

Conclusion :

Une gestion des emplois complexe nécessitant une approche qualitative & quantitative.

Une réflexion stratégique nécessaire sur les compétences attendues & les évolutions anticipées.

De nombreuses politiques en découlent (recrutements, mobilité, licenciements, formation, évaluation... avec à chaque fois, un cadre juridique & une réflexion sur la mise en place d'outils cohérents.

1. La **GPEC** s'applique aux entreprises de **+ de 300 salariés** (aux yeux de la loi). (Même si des entreprises + petites l'appliquent)
2. Ds le **syndrome du crocodile**, l'écart s'appelle la **zone de non compétence**. (la complexification & l'obsolescence représentent les machoirs)
3. Le **recrutement interne** consiste à favoriser la **mobilité interne du personnel**.
4. La **gestion des emplois** est la recherche d'1 adéquation entre les hommes & les emplois : **qualitative & quantitative**.
5. Les **bourses d'emploi croisent offres & demandes de mobilités** (pas au sens de boursiers comme à l'université).
6. Le **sourcing** peut être défini comme les **techniques de gestion du vivier de candidatures** (interne ou externe).
7. La méthode **MRS** du Pôle emploi signifie Méthode de Recrutement par simulation.
8. Le **PSE** est un Plan de Sauvegarde de l'emploi. (mettre des critères pr sauvegarder l'emploi des personnes en difficulté).
9. **Mobilité** pr un salarié ds une entreprise : **intégrer une filiale de l'entreprise à l'étranger** (ne pas confondre avec changer de poste ds une même branche professionnelle : mobilité externe, changer de bureau n'est pas une mobilité)
10. Le **Savoir, savoir-être, savoir-faire** : la **compétence**

Thème 3 : Développer le capital humain & former

Introduction :

- Les salariés détiennent des compétences qu'ils peuvent mettre en œuvre dans le processus de production.
- Compétences pouvant être développées par la formation ou par l'expérience et pouvant être transmises et diffusées plus ou moins largement dans l'entreprise.
- Quels mécanismes permettent d'agir sur ces compétences, pour les révéler, les enrichir ou les articuler au sein de l'organisation ?
- Pourquoi investir ds le Capital Humain (CH) ?
 - Notion économique individualiste (Gary Becker, 1964) ds laquelle les agents économiques investissent du temps & de l'argent pr développer leurs capacités productives & augmenter ainsi leur productivité future.

CH = ensemble des capacités productives qu'1 individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire...

- CH acquis par l'éducation en milieu familial, la formation initiale ou ds l'activité professionnelle (actions formalisées de formation ou formation sur le tas (en travaillant))
- caractéristiques du CH : la personnalisation (indissociable de la personne & unique) & l'opacité (il n'est pas entièrement & directement visible)
- Dilemme : qui finance ? (généralement l'Etat ou l'entreprise)
qui en profite ? (la personne elle-même, l'entreprise, & l'Etat)

- **Stratégies** d'investissement en CH différentes selon caractère transférable ou non du CH (**CH générique ou spécifique** (dépend du secteur))
Si générique (généralement *cofinancé*)
Si spécifique (c'est l'entreprise qui finance : logiciel propre à l'entreprise)
- Des problèmes à résoudre : partage de la rente liée à la connaissance du CH
& risque de sous-investissement en CH
- D'où la mise en place d'institutions pr faciliter l'équilibre (limiter la mobilité externe par les **clauses de dédit-formation**, collectiviser le financement (ex: *Compte Personnel de Formation*) Ex
: les footballeurs
formation : repond a la fois aux attentes des salaries et aux besoins des organisations

I. GRH & compétences de l'entreprise

A) Utiliser le contrat de travail pr révéler & développer les compétences

- Niveau d'incertitude dans l'échange entre un employeur et un salarié car il n'y a pas de lien mécanique entre temps passé au travail & résultat productif et possibilité d'**Asymétrie d'informations** : chacun a des informations que l'autre n'a pas (salarié/employeur)
- D'où une possibilité de comportements opportunistes

Pour l'employeur, comment inciter le salarié à dévoiler et mobiliser complètement ses capacités productives ?

- Une solution : **le contrat de travail (théorie de l'agence de Jensen & Meckling)** qui définit les relations entre les acteurs
- Contrat de travail cadrant ainsi la manière dont l'individu doit travailler, limitant la mobilité externe (clauses).
 - En signant le salarié intègre la démarche formation de l'entreprise & sa manière de développer les compétences

B) Utiliser la GRH pr faciliter la mobilisation des compétences

- Les échanges qui s'opèrent sur le marché du travail correspondent rarement à des situations optimales en raison de la rationalité limitée des agents & des comportements opportunistes et d'une représentation simplifiée et homogène des compétences (**théorie des coûts de transaction de Coase & Williamson**)
- Contrat de travail non suffisant pour obtenir les résultats attendus mais les entreprises offrent une forme de coordination plus efficace que le marché
- Mise en place de différents dispositifs de GRH pour tenir compte de la rationalité limitée, créer un climat de confiance ou optimiser l'utilisation des compétences : rémunérer les postes, favoriser les promotions, codifier les attentes, créer une atmosphère de confiance

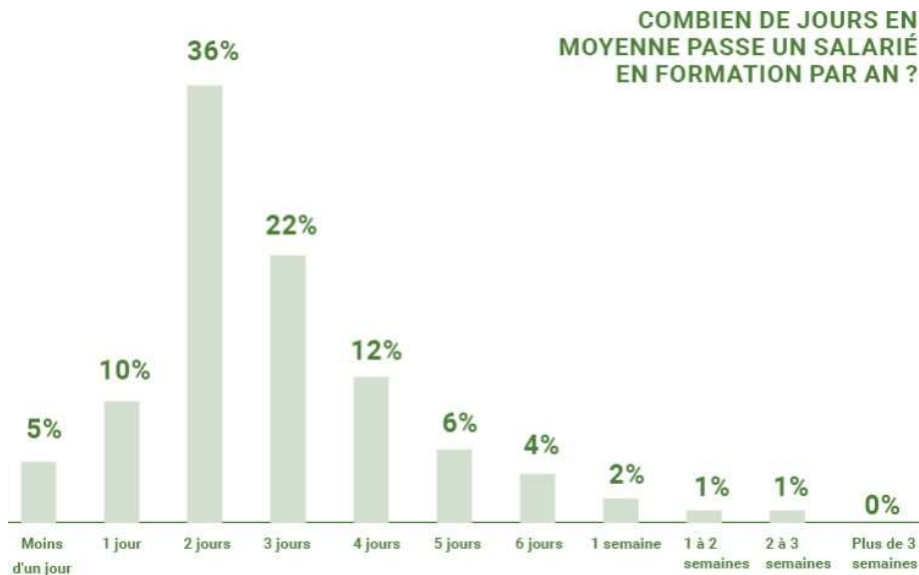
II. Le recours à la formation

Fonction RH jouant un rôle fondamental dans le développement des compétences par la formation : elle identifie les besoins des salariés, vise à faire de la formation pour améliorer les performances de l'entreprise tout en respectant le contexte réglementaire.

A) Une obligation légale

- Une **obligation de financement** par l'entreprise à donner un versement tous les ans
→ depuis la **loi Delors** de **1971**
- **Loi de 2014** prévoyant un financement obligatoire : contribution de 1% de la masse salariale au minimum (0.55% pr les entreprises de moins de 10 salariés)
- Dépenses moyennes + élevées 2.7% de la masse salariale (ts les salaires + charges) (& généralement proportionnelles à la taille de l'entreprise de 1.30 à 3.78%)
- Obligation de résultat pour l'employeur et refus de formation par le salarié = faute
- **Triple objectif** : - adaptation au poste de travail,
 - évolution des emplois & maintien ds l'emploi,
 - développement des compétences pr le projet professionnel

Les entreprises financent une partie de la formation avec l'Etat, les employés st obligés d'y assister.



Budget annuel par salarié dédié à la formation :



Principales difficultés rencontrées au sein du département RH en termes de développement des compétences :



B) Une conviction

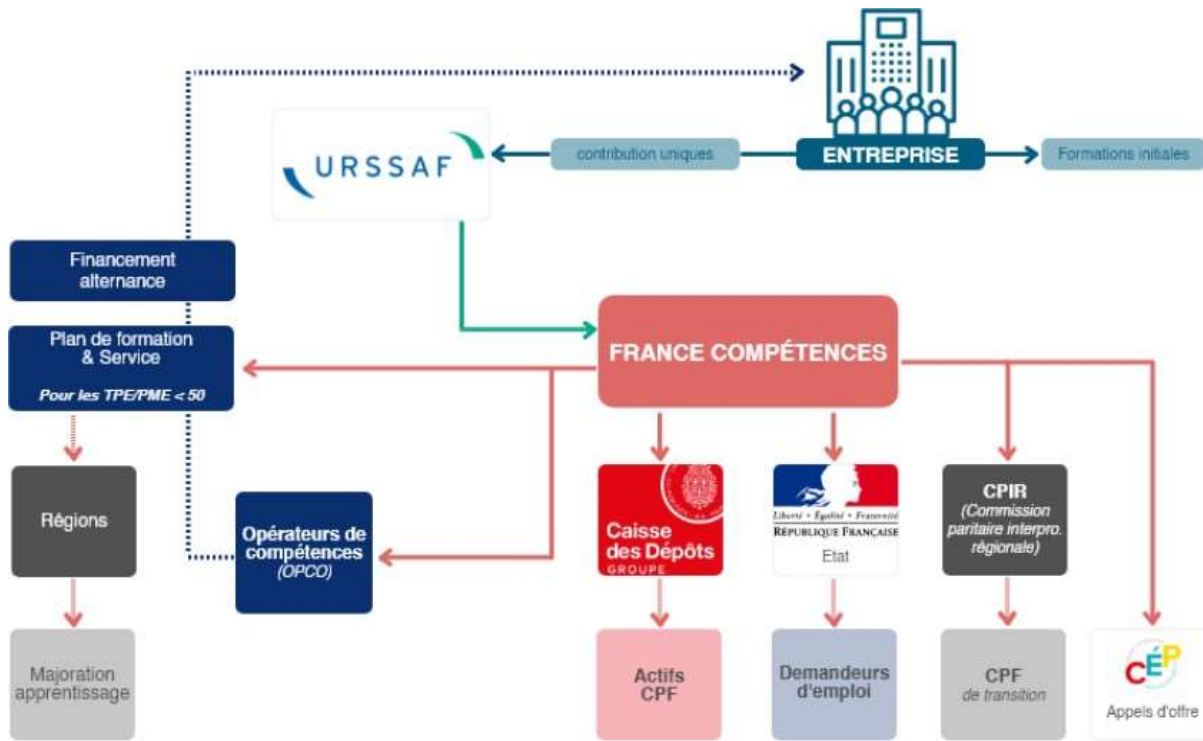
- (selon les entreprises, on va accorder + ou - de place au service RH selon la philosophie qu'elle a, même chose pr les formations : anticipation ou pas)

La « Formation impôt »		-on se conforme à la loi, en s'acquittant des taxes à payer -les salariés se forment « sur le tas », ou mettent en place une stratégie individuelle de formation -attitude de nombreuses PME
La « Formation pactole »		-on profite de financements publics pour réaliser des actions de formation ou de reconversion -il n'y a pas de logique d'anticipation
La « Formation sécurité »		-on entretient la paix sociale, et encourage les initiatives de formation individuelles -l'entreprise évolue au rythme de ses salariés
La « Formation investissement »		-on transforme la formation en ressource au service du projet de l'entreprise -l'entreprise propose un plan et des actions de formation, dans lesquels s'inscrivent les démarches individuelles (GPEC)

Arguments pr convaincre de l'intérêt de la formation :

- Développement des compétences & du CH (**formation = investissement**)
- Montée en compétences des salariés pouvant doter l'entreprise de ressources distinctives (**formation = stratégie**)
- Moyen d'entretenir & de développer l'employabilité & la mobilité des salariés (Formation = assurance d'1 **certain niveau de compétences** & facilitation de la **flexibilité**)
- Forme de rémunération qui entretient le dialogue social (formation = **reconnaissance**)

III. Les acteurs de la formation



- **Dans l'entreprise** :

- **le DRH** : il va avoir une vision dynamique de la stratégie de l'entreprise ;
son rôle est de planifier le développement des compétences (identifie quelles st les compétences importantes à développer)
- **le service formation** : fait remonter les besoins des managers suite aux évaluations ou aux enquêtes ; met en place un plan de développement des compétences ; va réaliser des appels d'offre ; réalisation d'ingénierie pédagogique : réfléchir au contenu des formations ; financement ; organisation des stages (hôtels, restaurants,...) + indicateurs pr savoir si formation rentable, savoir si les employés st satisfaits de la formation
- l'aspect administratif
- **le responsable de formation** :
 - organise, met en œuvre & garantit une certaine qualité de service du dispositif de formation de l'entreprise
 - élabore des propositions pr la définition de la politique générale de formation
 - détermine les objectifs & les responsabilités du service, en vue d'assurer le succès de la politique générale de la formation & de la communication sociale.
 - produit les documents administratifs validant les dépenses effectuées
- **le manager** : réalise les évaluations & remonte les besoins en formation ; sert de rouage entre la RH & les salariés (conseille ses collaborateurs) ; faire un suivi des formations pr voir si progression, favorise le transfert de compétences ; répartit la charge de travail le temps de la formation
- **les IRP** : instances qui représentent le personnel : présents pr négocier
- **les salariés** : *3 grandes perspectives* permettent de construire son projet :
 - Au sein de l'entreprise, envisagé comme une évolution ou une mobilité interne
 - En dehors de l'entreprise, en restant ds le même secteur ou ds des métiers voisins
 - En dehors de l'entreprise comme reconversion

Pr certaines actions de formations, possibilités de demander
ou, pr le plan de formation, envoi en formation. (on ne peut pas refuser)

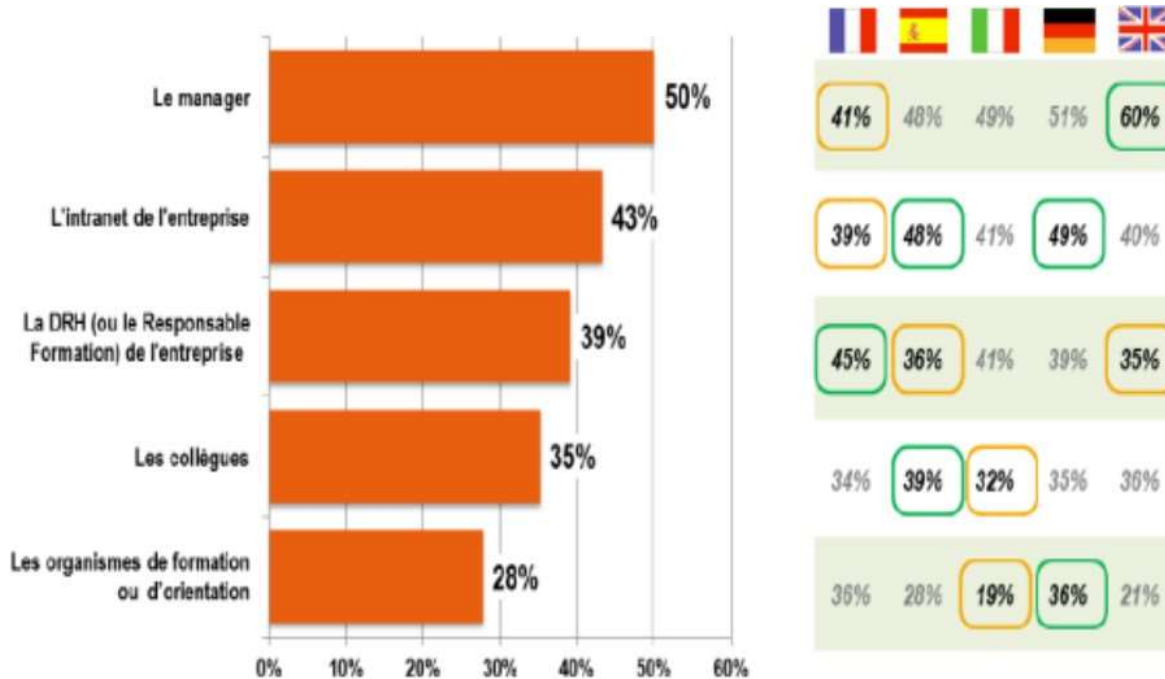
(De manière générale, la formation permet à l'employé :

- de développer ses compétences, + il connaît de choses, mieux c'est ;
- lui permet d'être + adaptable, + il saura de choses transférables, mieux ce sera
- ça l'aide sur le point de vue psychologique à se confronter ds d'autres milieux)



- Le CEP (Conseil en Evolution Professionnelle (souvent pas secteur d'activité)) est un dispositif gratuit distinct de l'entreprise, permettant de trouver son orientation & sa formation.

Quelles st les sources d'information sur la formation professionnelle ?



(Récapitulatif :

- **DRH** : son but est de comprendre les besoins stratégiques en compétences de l'entreprise, voir quelles st les compétences nécessaires, à développer
 - **Manager** : rôle : fait les entretiens & remonte les besoins en formation ; conseille le salarié, met en place le suivi de la formation (s'assurer que la personne utilise ce qu'elle a fait en formation ds le cadre de son activité), & s'occupe de l'organisation lorsque la personne est partie en formation (réorganisation d'équipe))
- Les théories de l'agence & des coûts de transaction st complémentaires.
- La **théorie de l'agence** consiste à une personne qui a le contrôle sur une autre, & qui profite de l'existence d'1 contrat pr vérifier ce qu'elle fait (ds une entreprise (**le principal**): via le contrat de travail, l'entreprise donne consignes à **l'agent** (l'employé) & peut surveiller ce qu'il fait
 - La **théorie des coûts de transaction** : combien cela coûte de surveiller à ce que l'employé n'a pas fait d'opportunisme (agences de référence vérifient que la personne n'a pas menti sur son CV : tt ce qui va nécessiter que l'entreprise fasse un contrôle sur l'autre coûte de l'argent & du temps))

III. La mise en oeuvre de la formation

A) Des dispositifs légaux multiples

- CPF : Compte personnel de formation
- Bilan de compétences
- CPF de transition professionnelle
- Entretien professionnel (à ne pas confondre avec l'entretien d'évaluation)
- VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

L'idée de ces dispositifs est d'aider les salariés à suivre des formations + régulièrement :

- Individualisation (s'adresse au salarié tout seul, pas de démarche collective),
 - co-investissement (financement de l'Etat, des entreprises, & un investissement en temps pr les salariés),
 - Portabilité (droit au chômage comme en poste, même si la personne quitte l'entreprise, l'argent collecté pr les formations sera valable dans une autre entreprise) ,
 - Dispositifs favorisant une relation + étroite entre formation & employabilité (créer des dispositifs qui ont un intérêt pr le futur des salariés)
- **Le Compte Personnel de Formation (CPF) (depuis 2015)**
 - pr tout salarié
 - Chaque personne dispose d'1 CPF dès son entrée sur le marché du travail à partir de 16 ans ou 15 ans en situation d'apprentissage.
 - Le compte personnel est attaché au titulaire & non à l'emploi.
 - Un plafond de 5000€. Seuls les salariés ou les demandeurs d'emploi ou ds un projet d'orientation & d'insertion auront vocation à acquérir des droits au titre du CPF.
 - Acquisition de 500€ par an pr un temps complet (majoration à 800€ & plafond de 8000€ pr les salariés les moins qualifiés)
 - L'alimentation sera calculée proportionnellement au temps de travail pr les temps partiels. (les salariés n'ont rien à financer).

Utilisé à l'initiative du salarié, pour suivre une formation qualifiante.

- **Le bilan de compétences**
 - souvent pr salarié expérimenté qui se questionne (complémentaire du CEP)
 - Permet **au salarié** d'analyser ses compétences, ses aptitudes & ses motivations pr définir un projet professionnel (solliciter un organisme indépendant, voir des spécialistes)
 - Permet **à l'entreprise** de : - connaître les compétences mobilisables au sein de ses équipes,
 - Déterminer les compléments de formation nécessaires
 - Faire évoluer professionnellement les salariés,
 - Préparer un projet de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)
 - Élaborer le plan de formation et/ou mettre en place une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois & des compétences (GPEC)
- Synthèse propriété du salarié : l'employé n'est pas obligé de transmettre les résultats du bilan à son employeur)

Disponible pr tout salarié avec une condition d'ancienneté



Se réalise sur plusieurs phases/échanges : 3 phases :

- préliminaire : (parcours professionnel, de qui est venu la demande, envies particulières)
- investigation : (test de personnalité, recherches sur les motivations du salarié, parfois des mises en situation)
but : voir ce qui correspond aux envies & aux capacités pro, au regard du marché du travail
- conclusion : (établir un plan d'action (donner les ≠ possibilités pr que la personne (salarié ou chômeur) choisisse)

- **CPF de transition professionnelle**

→ si le salarié a besoin d'1 reconversion (forte transition professionnelle)

Modalité particulière de mobilisation du CPF, permettant aux salariés en CDI ou CDD qui souhaitent se qualifier, évoluer ou se reconverter professionnellement de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet.

Prise en charge d'1 formation destinée à changer de métier, en bénéficiant d'1 congé spécifique si la formation est effectuée en tout ou partie durant le temps de travail

Validation du projet de transition par une commission paritaire

Droit à une rémunération minimum pendant la formation

- **L'entretien professionnel**

De nature + RH que managériale

distinct de l'entretien d'évaluation (réalisé généralement par managers

l'entretien professionnel est généralement réalisé par des RH)

Dédié aux perspectives d'évolution professionnelles en lien avec la GPEC



Constitué d'1 critère obligatoire; + au moins 2 critères sur 3

Démarche évaluée tous les 6 ans : il faudra avoir eu 3 entretiens,
+ une formation

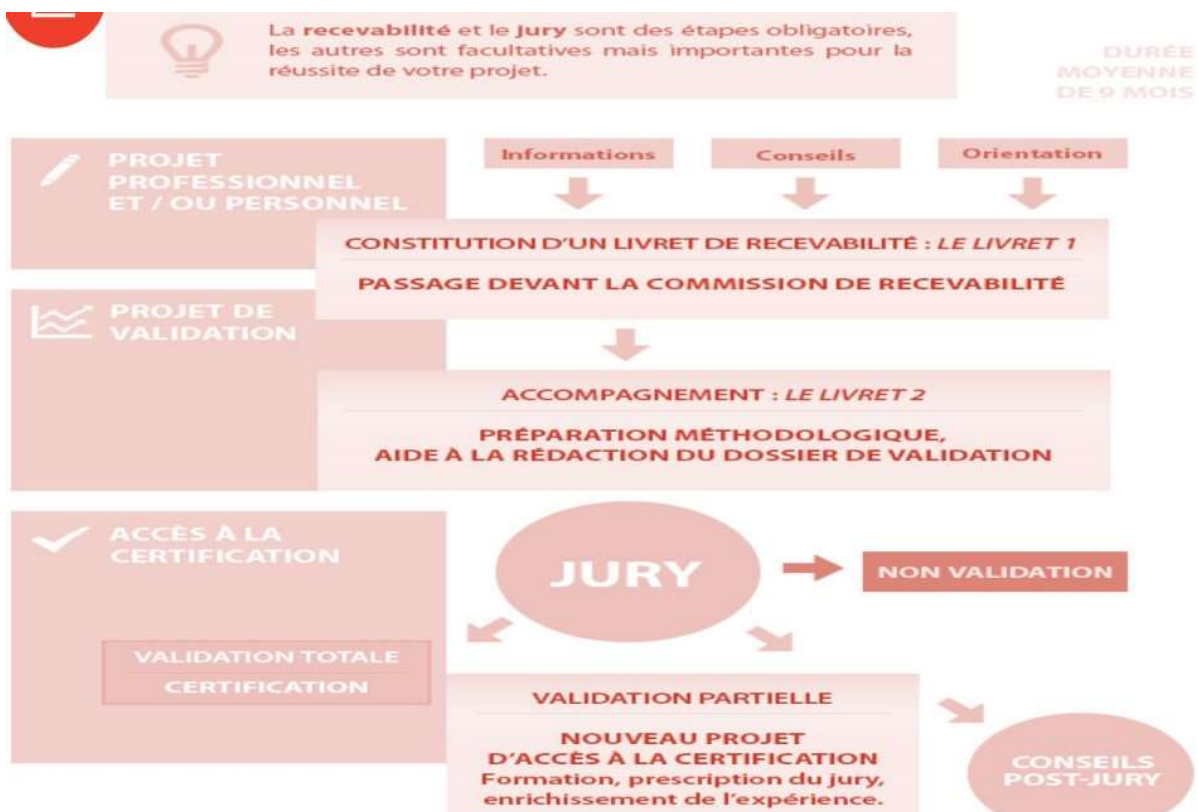
et/ou une formation avec diplôme
et/ou une augmentation de salaire ou promotion
Basée sur des éléments objectivables

Sanction pr entreprise avec + 50 salariés : verser + d'argent sur le CPF (abondement sur le CPF)

- **La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)**

- Permet à toute personne, quels que soient son âge, son niveau d'étude ou son statut, de faire valider en totalité ou en partie, un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle

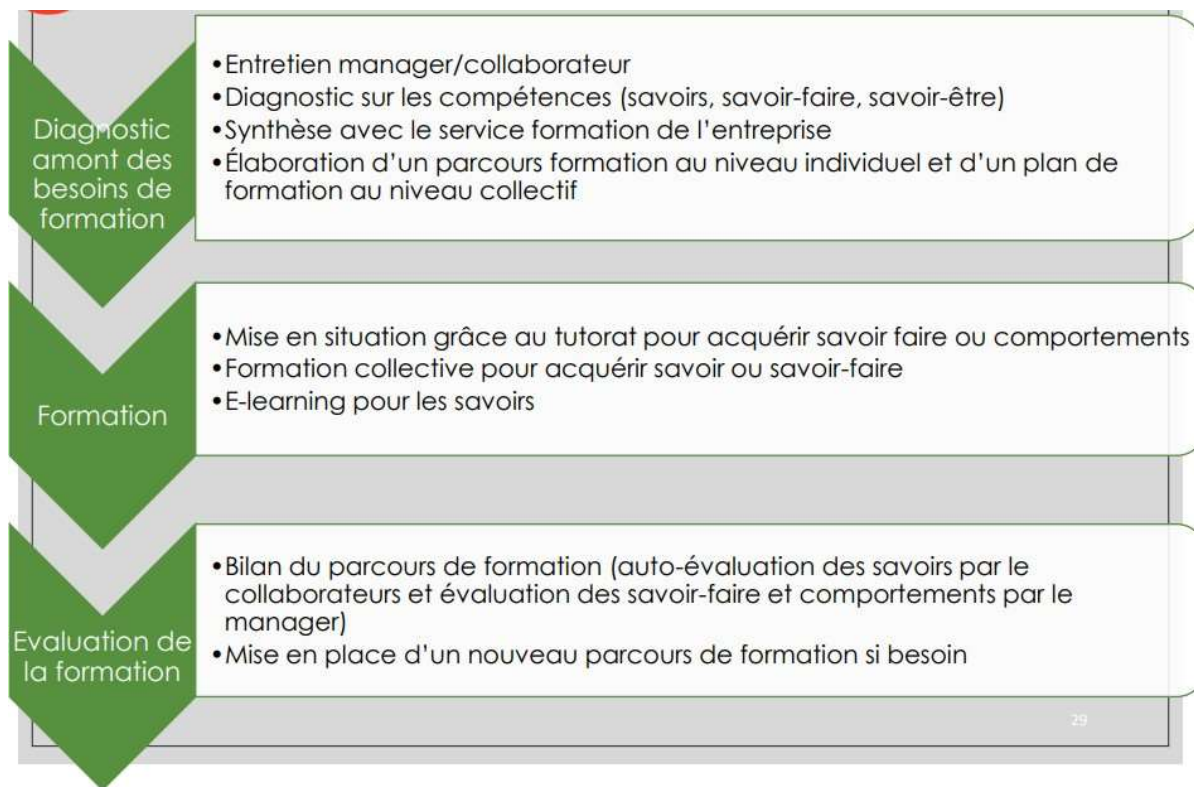
Dispositif qui a pr but la validation d'1 diplôme avec minimum 1 an d'expérience ds le domaine
Durée moyenne de 9 mois, ce n'est pas à la personne de financer



B) Optimiser les dispositifs

- **En termes de contenu** : accompagner le salarié pr que les compétences développées soient utiles par rapport aux besoins de l'entreprise ms aussi pr le salarié
- **Optimisation financière** : l'entreprise peut regarder ce qui est le + favorable pr le salarié
- **Optimisation sociale** : aider les salariés permet de veiller à ce qu'ils aient un bon niveau d'employabilité

C) Processus de formation



III- La mise en œuvre de la formation

Le plan de développement des compétences est un document qui recense les différents types d'actions (actions de formation propres à l'entreprise, bilans de compétences, VAE...) mises en œuvre pour permettre l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi ou pour favoriser le développement des compétences.

Assurer le suivi du dispositif :

Indicateur	Méthode de calcul
Taux de réalisation	(actions réalisées/ prévues) x100 (en € ou en heures)
Taux d'accès à la formation	(effectif formé/ effectif total) x 100
Taux de participation à la formation	(budget réalisé/ masse salariale brute) x 100
Durée moyenne des actions	Nombre d'heures de stages/ Nombre de stages
Coût moyen d'un stagiaire	Budget réalisé/ Nombre de stagiaires
Coût moyen d'une heure de formation	Budget réalisé/ Nombre d'heures de formation
Part du coût pédagogique	(coût pédagogique/ budget total) x 100

Evaluer les formations (Kirkpatrick):

1/ Évaluation des réactions : apprécier la cohérence de l'action de formation par rapport aux attentes des collaborateurs et la qualité de la prestation (enquête de satisfaction des stagiaires) ;

2/ Évaluation des acquis : évaluation pédagogique (identifier les connaissances et les compétences acquises, ex : test, QCM, études de cas) ;

3/ Évaluation des activités de travail : analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur (observation sur poste par le manager, entretien d'évaluation);

4/ Évaluation des effets organisationnels : identifier les évolutions d'un service, d'un département en matière de qualité, de quantité, de coût, de délais, suite au retour de formation des salariés du service (tableaux de bord de suivi des performances).

IV. Développer les compétences au-delà de la formation

Dispositifs formels :

- L'exposé
- Les exercices
- Les témoignages
- La lecture
- L'étude de cas
- Le jeu de rôle
- L'E-learning
- Les Serious Game (jeu vidéo avec activités à réaliser)
- La simulation/ la réalité virtuelle
- Les MOOC/SPOC (+ souvent en entreprise)
- Les Webinars...

Éducation informelle et/ou occasions professionnalisantes :

- Information formative (petit document)
- Mobilité fonctionnelle
- Entretiens périodiques avec un coach
- Groupes participatifs
- Travail des experts ou des consultants
- Transmission intergénérationnelle (mentoring, tutorat)
- Ouverture sur l'environnement (missions, benchmarking)
- Communautés de pratiques (ex : intranet, blog de salariés)
- Documentation (notes, publications, revues)

Conclusion :

- Investir suffisamment ds la formation
 - Favoriser une gestion stratégique de la formation (ne pas penser la formation comme une dépense obligatoire ms essayer de voir comment elle peut s'intégrer ds la stratégie de l'entreprise)
 - Se préoccuper des véritables besoins en formation
 - Suivre les actualisations des textes de loi
 - Responsabiliser chaque employé face à son projet de développement professionnel
 - Utiliser les bonnes techniques de formation (pas que théorique, application aussi)
 - S'assurer que la formation donne des résultats
1. Quand quelqu'un a des **informations que l'autre n'a pas**, on parle d'**asymétrie d'information**.
 2. Les **politiques de formation actuelle** repose sur des bases législatives de **1971** (loi Delors, obligation de financement).
 3. Si l'entreprise pense que la **formation ne sert qu'à toucher de l'argent public**, l'approche est **pactole**.
 4. Une **formation continue** est une **formation proposée au salarié durant sa vie professionnelle**. (généralement la formation jusqu'à Bac+5 est une formation initiale)
 5. Un **bilan de compétences** aboutit à la **définition d'1 projet professionnel réaliste**.
 6. **CPF** signifie **Compte personnel de formation**.
 7. Le **CPF** est **transférable** d'1 entreprise à l'autre.
 8. Une **démarche compétences** implique **la DRH, la ligne hiérarchique, les salariés & les IRP** (toutes les personnes qui vont intervenir ds la formation)

Thème 4 : Mobiliser les salariés

Introduction :

- Pourquoi s'intéresser à la motivation des organisations ?
 - Réflexions sur les ressorts de la motivation depuis le milieu du 20ème siècle :
du travail prescrit & contrôlé à l'engagement subjectif des salariés
 - On passe d'une motivation par la norme & les cadences de production à un travail + immatériel, nécessitant davantage de prise d'initiative, de décision & de responsabilités d'où *cet engagement + subjectif des salariés ds le travail*.
 - (on demande de + en + aux salariés de s'engager ds le travail : être à l'écoute, donner du temps en + (faire en sorte que le salarié reste le + longtemps au travail, qu'il travail + parce qu'il se sent bien) → [exemple de Google](#) : ambiance de travail en + de la rémunération