

Fonction Ressources Humaines Diagnostic & Audit



3ACGF

Plan

Introduction

I- La fonction ressources humaines

- 1- Objectifs
- 2- Finalités
- 3- Fonctions RH et Sce RH
- 4- Activités de la fonction RH

II- Gestion de la fonction RH

- 1- Rémunération & Embauche
- 2- Gestions Rémunération
- 3- Défis de la fonction RH

III- Audit de la fonction ressources humaines

- 1- Disfonctionnement
- 2- Indicateurs

Introduction

Aujourd'hui la fonction des ressources humaines se positionne comme un accompagnateur du développement de l'entreprise ...

I- La fonction ressources humaines

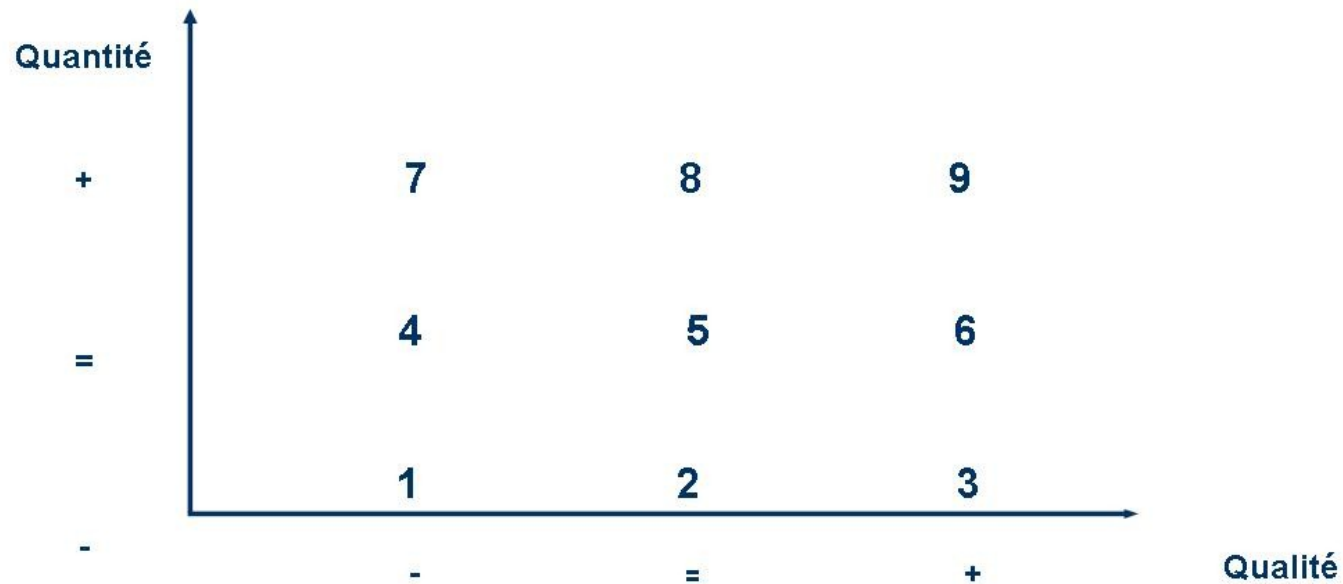
Objectifs, Finalités et Activités de la fonction

Objectifs de la fonction RH

- Equilibre volume RH/qualification
- Minimiser les coûts des RH
- Bonne ambiance au travail et bon climat social

Équilibre volume RH/qualification

- Équilibre volume RH/qualification



Finalités de la fonction RH

« Acquérir de la main d'œuvre, l'intégrer à l'entreprise et assurer son efficience »

- La GRH consiste en:

-> *des mesures (politique, procédures, programmes...)*

-> *des activités (recrutement, formation. ..)*

Fonction RH et Service RH

Fonction partagée

Principaux rôles du service RH:

- > *Conception et élaboration des politiques*
- > *Conseil, audit*
- > *Responsabilité des fonctions administratives*

Rôles de l'encadrement – ***manager premiers RH***

- > *Application des politiques et procédures*
- > *Gestion de proximité*

Activités de la fonction RH

- Le recrutement et l'intégration
- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
- La formation
- La gestion des carrières
- La rémunération
- L'appréciation des performances
- L'audit social
- L'analyse et l'évaluation des emplois

...

II- Gestion de la fonction RH

La gestion des ressources humaines (la GRH) est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines ...

1- Rémunération & Embauche

Processus de recrutement



Identification des sources

- Interne :
propriété aux employés → Promotion et
mutation

Moyens: - affichage
- notes internes
- notes ou réunion de service
- intranet
- cooptation interne



Plus rapide et donc moins coûteux

Identification des sources

- Externe : multiples moyens pour prospecter

Moyens: - portefeuille de candidatures spontanées

- cooptation externe (club d'employeurs)

- média (presse, annonces sur internet...)

- Cabinet de chasseurs de têtes

Identification des sources

Choix des sources:

- Selon les compétences recherchées
(qualification rare, profil du poste ...)
- Selon le budget
(petite entreprise, grand groupe ...)

Campagne de recrutement

- Méthodes rationnelles
 - Entretiens : 80 % des entreprises l'utilisent
 - Tests : de personnalité
d'intelligence
d'aptitude ou mise en situation
de connaissance

2- Gestions Rémunération

Gestion des rémunérations

Respect de 3 équilibres :


- Équilibre interne
- Équilibre externe
- Équité

Les fondements

Salaire = salaire de base + avantages sociaux

Objectifs: conserver et motiver les employés

Les systèmes de rémunérations

- Pilotage collectif : augmenter la performance globale de l'entreprise et la répartir entre les salariés
 - Participation
 - Intéressement
-  limite: s'appliquent aux entreprises ayant des bénéfices

Les systèmes de rémunérations

- Pilotage individuelle : attributions des augmentations en fonction des performances de salariés

Objectif : responsabiliser les salariés et inciter les moins performants de travailler plus



- salariés : lors d'absence



salaire = salaire de

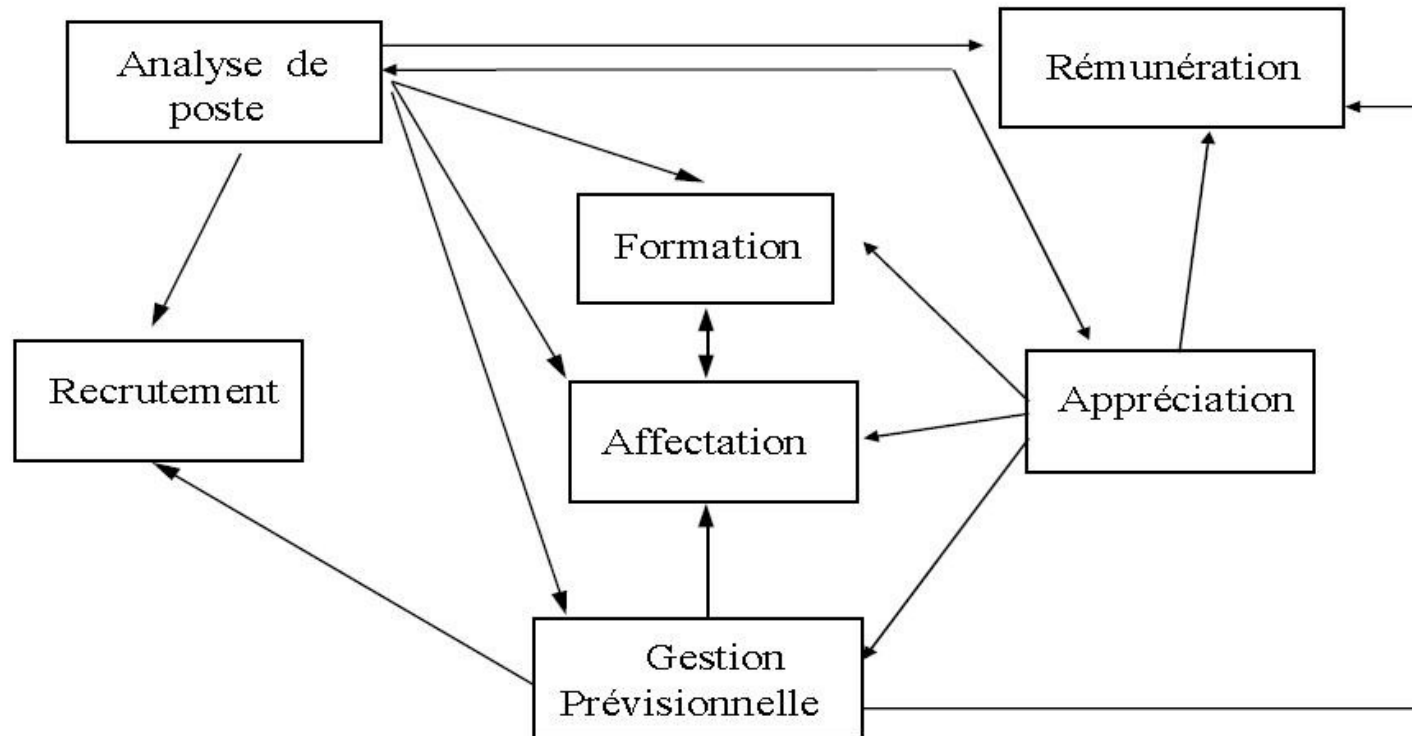
Rétribution globale

- Rétribution globale =
 Rétribution salaire (fixe)

 + rétribution performance
 (individuelle)

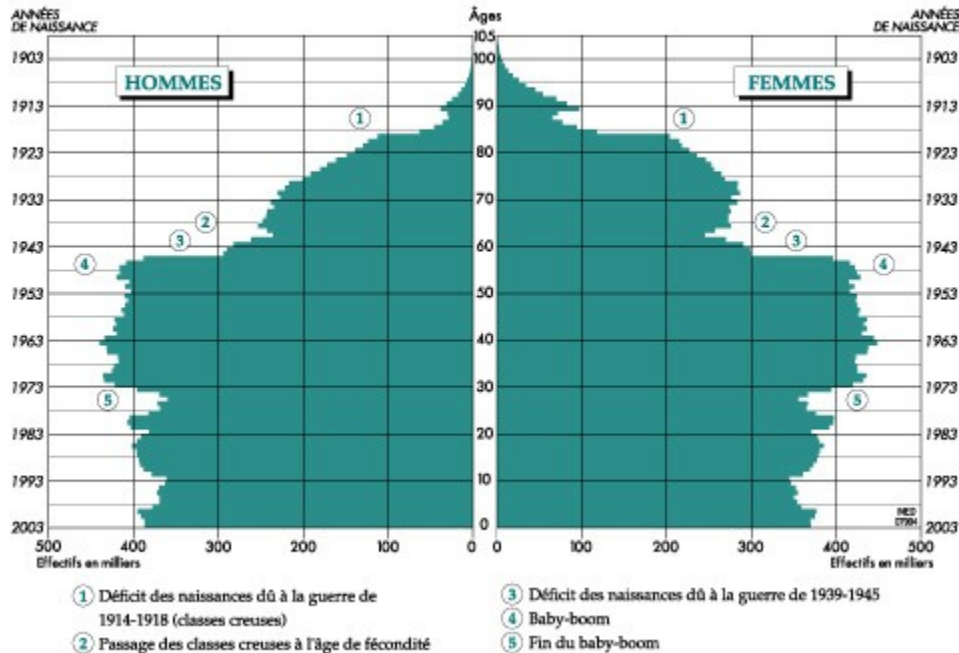
 + rétribution de résultat
 entreprise
 (participation...)

Le système de gestion des ressources humaines



Défis de la fonction RH

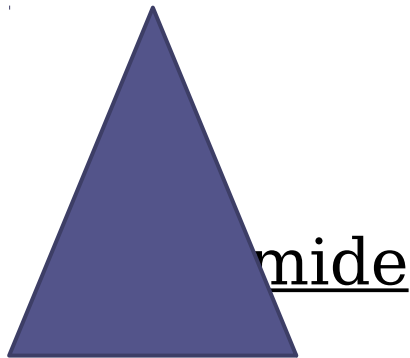
POPULATION DE LA FRANCE
ÉVALUATION PROVISOIRE AU 1^{er} JANVIER 2004



La gestion de la pyramide d'âge

Evaluation des ressources

Pyramide classique



Caractéristiques de cette

- Présence de nombreux
- Ne coûte pas très cher
- Turnover assez important

jeunes

Exemple: Mc Donald
Cabinet d'Audit

Evaluation des ressources



Pyramide en forme de ballon de rugby

Caractéristiques de cette pyramide :

- Beaucoup d'intermédiaires
- Coûte un peu plus cher

Evaluation des ressources



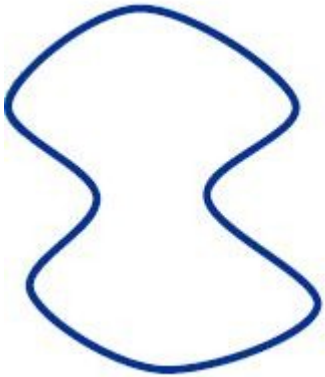
Pyramide en forme de champignon

Caractéristiques de cette pyramide :

- Coûte très cher
- Problème pour les retraites
- Problème lié au renouvellement

Exemple :
Education Nationale

Evaluation des ressources



Pyramide en forme de pelote de laine

Caractéristiques de cette pyramide :

- Beaucoup de jeunes et d'anciens
- Choc de culture : méthodes de travail différentes
- Différences de salaire

Défis de la fonction RH

Maîtriser la masse salariale:

-> les effets affectant la MS

Effet GVT

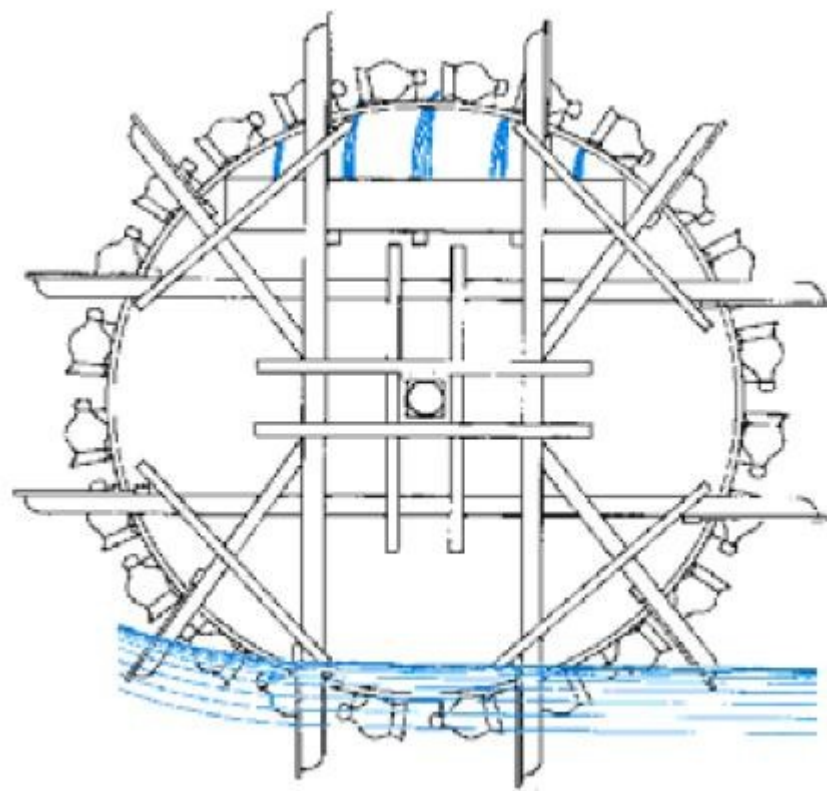
C'est l'effet Glissement-Vieillesse-Technicité.

- Glissement : ...

- Vieillesse : ...

- Technicité : ...

Effet de Noria

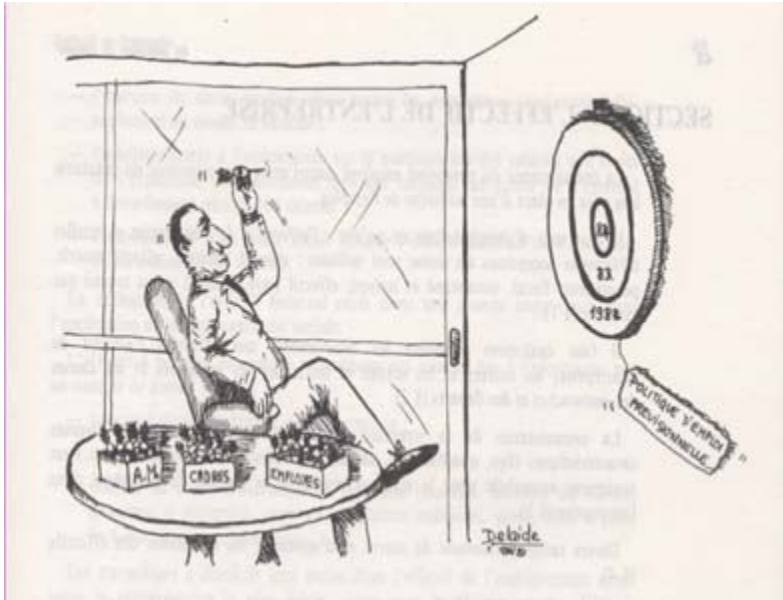


Effet de Noria

Exemple :

| | Année 1 | Année 2 | |
|-------------------|----------------|----------------|----------|
| Salarié 1 | 15000 | 15600 | + 4 % |
| Salarié 2 | 16000 | 16320 | + 2 % |
| Salarié 3 | 17000 | 17340 | + 2 % |
| Responsable 1 | 30000 | | |
| Responsable 1 bis | | 24000 | - 20 % |
| | 78000 | 73260 | - 6,08 % |

Défis de la fonction RH



La gestion des carrières

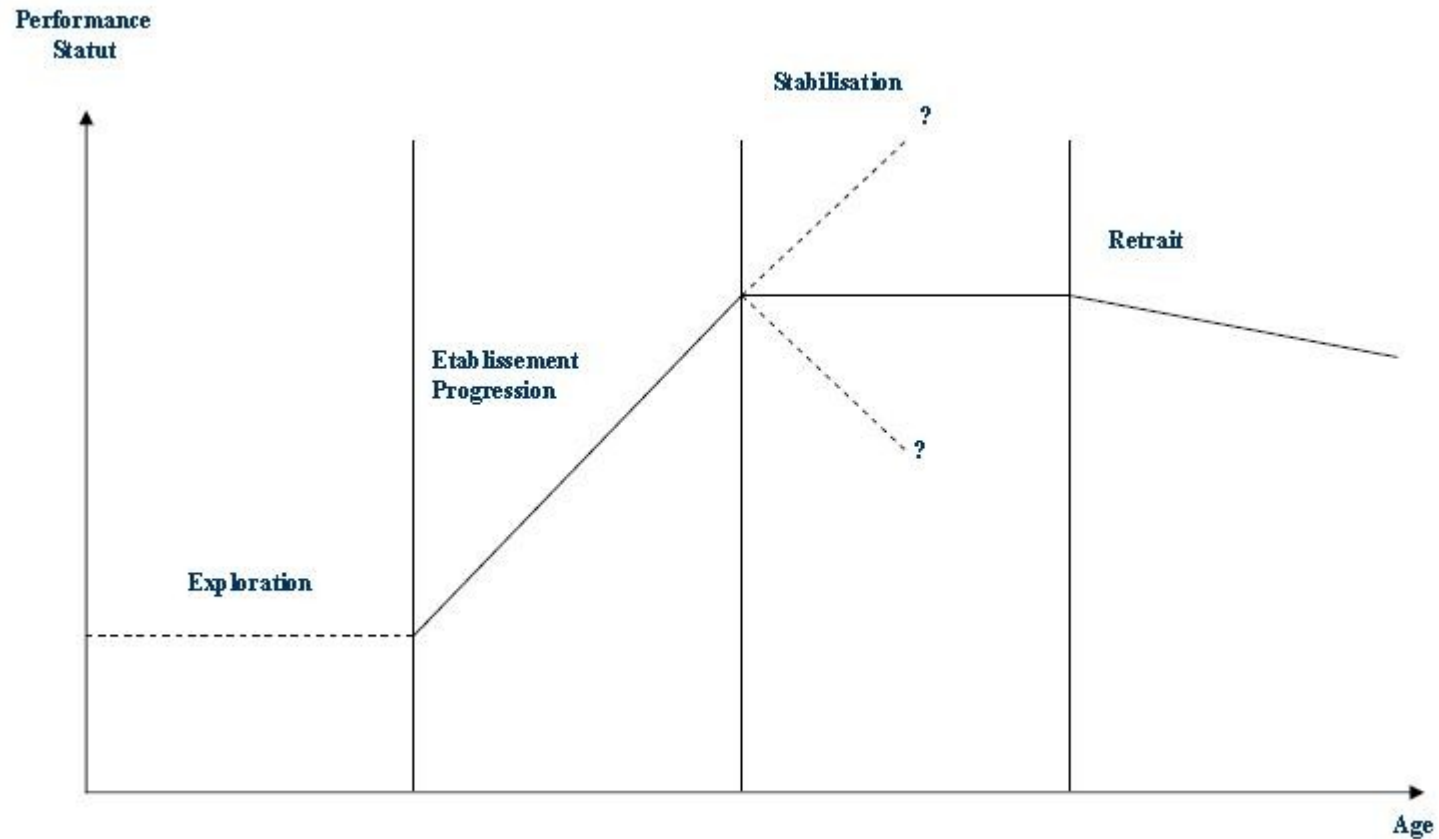
Définition de la « carrière »

< du latin « *carrus* » = *le char, chemin pour les courses de chars.*

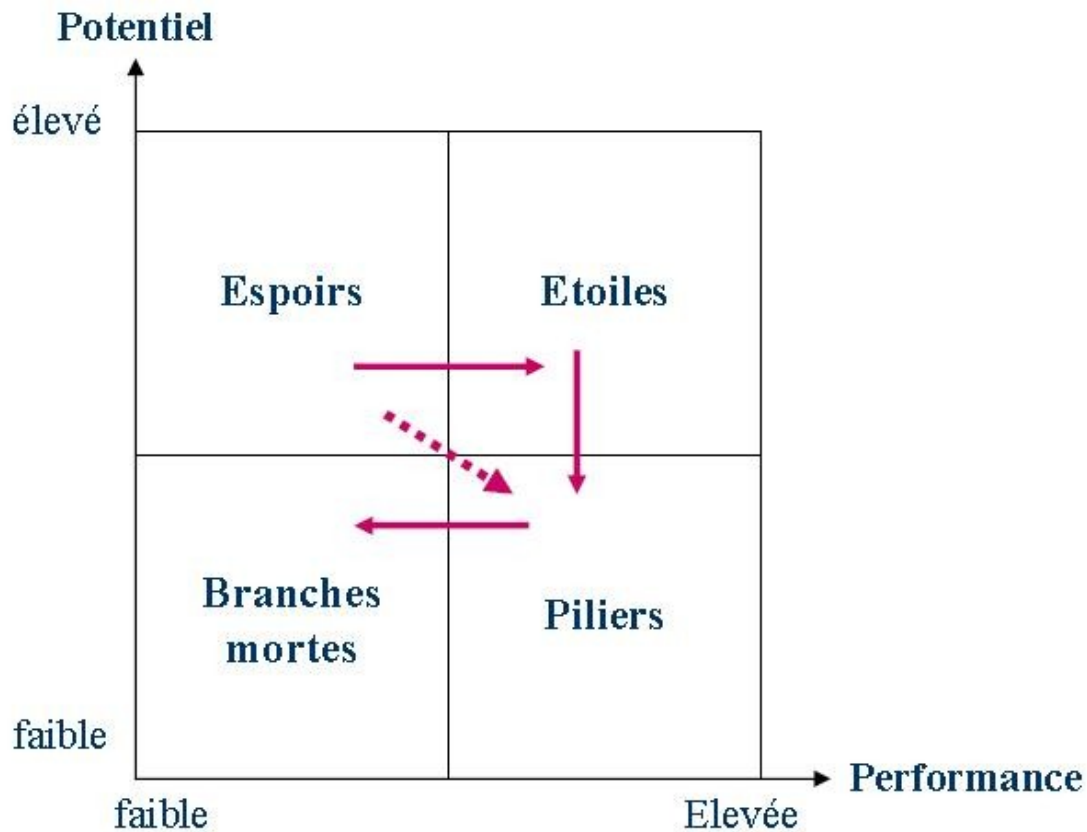
➔ Idée de progression.

➔ **Définition :** La carrière est une succession d'expériences professionnelles dans une ou plusieurs organisations.

Les étapes de la « carrière »




Outils de la gestion des carrières



La Matrice Ference
(1977)

Problèmes posés par les carrières

- 
- Le problème du plafonnement de carrière
 - > Plafonnement objectif / subjectif, structurel/ de contenu.
 - Le problème du sentiment de fin de vie Professionnelle
 - Le problème des « doubles carrières »

III- Audit de la fonction ressources humaines

Défis de la fonction RH



Parer aux
dysfonctionnements

Définition

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation ...

Manifestation des dysfonctionnements

- > L'absentéisme : régulation individuelle à CT**
- > Le turnover (rotation du personnel) : régulation individuelle à LT**

Les différents types d'absence

- absences pour maladie ;
- congé maternité (pré et post-natal) ;
- arrêt pour accident de trajet ;
- congés formation ;
- us et coutumes (religion...) ;
- absences conventionnelles (congés légaux, délégation)
- absences autorisées ;
- absences non autorisées.

La mesure de l'absentéisme

Un ratio à surveiller

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absences pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

Variables de contrôle : âge, sexe, ancienneté, établissement ou secteur géographique, poste occupé...

Coût de l'absentéisme :

perturbation de la productivité ;
remplacement de la personne absente.

Les avantages du Turnover

- favoriser l'adaptation permanente des salariés aux besoins (nombre, qualifications requises...);
- limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel (effet de ... ?) ;
- avoir un apport de sang neuf;
- extérioriser les promotions.
- Mais le turnover est le plus souvent appréhendé comme un dysfonctionnement!!

Les différents types de départ

Catégorie 1 : Les départs du fait de l'entreprise

- manque d'aptitudes ;
- sanction ;
- licenciement pour raisons économiques;
- autres raisons

Catégorie 2 : Les départs du fait des salariés

- départs non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, décès...
- départs maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotions externes...
- Les départs pour raisons inconnues

La mesure du turnover

Ratio à surveiller

$$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de salariés partis durant l'année N}}{\text{Nombre de salariés au 1^{er} janvier de l'année N}}$$

- par catégorie : ouvrier, employés, cadres ;
- par secteur d'activité : administratif, commercial, technique... ;
- par unité géographique ;
- par sexe, âge, ancienneté, ...

Le coût du turnover

- coûts de recrutement ;
- coût de formation ;
- coût des mouvements entraînés par le remplacement (mouvements en cascades)
- coût de trésorerie de départ : un départ donne souvent lieu au versement d'une indemnité ;
- gain ou perte en salaire ;
- autres coûts : ex : avant son départ, le salarié est généralement moins performant, notamment parce qu'il est démotivé et parce qu'il cherche un autre travail.

Indicateurs des RH

Merci pour votre aimable
attention ^^

Applaudissez !!!!!

