

## II • Les outils de la GPEC

Afin de mettre en œuvre une politique de GPEC, l'entreprise s'appuie sur **des outils qui l'aident dans la prise de décision** :

- **la pyramide des âges** (– anticiper les conséquences du vieillissement des salariés) ;
- **l'analyse de l'environnement** (– anticiper les besoins actuels ou futurs de l'organisation).

### A La flexibilité du travail

Elle permet à l'organisation de s'adapter aux fluctuations de l'environnement dans lequel elle évolue et d'adapter son outil de production selon ses besoins :

- **recours à des salariés extérieurs** (intérimaires ou CDD) ou licenciements ;
- modification des horaires et durée du travail ;
- appel à des sous-traitants ;
- polyvalence des salariés ;
- variations de la rémunération.

La flexibilité du travail **peut entraîner une démotivation et un manque d'implication des salariés** – conséquences sur les résultats de l'entreprise.

### B Le recrutement

Le recrutement est la meilleure façon pour l'organisation pour se doter des compétences dont elle ne dispose pas en son sein.

#### Les étapes

Définir le poste à pourvoir	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• missions</li><li>• responsabilités</li><li>• place dans l'organigramme</li></ul>
Définir le profil du poste	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• formation initiale et/ou continue</li><li>• expérience dans un poste similaire</li><li>• qualités professionnelles</li></ul>
Identifier les sources de recrutement	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• interne : par la promotion (plan de carrière)</li><li>• externe : enrichissement des RH conditionné à la réussite de l'intégration du nouveau salarié</li></ul>
Sélectionner	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• sur CV / lettres de motivation / entretiens / tests professionnels, etc.</li></ul>
Embaucher et Intégrer	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• choix final (parmi les candidats)</li><li>• documents obligatoires</li><li>• accueil du nouveau salarié : présentation de l'organisation</li><li>• intégration du nouvel employé</li></ul>

## C Évaluer et développer les compétences

Le management des compétences permet :

- de répondre aux besoins de l'organisation ;
- de satisfaire aux besoins des salariés qui veulent monter en compétences.

La compétence est constituée par l'ensemble des.

- savoirs (connaissances) ;
- savoir-faire (lié à l'expérience) ;
- savoir-être (qualités personnelles) ;

d'un individu ou d'un groupe d'individus.

Attention ! La compétence n'existe pas dans l'absolu !

► Elle dépend :

- du contexte de travail ;

► Elle résulte :

- d'une combinaison d'éléments correspondant aux besoins de l'entreprise.

### L'évaluation des compétences

L'évaluation occupe une place centrale dans les politiques de GPEC.

Elle s'appuie notamment sur :

- **l'entretien annuel d'évaluation** (entretien entre le salarié et son encadrant direct).

Il permet de faire le bilan de l'année écoulée, d'apprécier les compétences acquises, à acquérir et de se projeter dans le futur.

- **le bilan de compétences** : réalisé à l'extérieur de l'entreprise (démarche personnelle du salarié ou prévu par le plan de formation), il permet au salarié d'élaborer un projet professionnel.
- **la validation des acquis de l'expérience (VAE)** : permet d'obtenir l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification.

Le développement des compétences passe par la mise en œuvre, entre autres, d'une politique de formation adaptée aux besoins des acteurs de l'organisation.

### Le développement des compétences : la formation

La formation est considérée comme un investissement immatériel.

- Elle permet à l'organisation **de maintenir et adapter** le niveau des savoirs et savoir-faire des salariés (évolution des métiers et des technologies) et ainsi rester compétitive.
- **Selon G. Becker**, la formation des salariés peut permettre de développer un avantage concurrentiel. **C'est la théorie du capital humain.**

La gestion de la formation se décline dans le **Plan de formation**, document qui présente les objectifs et les moyens déployés pour développer les compétences des salariés, en les répartissant par catégories et métiers (- développement des compétences ET de l'employabilité du salarié).

- Le plan de formation **s'appuie sur les besoins présents et futurs** de l'entreprise et sur les demandes des salariés.
- Le salarié peut aussi prendre l'initiative d'une formation par le biais du **Congé Individuel de Formation (CIF)** ; désormais chaque salarié dispose d'un Compte personnel de Formation (CPF).

## D La promotion

Il s'agit là du « **recrutement en interne** » et s'appuie sur un plan de carrière.

Les dispositifs d'évaluation et de formation jouent un rôle primordial dans la mise en place d'une politique de mobilité et de promotion – **motivation et fidélisation des salariés**.

### Vocabulaire incontournable

Compétences, employabilité, promotion, formation professionnelle, entretien annuel d'évaluation, VAE, CPF, CIF, flexibilité du travail.

### Vidéo d'intérêt

La réforme de la formation professionnelle par Dessine-moi l'éco : <http://dessinemoileco.com/reforme-formation-professionnelle/>

### Sites d'intérêt

La formation des salariés (fiche du ministère du Travail) : <http://bit.ly/2iuE7aP>.

Le congé individuel de formation (fiche du ministère du Travail) : <http://bit.ly/1su4kKR>.

T4

## Préparation et mise en place de l'évaluation des personnels

L'évaluation du personnel est un instrument de gestion des ressources humaines (GRH) qui permet de suivre le développement professionnel des salariés d'une organisation. Elle implique les salariés, les équipes managériales et les services RH. L'évaluation prend, dans la plupart des entreprises, la forme d'un entretien annuel d'évaluation. Gestion des talents, développement des compétences, gestion de la formation sont autant de sujets concernés par l'évaluation des collaborateurs.

### I • Les obligations légales

Un employeur a le droit d'évaluer ses collaborateurs au titre de son rôle de manager. Cette évaluation peut prendre plusieurs formes : entretien, notation, etc.

Acteurs	Objectifs
Pour le salarié	Si les dispositions conventionnelles prévoient une forme d'évaluation, le salarié ne peut s'y soustraire. Toutefois, l'entreprise doit l'avoir préalablement informé : quel type d'évaluation ? S'il s'agit d'un entretien annuel, quand aura-t-il lieu et dans quelles conditions ? S'il s'agit d'une notation, quels en sont les critères ?
Pour le manager	Contrairement à ce que l'on peut croire, la loi n'impose pas aux employeurs d'évaluer ses collaborateurs. La seule obligation est celle de prévenir et d'informer les salariés. Ce sont les conventions collectives qui régissent cette pratique et définissent les dispositions en vigueur : entretien d'évaluation obligatoire, contenu, périodicité, etc.
Implication des instances représentatives du personnel (IRP)	Avant de mettre en place des processus d'évaluation, les représentants du personnel doivent avoir été informés de cette intention : le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le Comité d'entreprise (CE), ou à défaut, les délégués du personnel.

## II • La démarche globale d'évaluation

Pour mettre en place un plan de ce type au sein d'une entreprise, des procédures doivent être mise en place :

- déterminer la date et le support (papier ou enquête en ligne) ;
- formation des appréciateurs avant le lancement du programme ;
- mise en place d'un tableau de bord pour suivre l'avancé du programme ;
- archiver les documents renseignés pour un meilleur suivi dans le temps.

### T5

## Préparation et suivi de tableaux de bord sociaux

Le bilan social est un document obligatoire pour les PME et entreprises de plus de 300 salariés. Il doit être présenté et approuvé par le Comité d'Entreprise ou d'Établissement (CE), ou au CSE récemment mis en place, puis transmis aux actionnaires et à l'inspection du travail. Ce rapport récapitule l'ensemble des données chiffrées nécessaires à l'évaluation des actions sociales d'une entreprise sur une période de 3 ans.

## I • Les éléments obligatoires

L'employeur met aussi dans la base de données un tronc commun du bilan social ou du rapport annuel, dont voici le contenu principal :

- l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires, le recours aux CDD et à l'intérim ;
- situation comparée des femmes et des hommes au sein de l'entreprise ;

- mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation et du compte personnel de formation ;
- heures supplémentaires ;
- bilan du travail à temps partiel ;
- durée, aménagement du temps de travail ;
- période de prise des congés payés ;
- recours aux conventions de forfait ;
- programme annuel de prévention présenté par l'employeur au CHSCT ;
- affectation du « 0,45 % » logement.

## II • L'analyse du bilan social

Il est nécessaire de choisir judicieusement les mots employés lors de l'analyse pour mettre en valeur les efforts réalisés pour améliorer les conditions de travail et l'égalité dans l'entreprise en restant strictement objectif.

Lors de l'examen, le CE pourra de toute façon mettre des réserves sur les conclusions de la direction s'il estime que l'analyse est biaisée.

Il est possible d'ajouter un planning et un budget des actions sociales qui seront menées en faveur des salariés durant l'année en cours.

T6

### **Communication avec la direction et les salariés de la PME, les organismes de formation, les organismes paritaires collecteurs, les prestataires externes du recrutement**

Le comité d'entreprise doit donner son avis sur le bilan social dans les 4 mois qui suivent la fin de l'année concernée par le rapport. Soit avant le 30 avril de chaque année.

La direction doit remettre le projet de bilan social à la représentation des salariés (CE et délégués du personnel) au moins 15 jours avant la tenue de la réunion du CE.

Le bilan social et le procès-verbal de la réunion du CE sont remis à l'inspection du travail dans les 15 jours suivant la réunion. Ils sont aussi diffusés aux actionnaires.

**T1**

**Contribution à la qualité des relations interpersonnelles**

La communication interpersonnelle c'est la base de la communication ! Il s'agit d'une relation humaine qui implique, au moins, deux personnes. Schématiquement, c'est le modèle de communication le plus simple qui soit : un émetteur – un message – un canal de communication – un récepteur – une rétroaction avec les limites et les restrictions que cela impose comme le nombre étroit d'émetteurs et de récepteurs, l'absence de brouillage de la communication (parasite, bruits...) ou encore la supposition que l'émetteur et le récepteur aient un champ linguistique commun. La conversation ou le téléphone sont des exemples-types de communication interpersonnelle.

**I • Les cinq principes de la communication interpersonnelle**

Principes	Définitions
• On ne peut pas ne pas communiquer.	• Le comportement humain existe. Il a valeur de message, et tout message a valeur de communication.
• Le contenu et la relation.	• L' 'information, c'est le contenu de la communication : elle a valeur d'indice. La relation, c'est la manière dont on doit entendre le contenu : elle a valeur d'ordre. La relation est donc une communication sur la communication.
• La ponctuation des séquences de communication.	• Il existe de nombreuses conventions culturelles admises qui structurent notre vie sociale, avec des ponctuations. Chacun peut exprimer ses idées par séquence pouvant créer des problèmes de communication.
• La communication digitale et analogique.	• Le langage digital possède une syntaxe logique très complexe et très commode mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le langage analogique possède bien une sémantique : la communication non verbale comme l'expression de nos sentiments est une communication analogique.
• La communication est symétrique ou complémentaire.	• Une relation symétrique est une relation d'égalité qui minimise la différence. • Une relation complémentaire, au contraire, maximise la différence, avec deux positions, l'une est dite haute, l'autre basse. Par exemple, la relation professeur-élève.

**II • Un processus complexe**

La communication humaine est complexe en ce sens qu'elle repose sur deux aspects aussi inséparables que diamétralement opposés : le contenu et la relation.

Le contenu est digital (il s'exprime avec des mots) et discontinu (on peut arrêter de parler) alors que la relation est analogique (elle repose sur les comportements et le non-verbal) et continue (on ne peut pas ne pas communiquer). Le contenu et la relation sont intimement liés, ils peuvent parfois se confondre ce qui amène à des distorsions dans la communication.

Le paradoxe de la communication interpersonnelle est qu'on la croit naturelle, normale et innée alors qu'elle repose sur des axiomes complexes. La communication n'est pas innée, elle s'apprend et repose sur des méthodes et des outils.

**T2**

## **Contribution à la mise en place d'un travail collaboratif**

Le travail collaboratif est l'utilisation des ressources par un groupe de travail relié en réseau.

L'organisation des tâches et la répartition au mieux du travail entre les membres d'un groupe est la meilleure façon pour pouvoir travailler à plusieurs.

Le travail collaboratif a trouvé ses racines dans l'organisation du travail en mode projet, contrairement à l'organisation de type pyramidal, cette organisation consiste à mobiliser des compétences multiples qui vont travailler ensemble sur une même activité.

Il faut aussi choisir le bon outil de travail collaboratif.

### **I • Rôle des NTIC**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont révolutionné le travail collaboratif.

Les NTIC sont utilisées comme.

- outils d'information qui permettent l'échange d'informations : gestion électronique documentaire, partage de fichiers, etc. ;
- outils de communications qui permettent le partage d'informations : messageries électroniques, listes de diffusion, agendas partagés, gestion des tâches, etc. ;
- outils de collaboration : forums de discussion (chaque utilisateur abonné au forum peut être tenu informé des réponses apportées par un membre de la communauté), e-coaching, etc.

### **II • Les outils de travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO)**

L'objectif de ces outils est de faciliter le travail entre individus au sein d'un groupe. On trouve :

- les outils de communication de base qui ont pour but, avant tout, la circulation de l'information entre collègues. Il y a le mail, le chat, la visioconférence, etc. ;
- les outils de travail partagé qui permettent à plusieurs personnes de travailler sur la même application ou sur le même document. On peut trouver la partage d'application, les bases de données, les forums, etc. ;

- les outils d'accès au savoir qui permettent de faire profiter tous les membres du groupe et faire gagner du temps à ses collègues. Si un membre met en place un document ou une maquette, les autres vont profiter sans créer plusieurs fois le même document. On trouve les listes de diffusion, les annuaires électroniques, les outils de peer to peer, les Wiki (portail enrichi par la contribution des personnes qui le consulte), etc. ;
- les outils de gestion des processus (workflow), ce sont les logiciels qui interviennent pour la coordination. Ils permettent de contrôler et d'accélérer les interactions. Il y a les agendas partagés, les outils de gestion des tâches, etc.