique	Entreprise à forte culture nationale avec un pouvoir central fort	Communication descendante avec fortes directives en provenance du siège central	Indicateurs de performance et de contrôle fixés par le siège du pays d'origine. Le contrôle des activités est exercé par les cadres et responsables de la maison mère
Polycentrique	Organisation multidomestique autour de la nationalité des pays d'accueil (pouvoir central limité).	Fort degré d'autonomie au niveau des filiales. Diversité des situations et faible communication entre les entités	Indicateurs déterminés localement, en fonction des besoins et des particularismes locaux. Le contrôle des activités est exercé par les cadres de chaque pays.
Régiocentrique	Organisation multipolaire autour de grandes zones géographiques homogènes (sièges régionaux).	Interdépendance stratégique au plan régional avec flux de communication élevé entre sièges régionaux et filiales.	Indicateurs définis régionalement par grandes zones géographiques. Le contrôle des activités est exercé par des responsables régionaux.
Géocentrique	Entreprise mondiale de proximité (collaboration siège-filiales).	Interdépendance stratégique au plan mondial avec flux de communication importants entre filiales et au niveau des relations sièges filiales.	Indicateurs globaux élaborés à partir des contraintes nationales et transnationales. Le contrôle des activités est exercé en fonction des exigences requises, hors considération des origines nationales.

Les décisions à prendre en matière de gestion internationale des ressources humaines (GIRH)

1) Hommes, processus et outils

Quelle importance accordée aux carrières internationales dans l'entreprise ?

Comment faire coexister et optimiser les différences culturelles ?

Sous quels statuts et avec quelles mesures accompagner les collaborateurs qui vont vivre à l'international ?

Dans quelle mesure les processus RH peuvent-ils être identiques dans tous les pays ?

Les six dimensions de Geert Hofstede

- La distance hiérarchique
- Collectivisme / Individualisme
- Féminité / Masculinité
- Contrôle de l'incertitude : tendance d'un pays à limiter l'ambiguïté
- Orientation CT / Long Terme
- Indulgence / sévérité

La mobilité internationale : Choix de recourir à des contrats locaux ou à l'expatriation.



	Avantages	Inconvénients
Expatriation	- transfert des pratiques du siège vers la filiale - meilleure communication entre le siège et la filiale - pratiques plus harmonisées - opportunité de développement de carrière - développement de la compétence culturelle	- cadres étrangers mal perçus par les locaux - démotivation des cadres locaux (moindres opportunités d'emplois pour eux) - Problèmes liés à la distance culturelle
Contrat local	- moindre coût de la main d'œuvre - sentiment de confiance de la filiale - acceptation de l'entreprise par les locaux	- difficultés d'arbitrage entre les priorités du siège et celles de la filiale - Pb d'harmonisation des pratiques - risque de conflits

- ➔ Mettre en place une gestion internationale des ressources humaines nécessite
- de prendre en compte les différences culturelles
 - de choisir les hommes compétents qui possèdent une compétence interculturelle
 - de détecter les processus et outils RH qui doivent être conçus et pilotés par le siège
 - d'identifier ceux qui devraient être créés par le management local pour plus de pertinence
 - d'arbitrer entre le recours à des contrats locaux ou à l'expatriation
 - de gérer les expatriés et de valoriser le personnel local

2) Pouvoir, liberté d'action, quelle répartition ?

Quel est le niveau de centralisation par rapport au siège social ?

Quel système de contrôle RH mettre en place dans les filiales à l'international ?

3) Ethique, équité (quels principes communs ?)

Pour quelles décisions RH faudra-t-il prendre l'avis d'un expert juridique local ?

Comment harmoniser les échelles de salaires pour des métiers identiques ?

Vaut-il mieux expatrier un salarié ou lui proposer un contrat local ?

4) Contexte légal et fiscal (quels ajustements ?)

Quelles limites « éthiques » l'entreprise définit-elle par exemple en termes d'harmonisation des salaires de conditions de travail ?



Chapitre 9 : Responsabilité sociale des E et gestion des E

La RSE dans tous ses états

Qu'est-ce que la RSE ?

Une entreprise prend chaque jour des décisions et/ou engage des actions (externalisation, délocalisation, licenciements...). Celles-ci sont susceptibles d'avoir des impacts sur son environnement interne et externe. La prise en compte de ces (éventuels) impacts et la volonté de les limiter peut être appréhendée comme une démarche RSE.

La RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

C'est lorsque les entreprises vont au-delà du respect des règles dans des actions qui permettent d'avancer socialement.

➔ **La RSE c'est la prise en compte par les entreprises (dans leurs stratégies et activités) en collaboration avec leurs parties prenantes, des préoccupations sociales, environnementales, de l'éthique, des droits de l'homme et des consommateurs.**

Qu'est-ce qu'une entreprises responsable ?

Les pratiques (non exhaustives) d'une entreprise responsable :

- implication des institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés aux activités de l'entreprise
- promotion de la diversité
- promotion de la formation professionnelle continue
- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- le management environnemental

Différents éléments à prendre en compte : éthique, légal, économie, philanthropie

Lexique (non exhaustif) de la RSE :

- le label diversité
- la charte de la diversité
- l'écoconception
- un écolabel
- un écoproduit
- le « global reporting initiative » : permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises

En France, la RSE est un objet de réglementation.

Toutes les entreprises établies en France doivent respecter les dispositions du code du travail en termes de lutte contre les discriminations, de promotion de l'égalité des chances, de formation, de GPEC...



Une GRH qui s'inscrit dans une démarche RSE

Une « GRH responsable » va utiliser des outils RH pour créer une main d'œuvre qui bénéficie d'une certaine sécurité et qui possède les valeurs et les compétences nécessaires pour atteindre une rentabilité basée sur 3 facteurs (économique, social et environnemental). L'approche RH doit toujours refléter une approche économique empreinte de développement durable.

Les rôles de la GRH :

- aider à formuler et à atteindre des objectifs sociaux et environnementaux tout en prenant en compte la performance financière
- aider à déterminer les besoins ou les possibilités de formuler les valeurs de l'entreprise et une stratégie de développement durable.
- S'assurer que les employés mettent en place la stratégie au sein de l'organisation

Exemples de pratiques RH « responsables » :

- encourager les employés à trouver des moyens pour réduire les impacts environnementaux de leur travail
- élaborer un système de management des ressources humaines qui reflète l'équité, le développement et le Bien-être
- mettre l'accent sur une sécurité de l'emploi à LT pour éviter les ruptures dans la vie des employés et de leurs familles

Les avantages d'une approche responsable

- Engagement, motivation et créativité des salariés
- Contribue à développer un état d'esprit social et dble chez les dirigeants de l'entreprise
- Amélioration de l'image de l'entreprise → augmente la base de candidats qualifiés : moindres frais de recrutement et de formation
- Confiance, satisfaction au travail et implication plus importantes

Paradoxes et opportunités

Les membres de la fonction RH ne sont pas considérés comme des partenaires légitimes pour déterminer et mettre en place les stratégies / actions de développement durable.

Cependant, 89% disent que la RSE est importante pour attirer les hauts potentiels.

85% pensent qu'elle permet la fidélisation des employés.

81% disent qu'elle permet aux dirigeants de l'entreprise de se développer.

➔ La fonction RH a clairement un rôle important à jouer pour mettre en place la stratégie RSE, mais elle n'a pas encore une position influente dans ce domaine.