

# LES RELATIONS HUMAINES

Cette fonction se décompose en 5 grands domaines :

- l'administration du personnel
- la gestion du personnel
- la communication et l'information interne
- les conditions de travail et de sécurité
- l'analyse du climat social et la gestion des conflits

## I. L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL :

Ce sont des tâches administratives, classiques et obligatoires. C'est l'enregistrement, le suivi et le contrôle des dossiers individuels et des données collectives : établissement du bilan social.

### **Le bilan social**

- Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés
- Document consultable et envoyé à l'inspecteur du travail

#### **Le contenu :**

Il varie suivant la structure : commerce et services, transport aérien et terrestre, BTP, industrie et agriculture, armement maritime.

Il comporte 7 chapitres :

- l'emploi
- la rémunération
- l'hygiène et sécurité
- les conditions de travail
- la formation
- les relations professionnelles
- les conditions de vie dans l'entreprise

C'est un bilan de ce que représentent les ressources humaines. C'est un outil d'analyse qui permet d'apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales et à déterminer les priorités d'actions. C'est une base de réflexion.

Le bilan social est un document annuel obligatoire alors que les tableaux de bord interviennent des indicateurs par cycle.

### **Le tableau de bord**

Il permet de faire des prévisions à court et moyen terme, et prendre des décisions dans la gestion des RH, et de faire des mesures correctives. Il est composé de divers indicateurs :

Ex : dans le domaine de l'emploi : recrutement, stagiaire, budget formation, candidature pour un poste, candidatures spontanées, effectifs (par catégorie, sexe, âge, ancienneté...)

Ces tâches administratives posent des problèmes déontologiques : religion, handicapés...

Les autres tâches portent sur les relations avec l'inspection et la médecine du travail, les organismes de sécurité sociale, le calcul des charges sociales, des avantages sociaux et des rémunérations.

## II. LA GESTION DU PERSONNEL :

### 1) La gestion prévisionnelle des emplois :

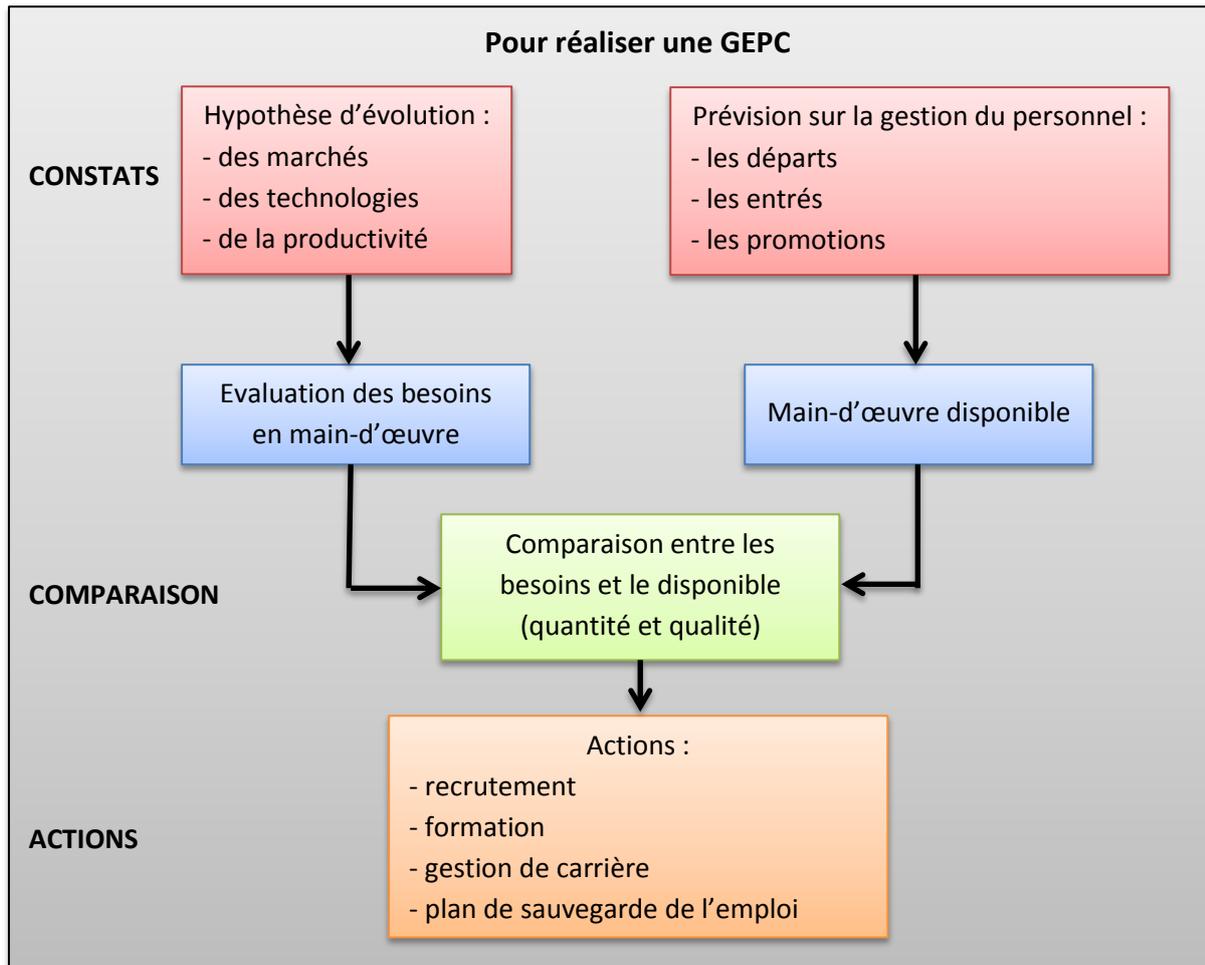
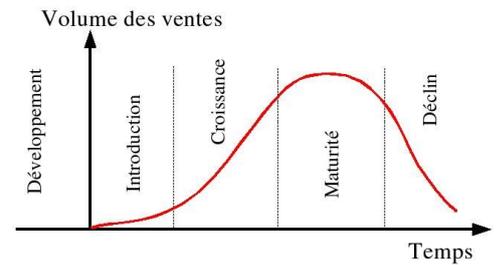
Les emplois naissent, vivent, se transforment et disparaissent. Les besoins de main-d'œuvre peuvent varier en raison d'un certain nombre de facteurs :

- variation de l'activité économique (croissance ou récession)
- apparition de nouveaux métiers liés aux évolutions technologiques

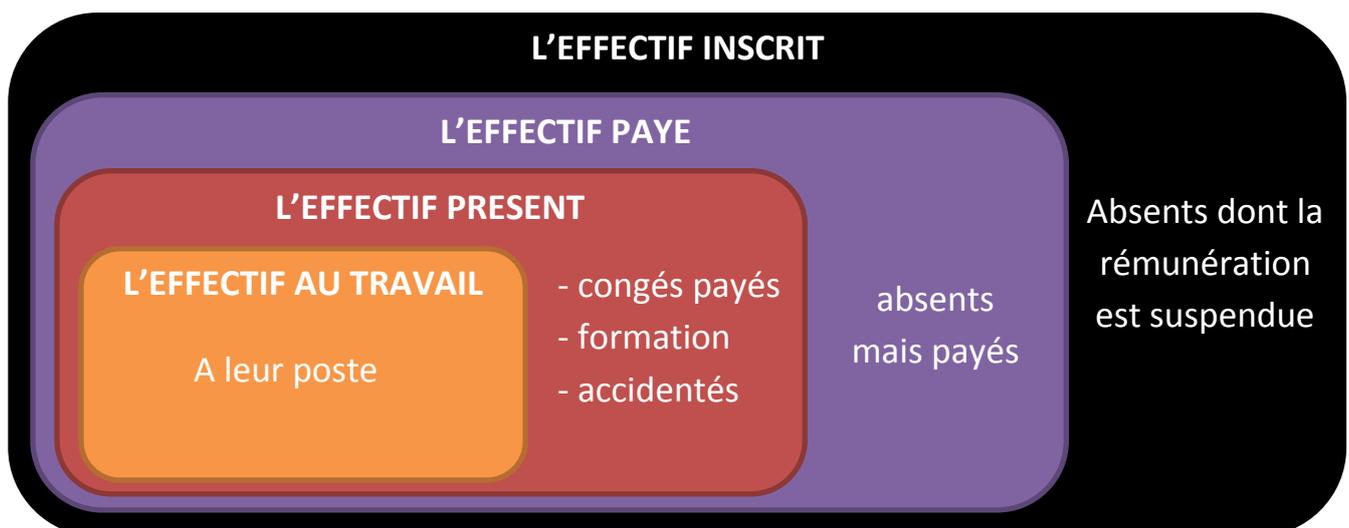
technologiques

- départs massifs liés au vieillissement de la population.

Les organisations doivent donc anticiper leurs besoins en personnel par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).



Pour faire des prévisions, il faut connaître l'existant :



Quelques ratios permettent de synthétiser les connaissances quantitatives :

$$\text{Ratio du niveau de l'emploi} = \frac{\text{effectif au 31.12 (n + 1)}}{\text{effectif au 31.12 (n)}}$$

$$\text{Ration du niveau moyen de l'emploi} = \frac{\text{effectif moyen (année n + 1)}}{\text{effectif moyen (année n)}}$$

$$\text{Ratio de sécurité – stabilité} = \frac{\text{démission}}{\text{effectif moyen}}$$

On doit ajuster aux connaissances quantitatives, des aspects qualitatifs mais aussi la motivation des salariés :

- la pyramide des âges
- le potentiel d'évolution-formation des salariés

L'entreprise va réaliser des projections à moyen (5-10 ans) ou à long terme (10-20ans). L'entreprise devra réaliser en fait des ajustements de façon constante :

<b>Ajustements internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- substituer le facteur capital au facteur travail</li> <li>- jouer sur la flexibilité interne : travail à durée déterminée, intérim, flexibilité hebdomadaire, mensuelle ou annuelle du temps de travail</li> <li>- ajuster par affectation ou réaffectation en faisant appel à la formation, aux mutations et aux promotions</li> </ul>
<b>Ajustements externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dégageant d'effectifs : licenciement, départs avec accord amiable, retraite, mutations</li> <li>- embauche : interne ou externe</li> </ul>

→ Ce que l'on a, ce dont on a besoin, et on ajuste.

## 2) Recrutement et intégration :

Un recrutement est onéreux, prend du temps et doit utiliser des techniques méticuleuses. Il faut d'abord analyser les postes afin de prendre connaissance des besoins pour définir un profil de poste.

Objectifs :

- précision des objectifs du poste (quantitatif, qualitatif)
- détermination des tâches professionnelles à exécuter et les conditions de l'exécution notamment au niveau des moyens
- déterminer les compétences et les expériences

C'est en fait une photographie de ce qui est réellement fait dans le poste et s'attache aux tâches elles-mêmes (et non à celui qui exécute).

<b>Création du profil de poste</b>	Ce profil de poste va déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- SAVOIR-ÊTRE : la personnalité, la capacité de s'intégrer</li> <li>- SAVOIR : diplôme, expérience</li> <li>- SAVOIR-FAIRE : compétences</li> </ul>	
<b>Moyens</b>	<b>Interne</b>	Ne coûte rien
<b>Moyens</b>	<b>Externe</b>	Coûte cher. Annonce : presse, pôle emploi, internet, réseaux sociaux, intérim, candidature spontanée, réseaux, démarchage, foire, salon, job dating...
<b>Les étapes du recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exploitation des lettres et CV</li> <li>- entretien (79%)</li> <li>- test : connaissance, personnalité, culture G, QI...</li> <li>- mise en situation</li> <li>- concours</li> </ul> <p>L'employeur est contraint de respecter certains principes lors du recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- égalité professionnelle homme-femme</li> <li>- respecter liberté individuelle et vie privée</li> <li>- respecter la non-discrimination à l'embauche</li> </ul>	
<b>Intégration et recrutement</b>	<p>Déclaration à l'URSSAF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrat de travail</li> <li>- période d'essai</li> </ul> <p>La période d'intégration peut être complétée d'une période de suivi.</p>	

### 3) La gestion des carrières :

→ Prendre en compte pour le présent et le futur :

- les attentes exprimées par les salariés
- les besoins de l'entreprise
- les potentiels individuels

Evaluation du personnel	<b>Nécessité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>le plan économique</b> : vérifier la qualité de la production par exemple</li> <li>- <b>le plan organisationnel</b> : juger de la plus ou moins bonne adaptation des hommes à leur poste de travail</li> <li>- <b>répondre à un besoin humain</b> : tout individu a besoin de mesurer son efficacité</li> </ul>
	<b>Fréquence</b>	Tous <b>les 2 ans</b>
	<b>But</b>	Améliorer les décisions qui seront prises en matière de promotion, mutation, formation, rémunération
	<b>Objectifs</b>	Toute méthode permet d'apprécier : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>capacité personnelle</b> : ce qu'il est</li> <li>- <b>résultat</b> : ce qui fait par rapport à ce qu'il devrait faire</li> <li>- <b>comportement</b> : comment il fait ce qu'il a à faire</li> </ul>
	<b>Systèmes d'appréciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>appréciation globale</b> : le supérieur hiérarchique porte un jugement global sur la valeur du subordonné (note, classement, rapport...)</li> <li>- <b>appréciation analytique</b> : on détermine la valeur de chaque salarié par rapport à un certain nombre de critères.</li> </ul>
<b>Promotion</b>	<p>C'est l'un des objectifs du système d'évaluation. On va évaluer le degré d'adaptation de l'individu au poste qu'il occupe, déceler les personnes qui ont atteint les limites de leur fonction, puis déterminer un niveau qu'ils sont capables d'atteindre à moyen terme. La notion de promotion met en évidence <b>l'évolution de carrière</b>.</p> <p>La promotion peut ou doit être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisée</li> <li>- prévue : pour ne pas qu'elle aboutisse à un échec</li> <li>- motivation : pour le personnel, c'est un moyen de conserver les meilleurs éléments</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[Mobilité] --&gt; B[Interne]     A --&gt; C[Externe]     B --&gt; D[Mobilité géographique]     B --&gt; E[Mobilité verticale]     B --&gt; F[Mobilité horizontale]     C --- G[Changer d'entreprise, de patron]           </pre> </div>	

### 4) La formation :

C'est une obligation légale pour l'employeur depuis la loi du 16 juillet 1971.

Obligation légale = les entreprises sont tenues par la loi à participer financièrement à la formation professionnelle continue des salariés.

Nombre de salariés	% de rémunération pour formation
0-10	0,55%
10-19	1,05%
20 et +	1,60%

PLAN COLLECTIF	PLAN INDIVIDUEL			
L'adaptation des compétences s'effectue au moyen de plans de formation et la gestion des carrières.	Le salarié peut s'insérer et se maintenir sur le marché du travail grâce à sa formation initiale et aux compétences et qualifications acquises ultérieurement au cours du parcours professionnel.			
<b>PLAN DE FORMATION :</b> Ensemble des actions de formation prévues par l'employeur au profit de son personnel pour une période donnée (1 an). L'entreprise est tenue d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, en fonction de l'évolution des emplois des technologies et des organisations.	<b>LA FORMATION INITIALE :</b> Celle reçue avant la vie active (école, diplômes, ...)			
	<b>LA FORMATION CONTINUE ou FORMATION PROFESSIONNELLE :</b>			
	<b>DIF</b>	<b>CIF</b>	<b>BC</b>	<b>VAE</b>
<b>Noms</b>	Droit individuel de formation	Congé individuel de formation	Bilan de compétences	Validation des acquis de l'expérience
<b>Expérience minimum</b>	CDD : 4 mois mini CDI : 1 an mini	1 an	Mini 1 an dans l'entreprise, et 5 ans d'expérience	Mini 3 ans
<b>Durée</b>	20h/an, cumulable sur 6 ans (max 120h)	1 an max (120h de formation)	24h max	
<b>But</b>	A l'initiative Sous accord de l'employeur. Pas de diminution de salaire.	A l'initiative Accès à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession	Volontariat Faire un bilan et peut faire partie du plan de formation Etablir un projet d'évaluation de carrière En externe	Faire reconnaître son expérience par un diplôme, un certificat de qualification. Promotion salariale

Selon la nature de la formation envisagée, le public visé, le budget alloué, le volume horaire, l'entreprise peut opter pour différentes formules de formations :

- **formation interne** : regroupe les salariés d'une même entreprise, sur place ou à l'extérieur, avec un formateur salarié de l'entreprise
- **formation intra-entreprise** : salarié d'une même entreprise avec un formateur externe. Peut se dérouler en entreprise ou dans un centre de formation
- **formation inter-entreprises** : regroupe des salariés de différentes entreprises sur un même stage
- **E-learning** : modules suivis à l'aide d'un ordinateur

## 5) La gestion des rémunérations :

### Objectifs des rémunérations

- **respecter les lois** (+ que le SMIC, égalité homme-femme, ...)
- **reconnaître** (le diplôme en fonction du salaire)
- **récompenser**
- **attirer et retenir**
- **augmenter les performances**
- **motiver et dynamiser**

<b>Les critères de rémunération</b>	<b>Qualification</b>	Les emplois exigent des qualifications appelées niveaux qui sont variables selon les conventions collectives (de niveau 1 à 4). Ces qualifications sont liées à des niveaux de formation classés par diplôme (niveau 4 : bac ; niveau 3 : BTS...) Les emplois, ainsi que les niveaux de formation, sont variables selon le secteur d'activité économique auquel appartient l'entreprise.
	<b>Performance</b>	Les systèmes mis en place pour récompenser la performance peuvent tenir compte : - des résultats individuels : primes, gratification, ... - des résultats collectifs : intéressement (facultatif), et participation (obligatoire > 500 salariés). C'est une prime accordée en fonction des +/- bons résultats de l'entreprise. Elle vise à associer d'avantage les salariés à l'avenir de leur entreprise.