



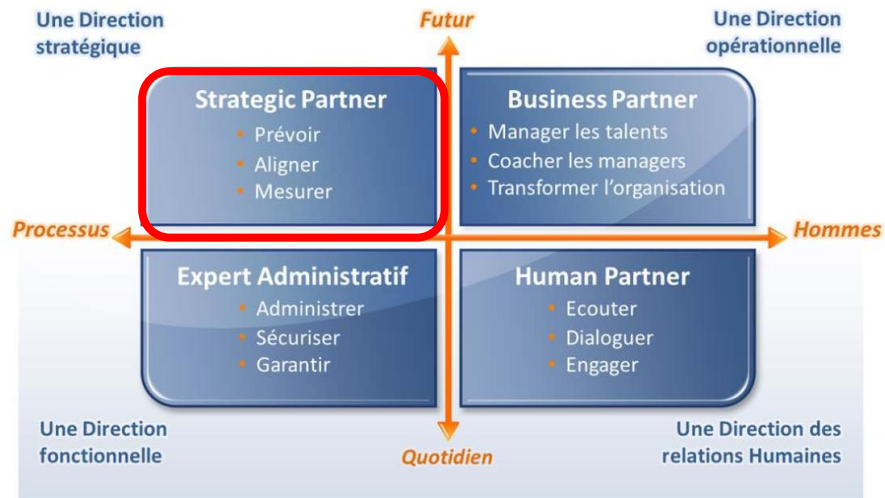
# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COURS N°2

# STRATEGIC PARTNER

Le DRH est un **acteur** à part entière à la stratégie de l'entreprise :



## Quelle mission pour la DRH ?



# STRATEGIC PARTNER

## mission N°2

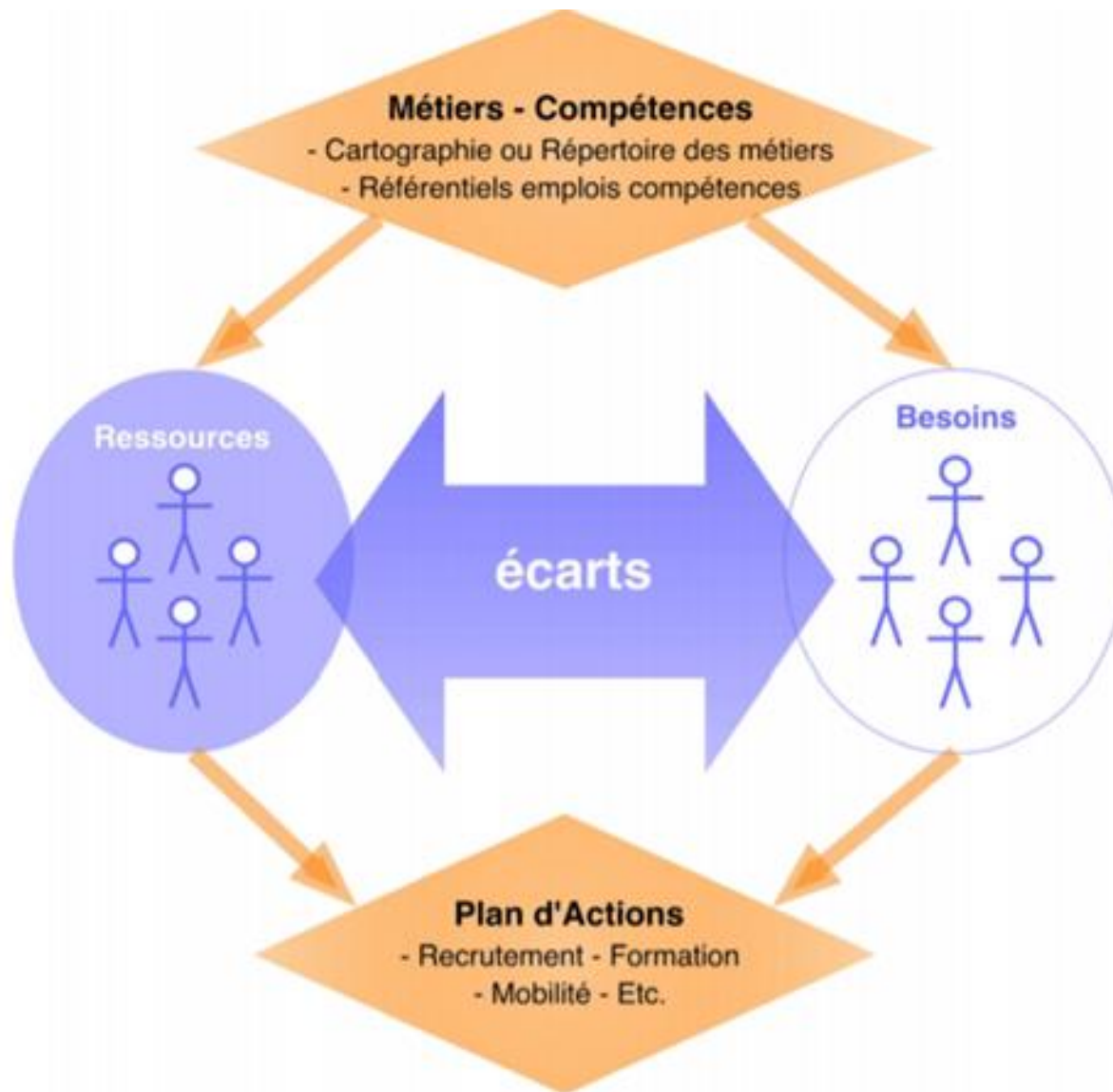
**Il anticipe les besoins de compétences, tant qualitatifs que quantitatifs (GPEC)**

# DEFINITION

La GPEC est une démarche visant à rechercher la meilleur **adéquation** entre :

- les **compétences nécessaires à l'entreprise**
- et les **ressources humaines disponibles**  
(qualité/quantité)

# LA DEMARCHE DE GPEC



# La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

- La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné.
- Des **scenarios** concernant le futur de l'entreprise sont donc élaborés. Ils permettent de mettre en évidence les **besoins en personnel** de l'entreprise.

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/happy-boulot-emplois-et-formation-qu-est-ce-que-la-gpec-0610-873957.html>

ETAPE 1

DIAGNOSTIC

# DOMINIQUE SEU

EMPLOI DES SENIORS : Où en sont les entreprise ?

25/01/2023

- <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-edito-eco/l-edito-eco-du-mercredi-25-janvier-2023-9857270>

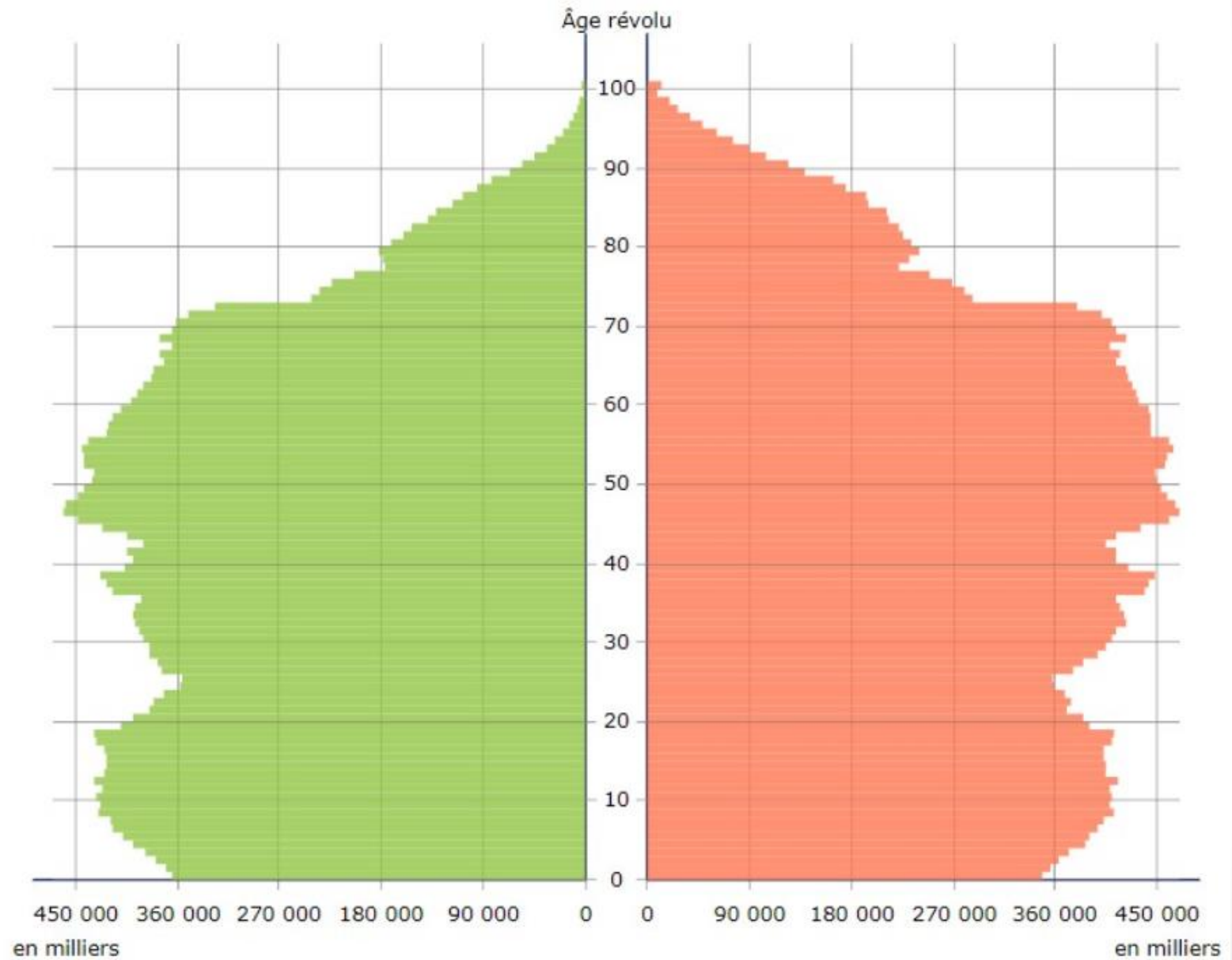


# PYRAMIDE DES AGES

La **pyramide des âges** est un outil de diagnostic.

Sa finalité est de vérifier l'équilibre entre les différentes générations composant l'effectif de l'**entreprise**.

Hommes Femmes

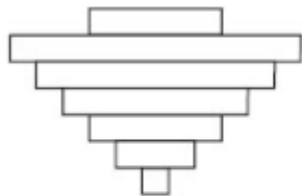


# EXERCICE

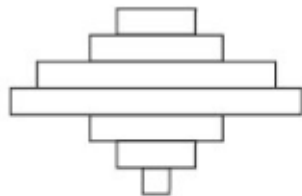
## QUESTION :

Trouvez les **avantages** et les **inconvénients** de chaque type de pyramide en justifiant vos réponses.

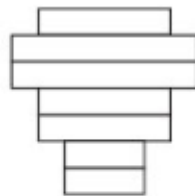
(raisons qui peuvent expliquer chaque forme de pyramide)



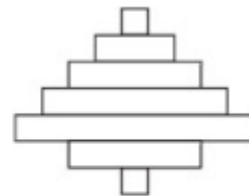
« Champignon »



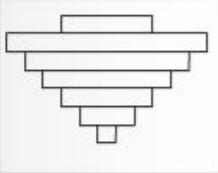
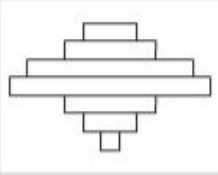
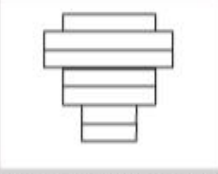
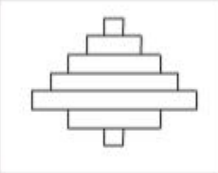
« Toupie »



« Cylindre »



« Poire écrasée »

Type de pyramide	Avantages	Inconvénients
<b>Champignon</b> 	<p>L'entreprise compte peu de jeunes.</p> <p>Cette situation permet de proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide en cas de restructurations ou de changements technologiques importants.</p>	<p>Cette situation est synonyme d'une masse salariale importante.</p> <p>L'entreprise aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière.</p> <p>Le départ des salariés les plus âgés peut conduire à une perte de compétences.</p>
<b>Toupie</b> 	<p>L'entreprise a massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics en direction de certaines populations par exemple).</p>	<p>Si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate.</p> <p>La situation des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant.</p> <p>À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de compétences.</p>
<b>Cylindre</b> 	<p>L'entreprise a une stratégie d'embauche régulière qui permet de définir, pour chaque salarié, une progression de carrière.</p>	
<b>Poire écrasée</b> 	<p>L'entreprise a cessé de recruter (volontairement ou non) durant de longues années et renouvelle ses effectifs.</p> <p>L'entreprise compte un effectif important de jeunes salariés ce qui est synonyme d'une masse salariale allégée.</p> <p>Cette jeunesse peut aussi être vue comme un élément de dynamisme et de créativité.</p> <p>Les jeunes salariés vont dispo-</p>	<p>Les jeunes salariés disposent de possibilités d'avancement mais la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque d'être âpre.</p> <p>Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important, ce qui peut entraîner des difficultés de production ou de renouvellement des connaissances.</p>

# WEBINAIRE

## COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE GPEC ?

**Webinaire** est un mot-valise associant les mots **web** et **séminaire**, créé pour désigner toutes les formes de réunions interactives de type séminaire faites via internet généralement dans un but de travail collaboratif ou d'enseignement à distance

- <https://www.youtube.com/watch?v=9V5gjSdO5xM>
- 7 min début + 15min présentation plateforme formation

ETAPE 2

# LA MISE EN OEUVRE

# OUTILS DE LA GPEC



CONTENU

UTILITE

DESTINATAIRE

# LA FICHE DE POSTE



# EXEMPLE FICHE DE POSTE

## I - DESCRIPTION DU POSTE

### 1 - Intitulé du poste :

**Comptable**

### 2 - Le positionnement du poste dans l'organisation :

Sous l'autorité du Directeur Général et du Responsable des Services Financier et Administratif

## II - MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

### 1 - Tâches prioritaires

- Saisie de la comptabilité courante
- Relations clients et fournisseurs
- Gestion des encaissements (chèques, prélèvements, cesu ...)
- Facturation clients (création, validation et émission des factures)
- Gestion des notes de frais
- Calcul des commissions partenaires
- Déclarations fiscales

### 2 - Tâches secondaires

- Classement et archivage

## III - CONDITIONS D'EXERCICE

### 1 - Conditions de travail :

- Travail en équipe à horaires réguliers définis par le contrat de travail
- Travail en intérieur, uniquement au siège

### 2 - Compétences et aptitudes requises :

- Vigilance et respect de la réglementation en vigueur
- Organisation et rigueur dans l'exécution des tâches confiées
- Dynamisme et réactivité
- Écoute et respect des clients et des fournisseurs

# CONTENU FICHE DE POSTE

- L'intitulé du poste
- Son statut (ETAM, cadre...)
- Sa position dans l'organigramme (c'est-à-dire son niveau hiérarchique)
- Les conditions de travail (lieu, rythme...)
- Les missions et les responsabilités
- Les compétences techniques et les aptitudes humaines requises

# UTILITE FICHE DE POSTE

La **fiche de poste** est une sorte de **carte d'identité** d'un emploi au sein d'une entreprise.

Elle vise à **encadrer les fonctions** d'un salarié, quel que soit la nature de son contrat de travail ou son statut.

Elle permet de **clarifier les tâches** qu'il devra accomplir au quotidien.

La fiche de poste ne présente **pas**, au regard de la loi, de **caractère obligatoire**. Elle est avant tout un outil de gestion des ressources humaines.

# UTILITE FICHE DE POSTE

Remise à la signature du contrat de travail, lors de l'entretien annuel ou encore à l'occasion de la fixation des objectifs du salarié, elle revêt un triple objectif :

- **Pour le salarié** : elle donne à la fois un **cap** et encadre son travail en lui donnant des missions et des objectifs précis.
- **Pour l'employeur** : elle verrouille le **périmètre d'un poste** et lui permet d'**évaluer** son salarié.
- **Pour les ressources humaines** : elle permet de cibler le **profil** d'un candidat lors d'un recrutement et d'identifier des **besoins** en formation

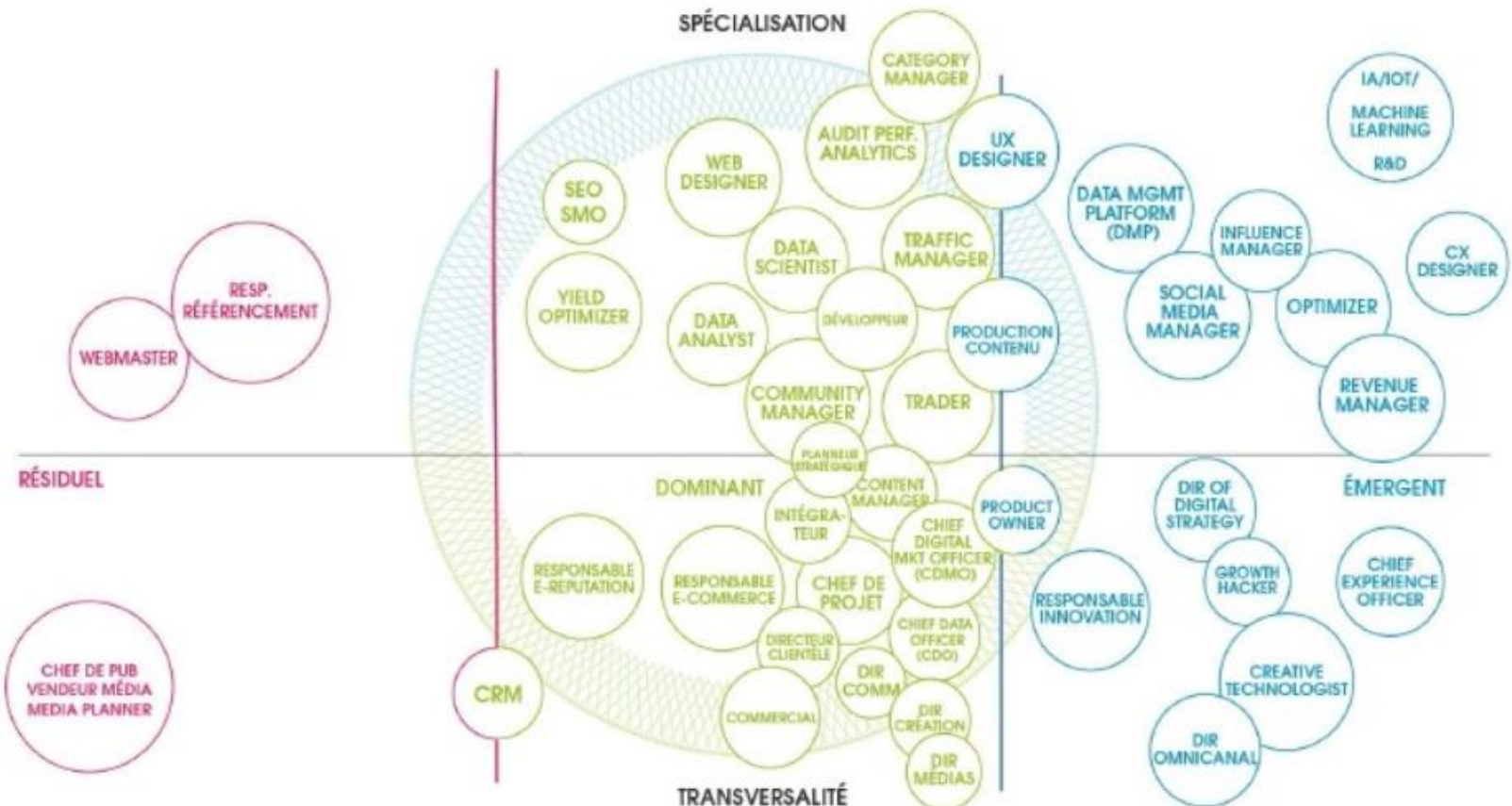
REPRESENTATION

UTILITE

# LA CARTOGRAPHIE DES METIERS

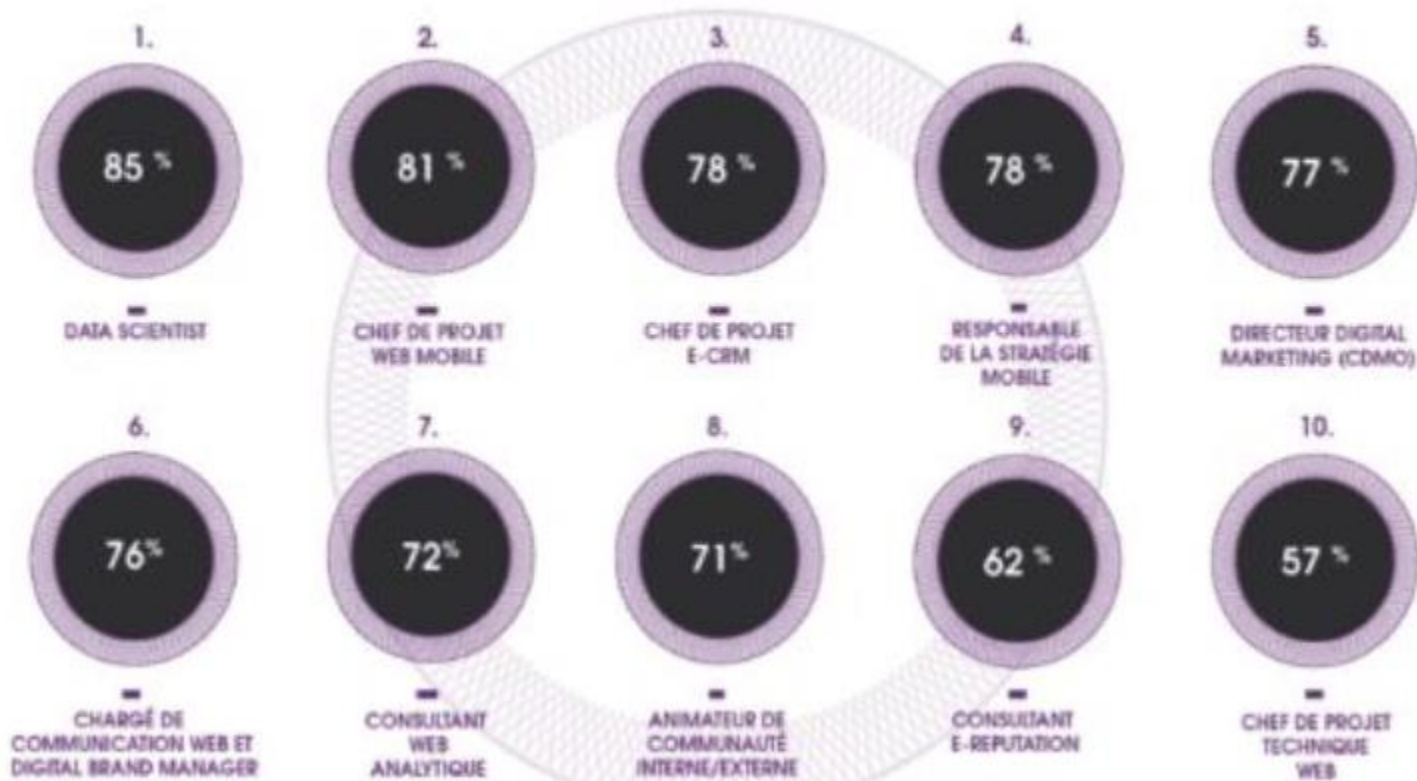
# CARTOGRAPHIE METIER MARKETING DIGITAL

## CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS MISE À JOUR – VERSION 2016



# CARTOGRAPHIE METIER MARKETING DIGITAL

## TOP 10 DES MÉTIERS AMENÉS À PERDURER



# UTILITE CARTOGRAPHIE METIERS

La **cartographie** des **métiers** est la représentation d'une nomenclature de **métiers** organisés par familles et sous-familles.

Elle permet de :

- **se projeter** sur les mobilités possibles entre les emplois.
- Favoriser la **mobilité interne**
- Améliorer la composition des **équipes projet**
- Accélérer le processus de **formation**



# EXEMPLE REFERENTIEL METIER

- <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/102-developpeur>

PHASES

UTILITE

# LE BILAN DE COMPETENCE

# VIDEO

- [https://www.youtube.com/watch?v=FJ\\_4rep8Ruo](https://www.youtube.com/watch?v=FJ_4rep8Ruo)

# PHASES BILAN DE COMPETENCES

01

## Phase préliminaire

- Analyser votre demande et son contexte
- Confirmer votre engagement dans la démarche
- Rappeler les conditions de déroulement, méthodes et techniques utilisées

02

## Phase d'investigation

- Analyser votre parcours professionnel
- Identifier vos compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être)
- Explorer vos valeurs, vos motivations, vos aspirations
- Élaborer un ou des projets professionnels et étudier leur faisabilité

03

## Phase de conclusion

- Formaliser votre ou vos projets professionnels
- Analyser vos atouts et points de vigilance repérés
- Élaborer un plan d'action
- Finaliser, avec le consultant, le document de synthèse détaillé du bilan de compétences

# UTILITE BILAN DE COMPETENCES

Un bilan de compétences est utile pour faire le point.

Il permet de réfléchir à la **suite de sa carrière** en comprenant mieux ses compétences.

Cela peut être lié à un **changement professionnel** : démission, licenciement ou par l'envie de transformer votre quotidien, nouvel environnement de travail, prise de responsabilités dans votre entreprise, etc.

ENCADREMENT

DEROULEMENT

UTILITE

L'ENTRETIEN ANNUEL

# ENCADREMENT ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31854>

- La loi **n'impose pas** à l'employeur d'évaluer ses salariés. Cependant, il est tout à fait en droit de le faire, en faisant le point, par exemple, sur la réalisation des objectifs fixés.
- L'évaluation peut prendre la **forme**, par exemple :
  - d'un entretien annuel,
  - d'un système de notation des salariés,
  - d'une répartition des salariés en différentes catégories.

# ENCADREMENT ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

- L'évaluation **peut être imposée** à l'employeur par la **convention collective**. Dans ce cas, il doit respecter les dispositions prévues (entretiens d'évaluation obligatoires, périodicité et contenu de ces entretiens, etc.), sous peine d'indemnisation des salariés.
- Le salarié **ne peut pas refuser d'être évalué** par son employeur, s'il a préalablement été informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise. Elles doivent être objectives et transparentes (pas de critères d'évaluation discriminatoires, ni de critères susceptibles de générer du stress).



# ENCADREMENT ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

- Des **données personnelles peuvent** être collectées dans le cadre de l'évaluation du salarié, si le dispositif a été porté préalablement à sa connaissance. Si les données personnelles collectées sont enregistrées dans un fichier informatique, elles sont protégées dans le cadre du RGPD.
- Les **résultats obtenus sont confidentiels** : seul le salarié concerné peut en avoir connaissance.

# DEROULEMENT ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

<https://www.youtube.com/watch?v=TCCb096jUvw>

4 étapes principales :

- l'accueil,
- l'analyse de l'année écoulée,
- la fixation de nouveaux objectifs
- un point de synthèse sur la rencontre

TRAME ENTRETIEN ANNUEL

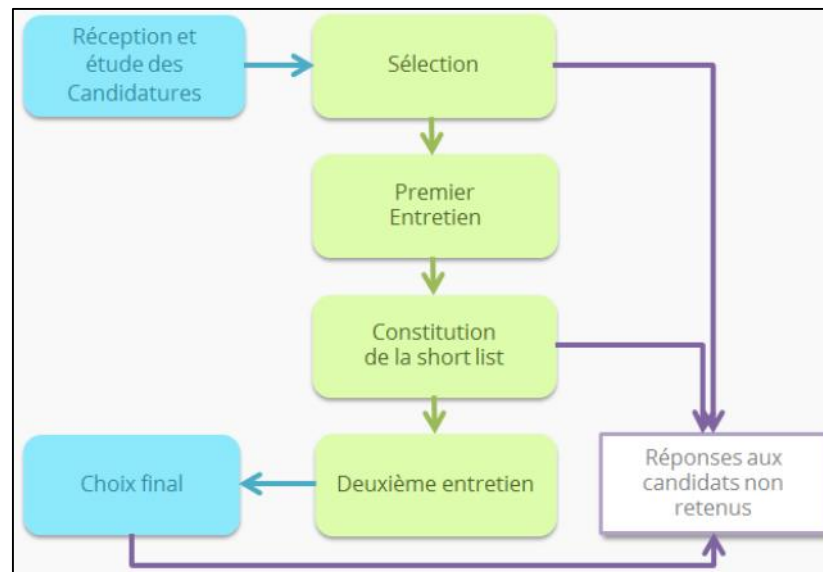
<https://www.uniformation.fr/particulier/salaries/outil/trame-et-modele-dentretien-annuel-devaluation>

PROCESSUS

CANAUX

LE RECRUTEMENT

# PROCESSUS RECRUTEMENT



# CANAUX DE RECRUTEMENT

## SOURCING

- **publication** d'offre d'emploi (insertion dans la presse, sur des sites de recrutement appelés aussi jobboards, via les réseaux sociaux, dans les écoles...),
- exploitation d'une **base de CV** (Pôle emploi, APEC),
- recherche dans votre vivier de **candidatures spontanées**,
- approche directe (**chasseur de têtes**),
- **cooptation**,
- **affichage** sur place (pour une boutique un restaurant...),
- **job dating** (rencontre flash entre candidats et recruteurs),
- **forums** et salons,
- **gamification**,

ENJEUX

REGLEMENTATION

LA FORMATION

# ENJEUX DE LA FORMATION

- Augmente l'**acquisition de compétences** concurrentielles.
- Améliore la **réalisation des objectifs**.
- Permet d'élargir l'**éventail des possibilités d'emploi**.
- Augmente **la motivation** des employés et leur développement professionnel et personnel.

# REGLEMENTATION

- Autrement dit, l'**employeur** a l'**obligation** de former ses salariés **pour** assurer leur maintien dans la vie active. ...
- Autrement dit, l'**employeur** doit mettre en place des actions de **formation pour** adapter ses salariés à leur poste en fonction des évolutions techniques et technologiques



ENJEUX

<https://boost.rs/blog/infographie-les-enjeux-de-la-mobilite-interne/>

**MOBILITE INTERNE**

## Fidéliser les collaborateurs

Perspectives  
de carrière offertes  
en interne



Projection au sein  
de l'entreprise  
plutôt que dans  
une autre  
pour évoluer

Renforcement  
du sentiment  
d'appartenance  
des salariés

Limitation  
du turn over

## Répondre aux enjeux et aux besoins de l'entreprise


Faire appel  
aux collaborateurs en interne  
Ex : cas de nouveau projet



Gagner en  
flexibilité / agilité

Favoriser  
les synergies  
en interne

Source  
de valeur ajoutée



## Gagner en productivité

Perspective  
d'évolution interne



Source de motivation,  
implication, engagement

Connaissance de la stratégie,  
du fonctionnement et  
de la culture de l'entreprise



Salarié plus rapidement  
opérationnel

## Faire des économies en matière de recrutement



## Développer les talents et les compétences



Les mobilités internes  
horizontales et verticales  
permettent de construire un  
parcours de carrière sans  
changer d'entreprise

Développement  
des compétences  
techniques  
et transversales



Développement  
de l'employabilité  
du salarié

## Repositionner les collaborateurs



Face à l'évolution des métiers,  
en cas de reclassement,  
de restructuration ou d'une  
reconversion professionnelle  
par exemple

Repositionnement des  
collaborateurs sur de  
nouveaux postes

Synergies  
performantes  
créées en interne

Retrouver du sens

Rester engagé

# LES NOUVEAUX ENJEUX GRH



# LES NOUVEAUX ENJEUX

- **TRANSFORMATION NUMERIQUE**
- **MANAGEMENT BASE SUR LES COMPETENCES ET LES TALENTS** intégrant les attentes des nouvelles générations (voir cours n°4)

# TRANSFORMATION NUMERIQUE

L'impact des TIC bouleverse les pratiques :

- Réseaux sociaux pour le recrutement  
[https://www.youtube.com/watch?v=JQpceC\\_Edn4](https://www.youtube.com/watch?v=JQpceC_Edn4)
- Logiciels spécifiques pour la formation
- Travail en mode collaboratif
- Culture du partage...
- CF exposés