GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

GRH1: Etre Responsable Formation

Objectifs

- ***Présenter les enjeux et politiques de la fonction de responsable formation***
- ***Avoir une vision globale du métier et de ses évolutions***
- ***Acquérir des connaissances, des techniques et des habiletés en matière de management des compétences, des emplois, de qualité et d'ingénierie financière***

Profil stagiaire

Responsables formation et toute personne en rapport avec la gestion des emplois et des compétences (GPEC)

Programme

1. **Les nouveaux enjeux de la formation dans l'entreprise**

- Les organisations et leur évolution stratégique
- L'approche managériale de la formation
- L'élaboration de la politique de formation
- Le système d'acteurs en formation
- La mobilisation autour du plan et l'implication de la hiérarchie dans la spécification des besoins et l'ingénierie des projets
- L'intégration des nouvelles technologies

2. **Le responsable formation, pilote du processus formation**

- L'impact des démarches qualité en formation
- Relation client fournisseur en interne
- Approche processus
- Mesure des résultats et indicateurs
- Le référentiel documentaire de la formation

3. **Le responsable formation, consultant interne**

- L'accompagnement des projets de changement dans l'entreprise
- L'ingénierie de projet et le cahier des charges de formation
- L'expertise pédagogique du responsable formation
- La communication sur les objectifs, les actions et les résultats

4. **Le responsable de formation, promoteur du développement des compétences**

- La déclinaison de la stratégie de l'entreprise en terme d'emplois et de compétences
- L'incidence de l'évolution du marché sur les nouveaux métiers
- Management des compétences et formation

5. **Le responsable de formation, gestionnaire performant de son budget et expert en recherche de financement**

- L'optimisation des coûts
- Les techniques d'achat de la formation
- La recherche des financements externes
- Le suivi du budget, le tableau de bord et la mesure de la performance

GRH2: Ingénierie de la Formation

Objectifs

- ***Construire un plan de formation articulé sur les projets et stratégies de l'entreprise et centré sur les besoins en développement des compétences des salariés***
- ***S'approprier des méthodes et outils directement transposables dans le contexte professionnel***

Profil stagiaire

Responsables formation, responsables des Ressources Humaines ou membres de services chargés d'élaborer ou de mettre en œuvre le plan de formation

Programme

1. **Plan de formation et stratégie de l'entreprise**

- Fonder le plan annuel de formation sur les projets économiques et sociaux pluriannuels de l'entreprise
- Définir les axes prioritaires du plan
- Impliquer la direction et la hiérarchie fonctionnelle

2. **Du recensement des besoins de formation à la préparation du projet de plan**

- Une démarche participative
- Un travail sur quatre entrées
- Les besoins de l'unité
- Les besoins individuels
- L'approche par projet
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3. **Mise en forme du plan et consultation des représentants du personnel**

- La mise en forme du plan, sa validation par la direction
- La validation du plan par les instances consultatives

4. **Le plan de formation : de l'ingénierie à l'achat de la formation**

- La définition des cahiers des charges des actions de formation
- Le montage des actions de formation et l'optimisation de la réponse formation
- Achats sur catalogue de stages interentreprises
- Appel d'offre pour les projets intra sur mesure
- Réalisation en interne (comment animer un réseau d'animateurs internes occasionnels)

5. **De la mise en œuvre du plan à l'évaluation de la formation**

- Le lancement et le suivi des actions de formation
- Les tableaux de bord et le suivi budgétaire
- Concepts et objectifs de l'évaluation
- Elaborer et mettre en œuvre un dispositif d'évaluation
- Effectuer le bilan de la formation et établir le rapport

GRH3: Gestion de projet de Formation

1. **Objectifs**

- ***Acquérir la méthodologie et les outils d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi d'un projet de formation***
- ***Progresser dans la maîtrise des effets de la formation***

Profil stagiaire

Responsables de formation et responsables de projets de formation

Programme

1. **La stratégie d'entreprise et le projet de formation**

- Implication de la formation sur la vie de l'entreprise
- Stratégie de changement et stratégie d'acteurs (gestion de projet)
- Objectifs d'évolution professionnelle et objectifs de formation
- Indicateurs de résultats

2. **Le responsable de formation face au projet de formation**

- La problématique professionnelle : situer la fonction de consultant interne par rapport aux différentes formes d'interventions en entreprise, situer les enjeux et les risques
- La méthodologie et les outils du consultant interne
- La déontologie d'intervention

3. **L'élaboration du projet**

- Faire un cahier des charges
  - Faire émerger la véritable démarche et situer la place de la formation
  - Elaborer le cahier des charges de la formation
- Mobiliser les ressources internes
- Les solutions possibles
  - Formation, formation action, conseil
  - Interne, intra, inter

- Gérer en interne ou en externe
- Analyser les réponses à un appel d'offres
  - Conduire des entretiens avec des prestataires
  - Grille d'analyse des prestataires et des réponses à un appel d'offre

4. **L'implication de la hiérarchie**
- L'entretien de formation
- Le contrat à 3 ou à 4 : le fond et la forme
- Les règles déontologiques

5. **Le suivi et l'évaluation des effets de la formation pour les hommes et pour l'entreprise**
- Les quatre (4) niveaux de l'évaluation et les méthodologies correspondantes
- La formation intégrée au travail
- L'implication de la hiérarchie dans le suivi et l'évaluation de la formation
- Faire de l'évaluation un levier de changement

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU PERSONNEL

GRH4: Etre Responsable des Ressources Humaines

Objectifs
- ***Connaître les enjeux et situer les dimensions politiques et stratégiques de la fonction de RH***
- ***Acquérir des connaissances sur les qualités de gestionnaire des RH***

Profil stagiaire
- Responsables des Ressources Humaines et toute personne désireuse d'évoluer dans la fonction RH

Programme

1. **Les nouveaux enjeux des Ressources Humaines dans l'entreprise**
- Les organisations et leur évolution
- Les nouvelles approches managériales
- Eléments d'analyses stratégiques et d'analyses systémiques
- L'évolution du marché du travail

2. **Le DRH, garant de l'évolution des compétences individuelles et collectives**
- La gestion des compétences
- Utiliser le levier formation pour dynamiser les compétences
- Mobiliser tous les acteurs

3. **Le DRH, gestionnaire des emplois**
- Adéquation entre compétences et emplois
- Recruter et trouver les ressources adaptées à l'entreprise
- Gérer sa mobilité interne
- Superviser la gestion administrative du personnel

4. **Le DRH, expert en négociation sociale**
- L'expertise juridique du DRH
- Interlocuteur privilégié des instances représentatives du personnel
- Les négociations obligatoires
- La gestion des avantages acquis

5. **Le DRH acteur de la communication interne**
- Etre à l'écoute de l'entreprise et des salariés
- Faire circuler les informations
- Coordonner les outils de communication : journal interne, manifestation, messagerie, intranet RH …

6. **Le DRH, pilote de l'e-RH**
- Les enjeux de l'informatique au service des ressources humaines
- La gestion des bases de données des ressources
- Les interfaces avec l'informatique
- Les évolutions actuelles et la mise en place d'un e-RH

GRH5: Directeur des Ressources Humaines

Objectifs

Fournir aux participants les compétences transversales nécessaires à la mutation de leurs rôles, mais aussi les grilles de lecture et les outils permettant au DRH de devenir le pilote du changement

Profil stagiaire

DRH, Responsable des RH, cadres de la fonction RH, cadres d'une unité opérationnelle ou dirigeants qui s'interrogent sur leurs pratiques et souhaitent étendre leur champ de compétences en Ressources Humaines

Programme

Module 1 : *L'évolution de la fonction Ressources Humaines pour réussir les changements majeurs*

1. **Identifier les nouvelles exigences de la fonction Ressources Humaines et les nouveaux rôles du DRH**

- Constituer une équipe de professionnels
- Professionnaliser son cœur de métier
- Dégager des gains de productivité
- Accroître sa créativité et satisfaire ses clients
- Améliorer la qualité de ses prestations et mesurer ses performances
- Qualifier les rôles, les compétences et la valeur ajoutée du DRH

2. **Identifier l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur le management des Ressources Humaines**

- Connaître les différentes formes d'organisation (hiérarchique, par projet, par processus, par réseaux)
- Connaître leur incidence en matière de GRH
- Clarifier les avantages et les inconvénients de chaque organisation et les combiner
- Identifier le rôle du DRH dans chaque type d'organisation

3. **Rôle du DRH dans la conduite des projets de l'entreprise**

- Identifier le rôle du DRH dans le management par projet
- Maîtriser les techniques de la conduite de projet
- Mettre en place les méta-règles pour faciliter le management par projet de l'entreprise
- Connaître les spécificités du pilotage d'un projet RH

4. **Utiliser les outils des démarches stratégiques**

- Connaître les outils de l'analyse stratégique
- Analyser l'environnement compétitif de l'entreprise
- Utiliser la méthode des scénarios
- Adapter les grilles pour savoir les utiliser dans des applications RH

5. **Améliorer la qualité des processus RH**

- Identifier les différents processus RH et savoir les décrire
- Faire évoluer l'organisation de la fonction RH (Décentralisation, partage, externalisation, …)
- Savoir piloter un projet de reconception de la fonction RH
- Connaître les exigences de l'assurance qualité sur les processus RH

6. **Favoriser la décentralisation et le partage de la fonction Ressources Humaines avec les responsables opérationnels**

- Pourquoi décentraliser et partager la fonction RH avec les responsables opérationnels
- Combiner les rôles complémentaires du DRH pour piloter le partage (rôle opérationnel, de soutien, de transfert d'expertise de coordonnateur)
- Clarifier le rôle des responsables opérationnels dans chaque processus
- Mettre en œuvre les conditions de réussite du partage (SIRH, référentiels des compétences des managers)

7. **Passer du DRH expert au DRH pilote de la dimension humaine**

- Au cours de l'intersession, les participants réalisent un diagnostic sur la dimension RH de leur entreprise en s'aidant d'un questionnaire qualité " EFQM "

Module 2 *: DRH, Pilote de la dimension humaine*

1. **Acquérir de nouvelles grilles de lecture pour analyser lefonctionnement des individus et des entreprises**

- L'apport de la sociologie des entreprises pour comprendre la logique de fonctionnement d'une unité opérationnelle
- Identifier l'intérêt et les limites de l'analyse stratégique
- Connaître les apports des nouvelles approches en sciences humaines (théories conventionnalistes, théories de la tradition)
- Choisir parmi les 3 approches du changement, les leviers d'action et les conditions de réussite appropriées

2. **Réaliser avec succès une opération de changement**
- Identifier le rôle du responsable des RH et des autres acteurs dans une opération de changement
- Distinguer la phase stratégique de la phase opérationnelle du changement
- Evaluer l'acceptabilité sociale du changement pour les différents acteurs (DG, le personnel, les partenaires sociaux, …)
- Accompagner les individus face aux transformations des situations de travail
- Mettre la communication au service d'une réelle démarche d'appropriation

3. **Faire évoluer la culture pour réussir les changements majeurs de l'entreprise**
- Faire évoluer les comportements humains, les habitudes, les traditions, les représentations, les croyances des salariés
- Intervenir sur les valeurs, symboles, héros et rites de l'entreprise pour faire évoluer la culture de l'entreprise : le coaching individuel ou d'équipe
- Mettre les nouvelles technologies au service de la capitalisation, du partage et de l'organisation apprenante
- Faire évoluer les pratiques managériales pour favoriser l'apparition de nouveaux comportements professionnels

4. **Modifier les systèmes de reconnaissance de l'entreprise pour favoriser l'évolution des comportements**
- Qu'est-ce qu'un système de reconnaissance?
- Pourquoi s'intéresser à la reconnaissance?
- Positionner les managers comme de véritables acteurs de la reconnaissance
- Faire évoluer les systèmes de reconnaissance
- Mettre en cohérence les systèmes de reconnaissance avec les orientations souhaitées

GRH6: Les outils de pilotage des Ressources Humaines

Objectifs
- ***Avoir la capacité de construire des tableaux de bord pertinents pour suivre et piloter sa gestion et ses coûts***
- ***Passer d'une démarche de contrôle des actions passées à une action prévisionnelle***

Profil stagiaire

DRH, Responsables RH, Chargés des RH, cadres RH

Programme

1. **Identifier les domaines de pilotage de la fonction RH**
- La performance de la GRH et de la fonction RH
- Le pilotage de la dimension humaine
- La contribution aux grands objectifs de l'entreprise

2. **Mesurer la performance de la GRH**
- Les domaines à piloter : effectifs, compétences, formation, relations sociales, masse salariale, etc.
- Acquérir la démarche pour construire les tableaux de bord sociaux
- Choisir les indicateurs pertinents
- Connaître les ratios de référence de la fonction RH

3. **Construire les outils pour piloter la dimension humaine**
- Les outils et les acteurs de l'observation sociale (indicateurs pertinents, enquêtes de climat…)
- Utiliser les baromètres de satisfactions internes
- Concevoir, réaliser et interpréter une enquête de climat social pour piloter les RH

4. **Evaluer la contribution des RH aux grands objectifs de l'entreprise**
- Rechercher les indicateurs pour mesurer la contribution des RH au progrès de l'entreprise
- Savoir présenter et vendre la contribution des RH
- S'inspirer du référentiel qualité EFQM pour mesurer le rôle du levier RH

5. **Mesurer la performance de la fonction RH**
- Connaître les ratios sur les effectifs et les coûts de la fonction RH
- Faire un audit de performance de sa fonction RH
- Repérer les gains de productivité possibles

6. **Mettre l'ensemble des processus RH sous assurance qualité**
- Connaître l'intérêt et les exigences actuelles de l'assurance qualité dans le domaine de la gestion RH

7. **Passer du diagnostic au pilotage du progrès**
- Mettre en œuvre une démarche d'amélioration en utilisant des indicateurs pertinents

8. **Mettre en œuvre un contrôle de gestion social**
- Contrôler la masse salariale et les effectifs de l'entreprise
- Choisir les outils pour optimiser la pertinence de votre contrôle de gestion sociale
- Dialoguer avec le contrôleur de gestion

GRH7: La Prévision dans la Gestion des Emplois et des Compétences (La GPEC)

Objectifs

- ***S'approprier les méthodes et les outils de la GPEC pour mettre en place un projet de gestion par les compétences ou les intégrer dans leurs processus de GRH***

Profil stagiaire

- Directeurs et responsables des GRH, chefs de projet GPEC ;
- Responsables de la mobilité ou de la formation

Programme

1. **Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et leurs conséquences en terme d'emplois et de compétences**
- Analyser les facteurs d'évolution de l'entreprise
- Identifier l'impact des changements sur les emplois et leur contenu : définir les emplois sensibles
- En fonction des évolutions, construire des scénarios de gestion des ressources humaines

2. **Positionner la GPEC dans la GRH**
- Articuler les concepts de la GPEC avec les outils classiques de la DRH : qualification, classification.
- Situer la GPEC dans la stratégie de l'entreprise

3. **Situer les outils de la GPEC**
- Construire un référentiel des emplois
- Choisir l'approche de la compétence la plus adaptée : Compétences stratégiques, Compétences opérationnelles, Compétences cognitives…
- Elaborer un répertoire des compétences de l'entreprise

4. **Connaître les ressources et les compétences de l'entreprise**
- Utiliser une approche quantitative pour connaître la structure actuelle des emplois et les évolutions en nombre
- Connaître et choisir les outils d'analyse qualitative des compétences : bilan professionnel, 360°, gestion des potentiels, validation des acquis, centre d'évaluation
- Adapter le système d'appréciation des performances pour alimenter la banque des compétences
- Informatiser la gestion des compétences

5. **Mettre en place une véritable politique de GRH en utilisant la démarche compétences**
- Faciliter les recrutements en utilisant une terminologie commune
- Connecter le plan de formation à la stratégie de l'entreprise
- Passer de la formation à l'ingénierie des compétences
- Mettre en place un dispositif de mobilité en utilisant les aires de mobilité
- Proposer aux salariés un dispositif de développement de leur employabilité et gérer les reconversions

6. **Communiquer pour garantir le succès de la démarche**
- Construire son projet de GPEC et son plan de communication
- Présenter et vendre le plan d'action en adaptant le message aux acteurs (DG, managers, syndicats)
- Faire de l'encadrement le premier acteur en matière de compétences