

Gérer concrètement les ressources humaines

Rĕsurgo
L'ÉCOLE

Êtes-vous bien présent (e)?

Resurgo
accompagnement managérial

FEUILLE D'ÉMARGEMENT

Nom du client : _____

Date : _____

Je soussigné : _____

Durée : _____

Titre de la formation : _____

Horaires (préciser matin, après-midi ou journée) : _____

Agissant en qualité de Consultant pour le cabinet RESURGO Conseil, certifie que les personnes ci-dessous ont bien suivi l'intervention.

NOM ET PRENOM	FONCTION	SIGNATURE MATIN	SIGNATURE APRES-MIDI	ADRESSE MAIL

Signature de l'intervenant : _____

Cachet de l'organisme de formation : _____

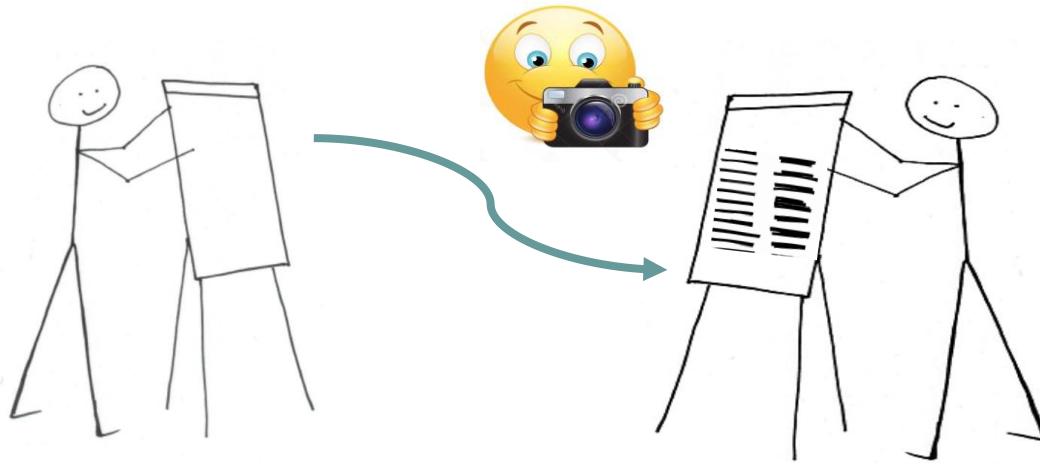
Fait à : _____

Le : _____

RES30-002 maj 19/08/2019

Quelles sont vos attentes ?

Gardez la photo !



Les 5 sujets abordés

1. Le cadre juridique pour manager
2. Recruter et intégrer – la GPEC
3. Les relations sociales
4. L'entretien de recadrage

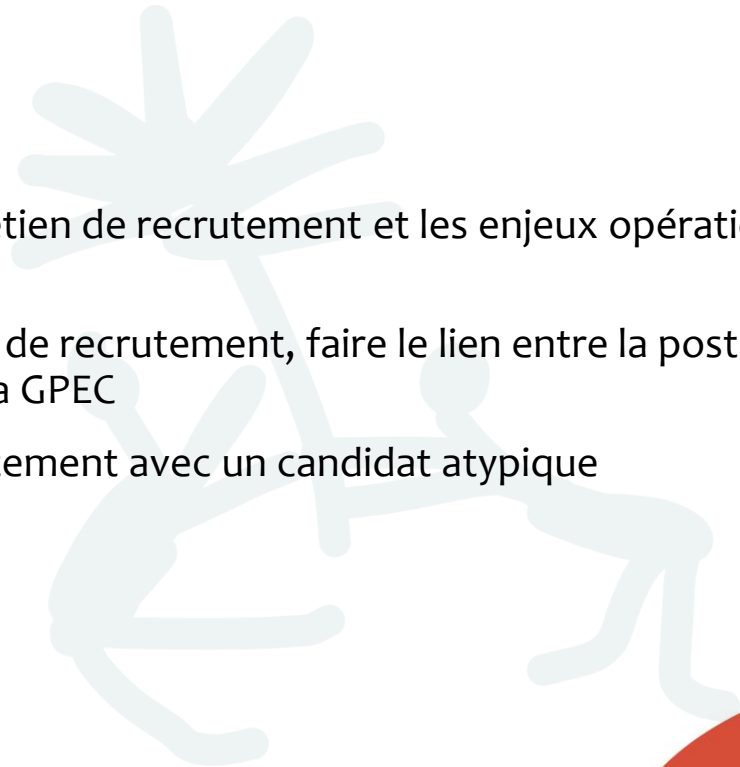
Les sujets abordés

Thème 1 : Le cadre juridique pour manager

- **Objectifs :** Comprendre le cadre juridique des relations de travail
- **Contenu :** Sources juridiques du Droit du Travail, Obligations légales de la GRH, les Indicateurs sociaux
- **Activité :** Tableau de Bord RH

Thème 2 : Recruter et intégrer – la GPEC

- **Objectifs :** Comprendre les clés de l'entretien de recrutement et les enjeux opérationnels de la GPEC
- **Contenu :** Identifier les bonnes pratiques de recrutement, faire le lien entre la posture managériale et les bonnes pratiques de la GPEC
- **Activité :** Conduire un entretien de recrutement avec un candidat atypique



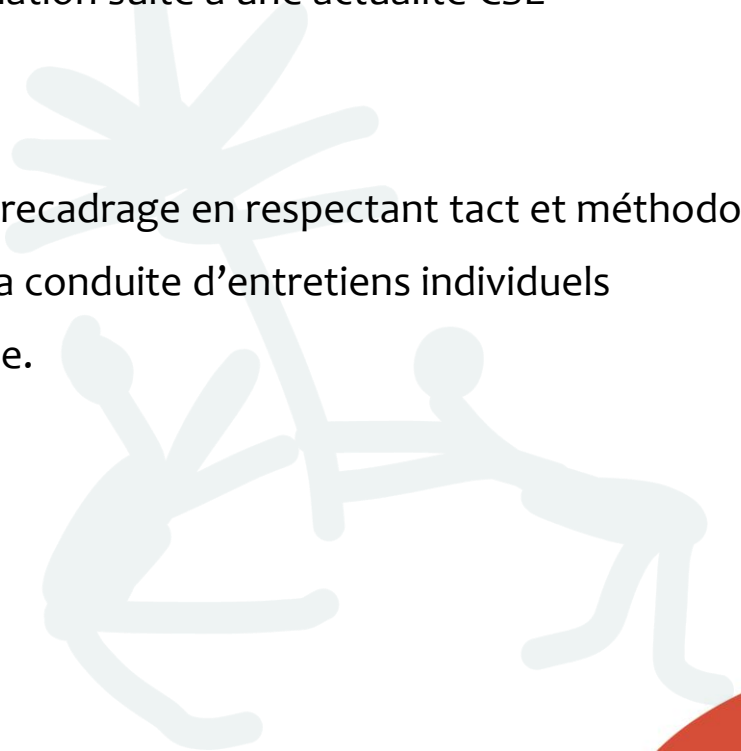
Les sujets abordés

Thème 3 : Les relations sociales

- **Objectifs :** Comprendre les différentes composantes des relations sociales
- **Contenu :** Identifier les échanges utiles dans le cadre des relations sociales, mieux cerner les attributions des représentants du personnel
- **Activité :** Construire une réunion d'information suite à une actualité CSE

Thème 4 : L'entretien

- **Objectifs :** Savoir réaliser un entretien de recadrage en respectant tact et méthodologie.
- **Contenu :** Outils et méthodes associés à la conduite d'entretiens individuels
- **Activité :** Mener un entretien de recadrage.

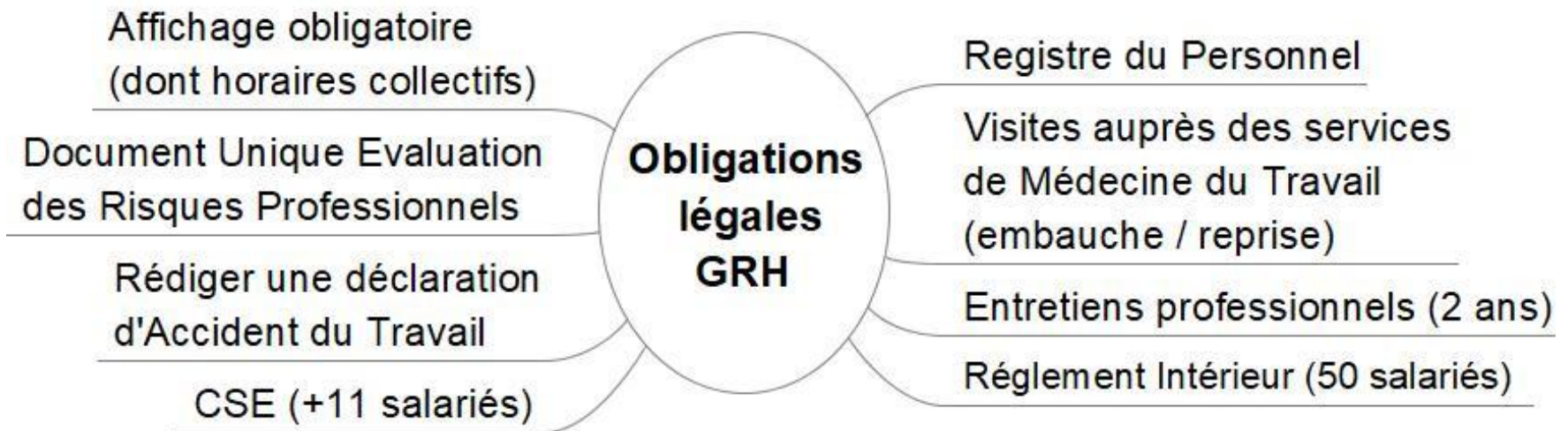


1- Le cadre juridique pour manager

- Obligations légales de la gestion des ressources humaines
- Délégation de pouvoir et responsabilités
- Indicateurs sociaux

1- Le cadre juridique pour manager

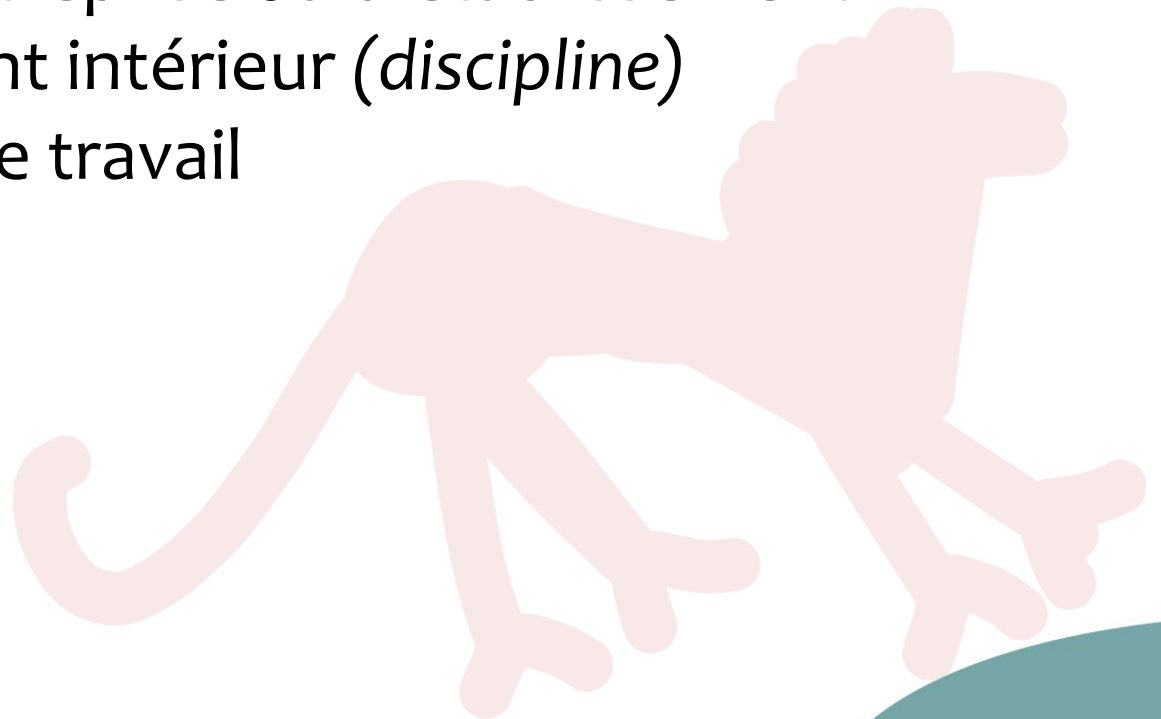
Obligations légales



1- Le cadre juridique pour manager

Les sources du Droit du Travail

- Code du Travail
- Convention Collective
- Accord d'entreprise ou d'établissement
- Le Règlement intérieur (*discipline*)
- Le contrat de travail
- L'usage



1- Le cadre juridique pour manager

Délégation de pouvoir et responsabilités

- Responsabilité pénale / Responsabilité Civile
- Notion de délégation



1- Le cadre juridique pour manager

Délégation de pouvoir et responsabilités

- Responsabilité pénale
- Responsabilité Civile
- La responsabilité pénale sert à **réprimer**.
- La responsabilité civile permet, elle, de **réparer un préjudice**.
- Une même infraction peut entraîner à la fois la responsabilité pénale et civile du **dirigeant**.
- En devenant Chef d'entreprise le Dirigeant (ou ses représentants) engage sa responsabilité sur ces 2 niveaux.

1- Le cadre juridique pour manager

Délégation de pouvoir et responsabilités

➤ Responsabilité pénale et Délégation.

Le dirigeant peut s'exonérer de sa responsabilité pénale :

- S'il prouve qu'il n'était pas en mesure d'influencer le comportement de l'auteur des faits

Ex : accident causé par un chauffeur alors que l'entreprise ne lui avait imposé aucun délai impératif de livraison, que le temps réglementaire de conduite n'avait pas été dépassé

- **En déléguant ses pouvoirs à une personne** (ex. : salarié), pourvue de la compétence, **de l'autorité et des moyens** nécessaires pour faire respecter la réglementation. Cette délégation ne doit pas être ambiguë.

Responsabilité pénale et délégation



Le cadre juridique pour manager

Délégation de pouvoir et responsabilités

➤ Responsabilité civile et Délégation.

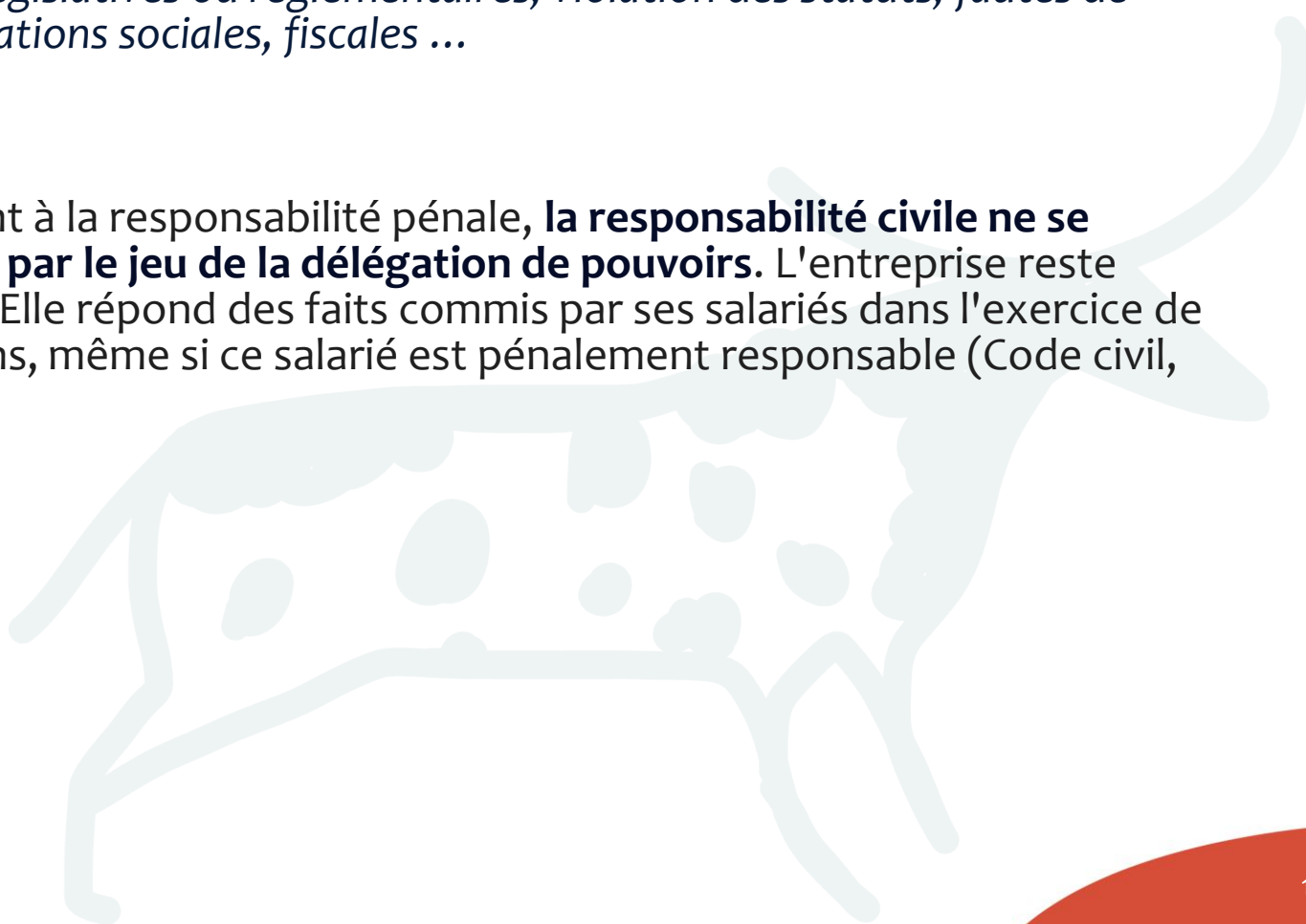
- La responsabilité civile du dirigeant sera engagée **s'il est prouvé qu'il a commis une faute**, source pour l'entreprise ou les tiers, d'un **préjudice** réparable.
- Si plusieurs dirigeants ont participé à l'infraction, leur responsabilité solidaire sera engagée. Le tribunal déterminera **la part contributive de chacun** dans la réparation du dommage.

Le cadre juridique pour manager

Délégation de pouvoir et responsabilités

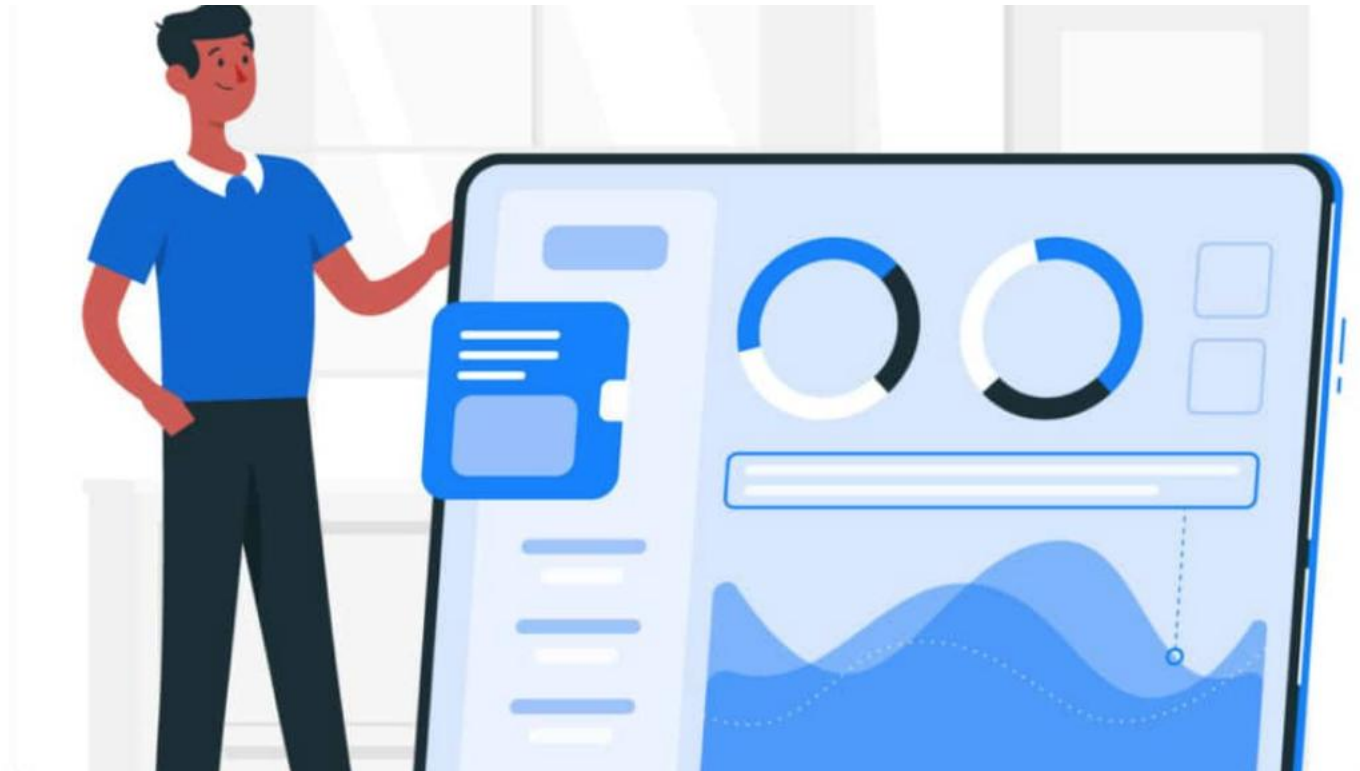
Quelles infractions ?

- *Dispositions législatives ou réglementaires, violation des statuts, fautes de gestion, obligations sociales, fiscales ...*
- Contrairement à la responsabilité pénale, **la responsabilité civile ne se transmet pas par le jeu de la délégation de pouvoirs**. L'entreprise reste responsable. Elle répond des faits commis par ses salariés dans l'exercice de leurs fonctions, même si ce salarié est pénalement responsable (Code civil, art. 1384 al).



Le cadre juridique pour manager

Indicateurs sociaux



Le cadre juridique pour manager

Indicateurs sociaux

Le tableau de bord RH, principaux indicateurs :

- ✓ Masse salariale
- ✓ Recrutement
- ✓ Absentéisme
- ✓ Formation
- ✓ Turn-over



Le cadre juridique pour manager

Indicateurs sociaux

01 Masse salariale



Pourquoi *cet indicateur*?

Les objectifs
associés ...



- Respecter un **budget**
- Maîtriser les **dépenses**
- Optimiser des **coûts**
- Anticiper des **évolutions**
- Evaluer des dépenses **connexes**

Pour des décisions
adaptées



- Réajuster des **cibles**
- Ajuster les **recrutements**
- Ajuster l'intérim ou **CDD**
- Préparer les **nouveaux besoins** (*plans, rémunérations etc...*)
- Anticiper des dépenses (*taxes, cotisations etc...*)

Le cadre juridique pour manager

Indicateurs sociaux

02 Recrutement



Pourquoi *cet indicateur* ?

Les objectifs
associés ...



- Contribuer au plan de développement de l'entreprise
- Garantir la **poursuite** des activités
- Adapter les **organisations**
- Anticiper les **départs**
- Acquérir de nouvelles **compétences**
- Maîtriser la **masse salariale**

Pour des décisions
adaptées



- **Piloter** les plans de recrutement
- Adapter les fiches de **postes**
- Repérer les **potentiels** (internes notamment)
- **Anticiper** les métiers émergents et en tension
- Ajuster les plans de **formation**

Le cadre juridique pour manager

Indicateurs sociaux

03 Absentéisme



Pourquoi *cet indicateur* ?

Les objectifs
associés ...



Pour des décisions
adaptées



- Garantir la **poursuite des activités**
- Adapter les **organisations**
- Contribuer à la **santé** et à la **protection** des salariés
- Connaître, pour s'y adapter, les **motifs** d'absence (maladie, formation etc...)
- Prévenir les **surcoûts** en matière de dépenses RH
- **Prévenir** les causes d'absence (notamment concernant les accidents du travail)
- **Anticiper** ou traiter les conflits ou **difficultés** de service
- Favoriser le **développement des salariés** (notamment s'agissant de la formation)

Le cadre juridique pour manager

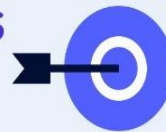
Indicateurs sociaux

04 Formation



Pourquoi *cet indicateur*?

Les objectifs
associés ...



- Garantir le **développement** de l'entreprise
- **Adapter** les prestations / produits aux évolutions environnementales
- Accompagner l'adaptation et/ou le développement des **compétences**
- Garantir la **qualité** et la **gestion des risques**

Pour des décisions
adaptées



- Constuire et piloter le **plan de formation**
- Animer les **entretiens individuels**
- Anticiper les besoins en matière de **compétences** et **réglementations**

Le cadre juridique pour manager

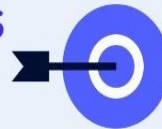
Indicateurs sociaux

05 Turnover



Pourquoi *cet indicateur*?

Les objectifs associés ...



- **Fidéliser** les salariés
- **Stabiliser** les effectifs
- Repérer des **difficultés**
- Sécuriser les besoins pour l'**organisation**
- Piloter les **mouvements** (notamment les départs)

Pour des décisions adaptées



- Résoudre des **conflits**
- **Adapter** des organisations
- Prévoir des adaptations **salariales**
- Développer des actions de type **QVT**

Quel est selon vous le rôle du Bilan Social ?



Le cadre juridique pour manager

Notion de Bilan Social

Rôle ?

Apprécier la **situation sociale de l'entreprise** dans son ensemble en mettant en lumière des données chiffrées spécifiques.

« Tout employeur d'au moins **300 salariés** doit établir chaque année un **bilan social** qui regroupe les principales données chiffrées reflétant la situation de l'entreprise dans le domaine social, enregistre les réalisations effectuées et mesure les **changements intervenus au cours de l'année échue et des deux années précédentes**. »

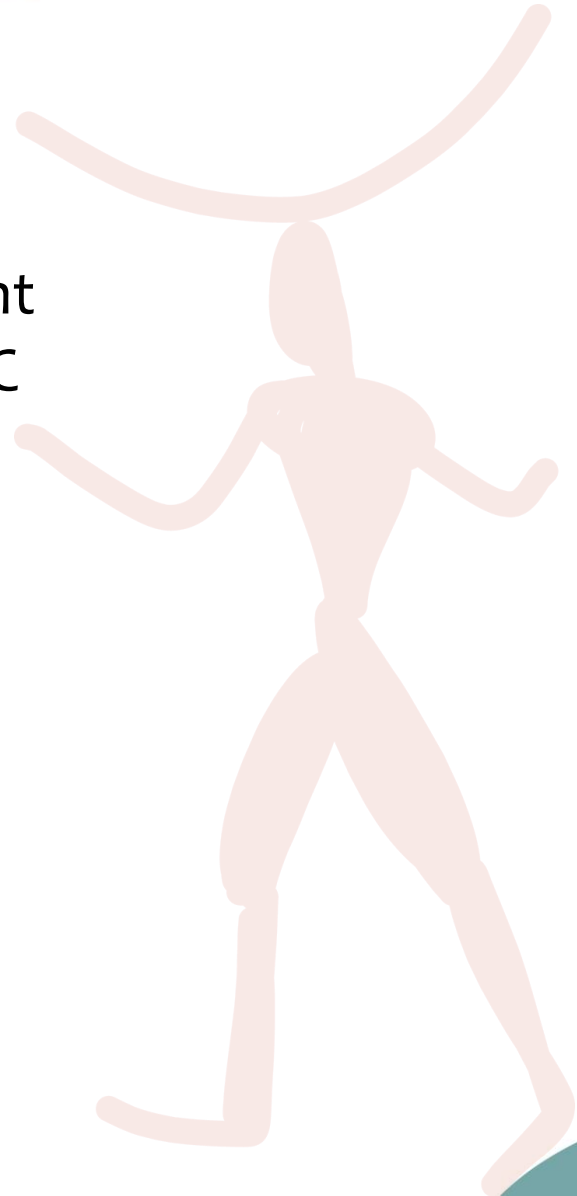
Les informations du **bilan social** doivent être intégrées à la base de données unique de données économiques, sociales et environnementales (BDESE).

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent instaurer, en lieu et place du bilan social, un BSI (Bilan Social Individuel).



Recruter et intégrer – la GPEC

- Process de recrutement
- Notions clés de la GPEC



Les enjeux pour l'entreprise :

- Répondre aux besoins de main-d'œuvre
- Réussir l'intégration
- Limiter les coûts directs, indirects, cachés...

Les obligations légales :

- Publication de l'offre d'emploi en français
- Principe de transparence
- Principe de confidentialité
- Absence de discrimination dans la sélection



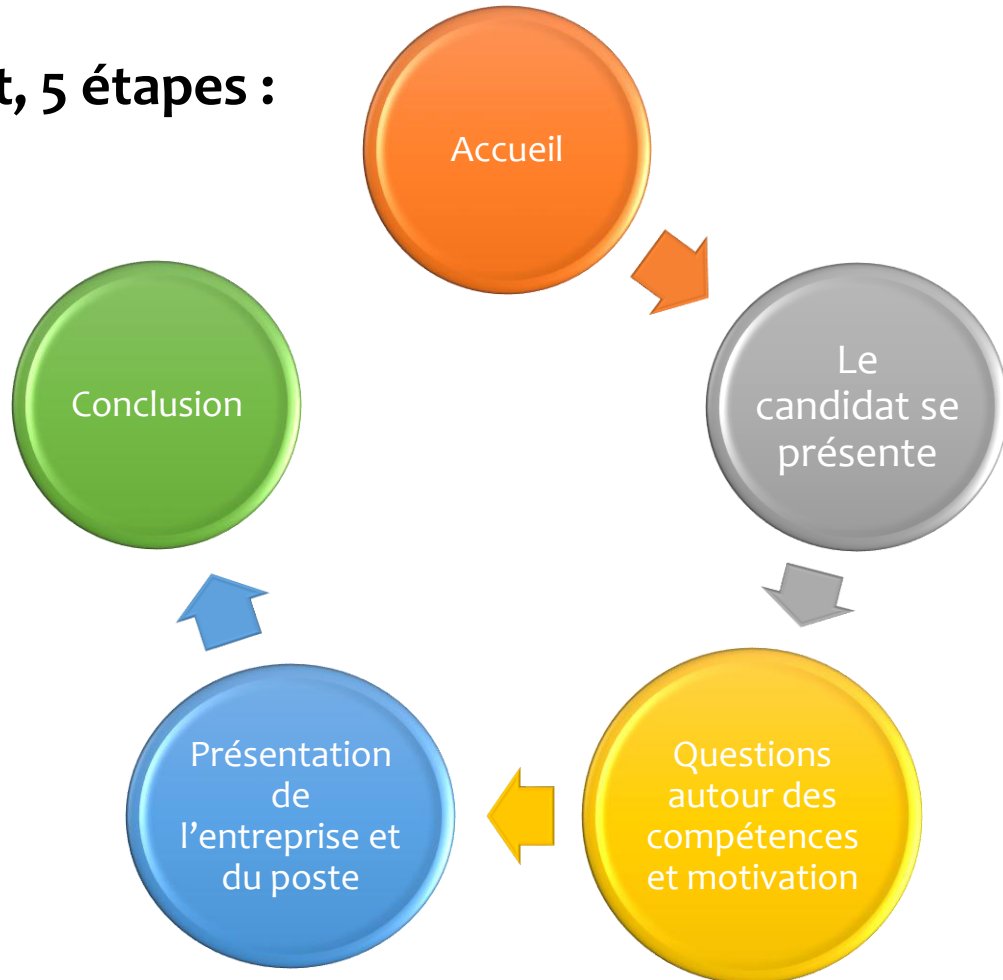
Du besoin à l'intégration :

- **Définition du besoin**
Utilisation d'une fiche de poste / fiche de besoin
- **Sourcing**
Interne / externe, Cooptation
- **Sélection**
Déroulé type d'un entretien : accueil / présentation candidat / présentation du poste / conclusion.
- **Décision**
- **intégration**

Recruter

Le processus

L'entretien de recrutement, 5 étapes :



Recruter

Exercice

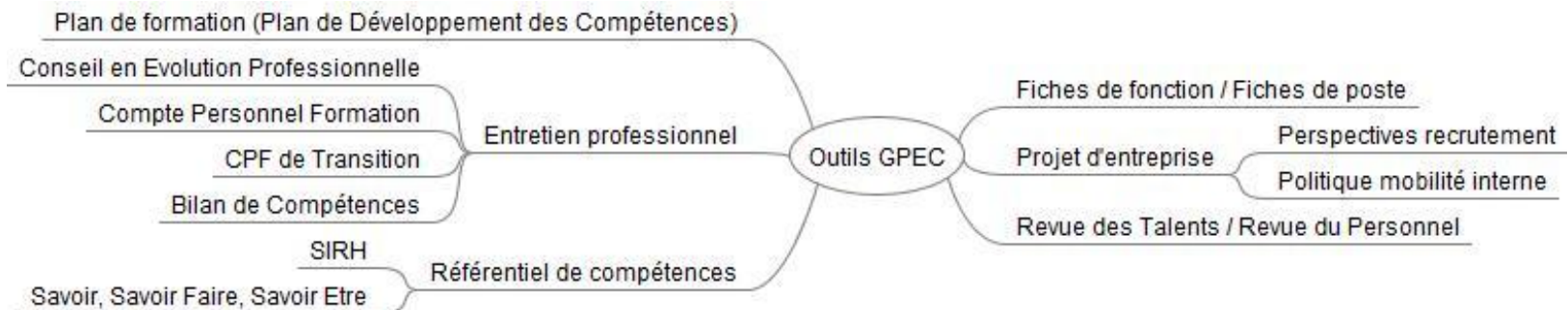
Le service RH vous informe qu'il a enfin trouvé la perle rare sur votre besoin de renfort exprimé il y a plusieurs mois.

Un détail important, la personne retenue habite les Sorinières

Comment gérez-vous son intégration dans le collectif de travail ?

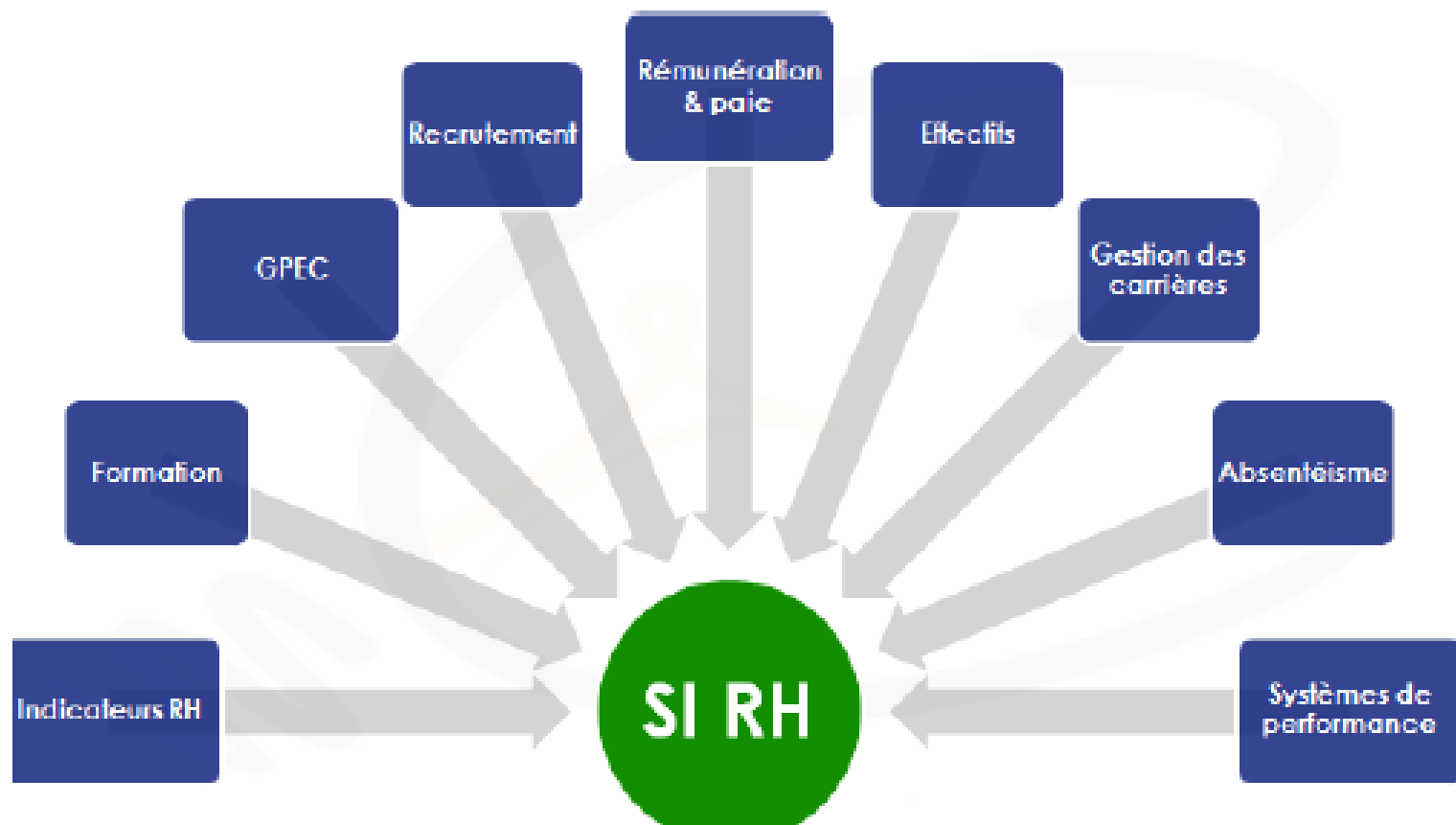
Notions clés de la GPEC

- Connaître la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)
 - Obligatoire dans les entreprises de +300 salariés
 - **Dénomination parfois sous l'acronyme GEPP**
 - Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels



Notions clés de la GPEC

Logiciel Gestion RH - SIRH



Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel

- **La pratique de l'entretien professionnel**

<https://www.youtube.com/watch?v=ElvU2xYQO8s>



Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel

- **Les objectifs de l'entretien professionnel**

- **Examiner** les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi,
- **Déterminer** avec le salarié un projet professionnel (mobilité, nouvelles fonctions...) ou un projet de formation en cohérence avec ses aspirations et les besoins de l'entreprise,
- **Inform**er le salarié sur les dispositifs de formation

Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel

- Le déroulement de l'entretien professionnel



Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel / Evaluation quelles différences ?

Appellation	Objectifs	Éléments distinctifs
Entretien d'évaluation, d'appréciation	Mesurer les réalisations au poste occupé au regard des objectifs fixés	Evaluation de la hiérarchie. Directement lié à l'activité et accès sur la performance
Entretien professionnel	Favoriser la construction d'un projet professionnel répondant à la foi aux besoins de l'entreprise et aux motivations et compétences du salarié.	Entretien tous les 2 ans : la formation, la mobilité, le changement de poste, l'acquisition d'une nouvelle qualificationdes moyens au service de la réalisation du projet

Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel

Les objectifs	L'évaluation ou Entretien Professionnel
Evaluer les résultats du collaborateur par rapport aux exigences du poste durant l'année écoulée	
Echange sur ce qui favorise l'efficacité et satisfaction du collaborateur: - sur le plan professionnel - sur le plan humain	
Elaborer un plan de progrès et fixer des objectifs pour l'année à venir	
Faire le bilan des formations	

Notions clés de la GPEC

L'entretien professionnel

Identifier les souhaits d'évolution du salarié	
Présenter l'évolution des métiers et des emplois dans l'entreprise	
Proposer au salarié des actions pour : • s'adapter à l'évolution de son poste de travail, • renforcer ses qualifications • développer ses compétences	
Donner du feed back, évoquer les difficultés du salarié sur son poste de travail	
Déterminer, si possible, les conditions de réalisation de la formation	

Les relations sociales



- **Objectifs** : Comprendre les différentes composantes des relations sociales
- **Contenu** : Identifier les échanges utiles dans le cadre des relations sociales, mieux cerner les attributions des représentants du personnel
- **Activité** : Construire une réunion d'information suite à une actualité CSE

Les relations sociales

Composition du CSE

- Dissocier la **représentation du personnel**
 - Issue des élections professionnelles (CSE)
 - Issue d'une désignation par un **syndicat**
- Les **membres du CSE** bénéficient d'heures de délégation, d'un local, d'une liberté de déplacement.
- Ils peuvent accompagner le salarié lors d'une procédure disciplinaire à la demande de celui-ci.



Les relations sociales

Dialogue social :

- « Tous types de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre les employeurs et les travailleurs sur les questions relatives à la politique économique et sociale » (*source : OIT*)
- Acteurs du Dialogue social ?
- 5 syndicats historiques
- Notion de représentativité syndicale (3 niveaux)



Les relations sociales

La représentativité syndicale engage l'organisation à :

- Respecter les valeurs républicaines
- Faire preuve de transparence financière
- Avoir au moins 2 ans d'expérience
- Obtenir au moins 8% des suffrages aux élections professionnelles
- Être indépendante
- Avoir de l'influence
- Avoir des adhérents



Les relations sociales

Moyens de fonctionnement du CSE

Les moyens de fonctionnement du CSE

- Moyens budgétaires et de fonctionnements
- Heures de délégation
- Secret professionnel et confidentialité
- Protection
- Droit d'alerte



Les relations sociales

Principes de négociation

Négociation collective



Les relations sociales

Principes et thèmes de négociation

Base de données économiques et Sociales

- Création 2013
- Base d'information et de consultation du CSE
- Obligatoire dans les Êtres de +50 salariés

Contrat Sécurisation Professionnelle

- Licenciement économique envisagé
- Bénéfice de l'Allocation Retour Emploi (ARE)
- Aptes à l'emploi

PSE

- Difficultés économiques, sauvegarder la compétitivité, cessation d'activité
- Minimum 10 salariés dans une période de 30 jours

Accord d'entreprise

- DS, Représentant élu du personnel, salarié mandaté
- Doit contenir un préambule et un calendrier de négociations
- Signés par des OS représentants plus de 50% des voix
- Durée fixée à 5 ans
- Thèmes: rémunération, durée du travail, conditions de la mobilité, indemnités de licenciement, retraite...
- Blocs de négociations: sujets « conservés par la branche: CDD, Prévoyance...

Les relations sociales

Confrontations et gestion des conflits

Conduire les confrontations et résoudre les conflits



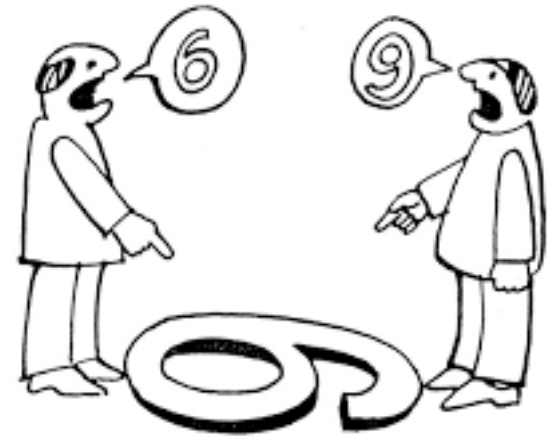


Les relations sociales

Gestion de situation de crise

Conduire les confrontations et résoudre les conflits

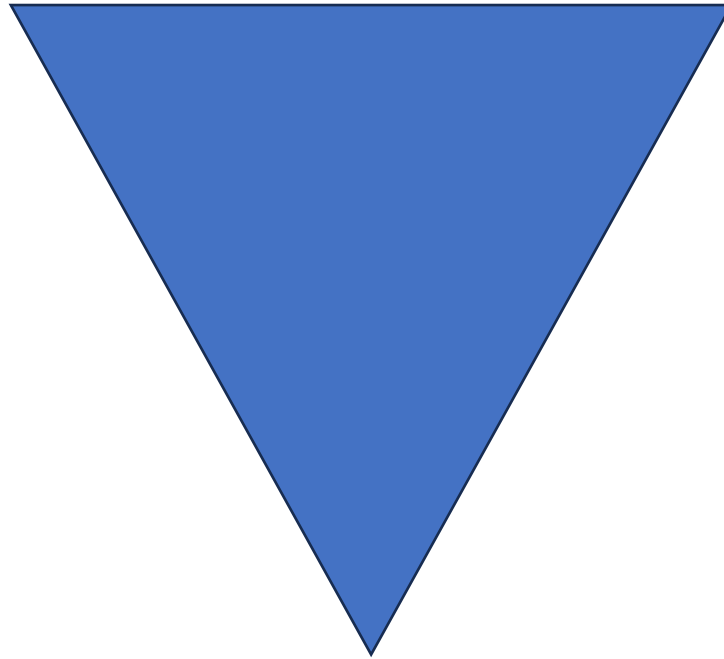
- ✓ Des voies sans issue (FSO)
- ✓ Comprendre et gérer les émotions
- ✓ Etablir une bonne communication
- ✓ Ecouter
- ✓ Remonter aux besoins
- ✓ Adopter une démarche de résolution de problème
- ✓ La coopération
- ✓ Persécuteur, Victime, Sauveur (Sauveteur)



Les relations sociales

Rappel : Triangle dramatique

?



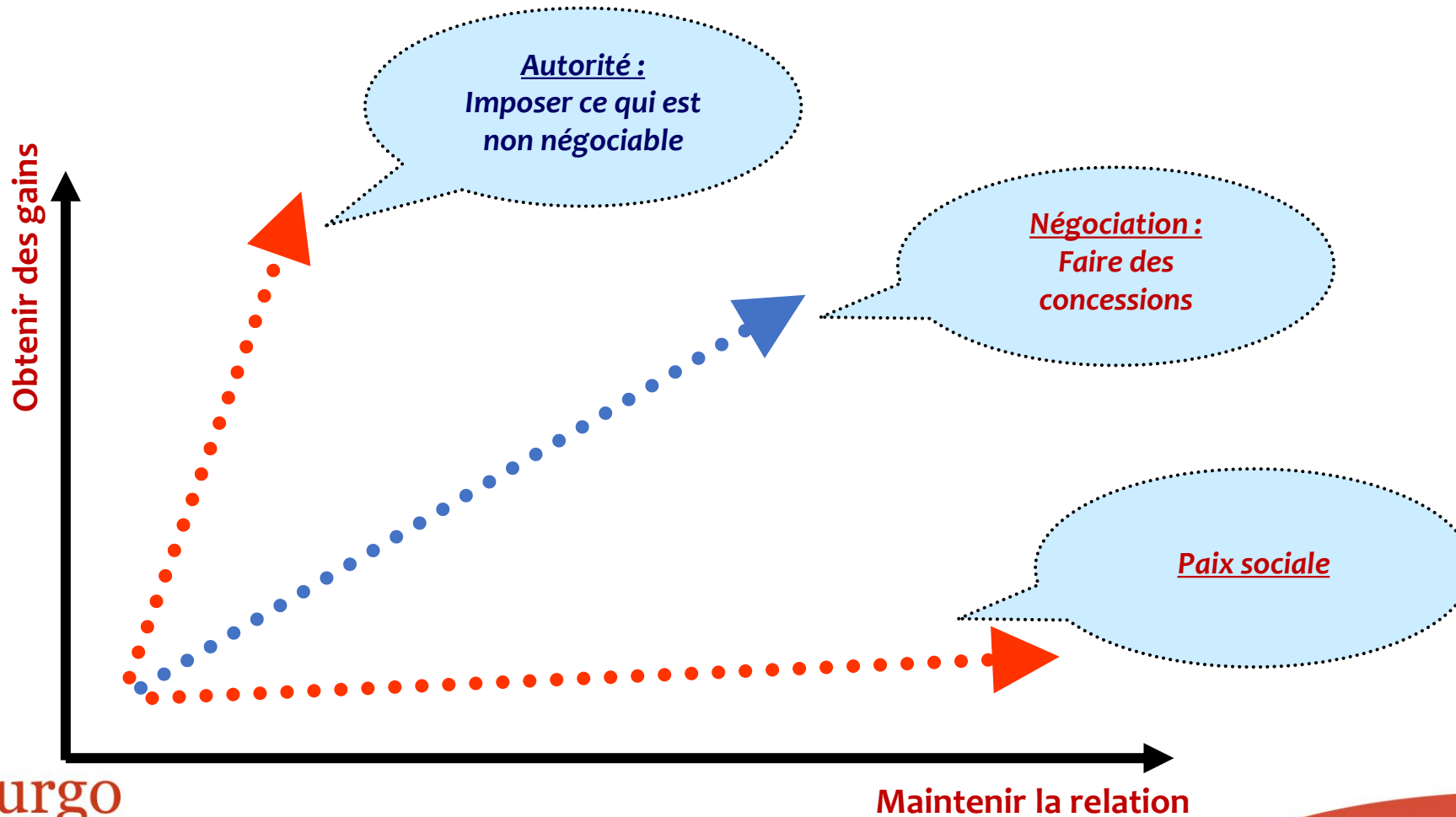
?

?

Les relations sociales

Gestion de situation de crise

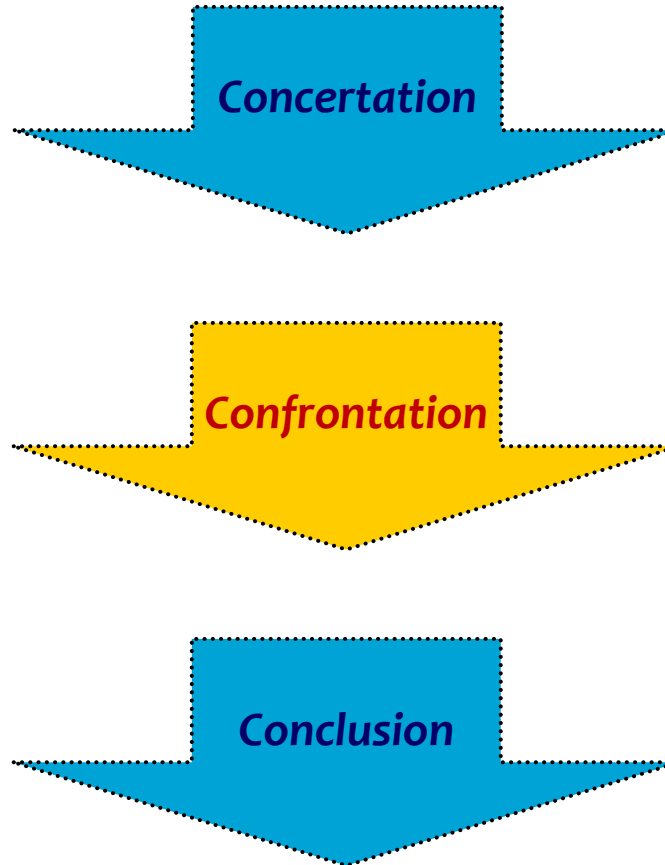
Négocier : faire des concessions réciproques



Les relations sociales

Conduite des confrontations

Les 3 moments d'une négociation



Les relations sociales

Définition d'un lanceur d'alerte



Un lanceur d'alerte est une personne physique qui **signale** ou **divulgue**, sans contrepartie financière directe et de bonne foi, des informations portant sur un *crime*, un *délit*, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général.

Les informations doivent porter sur des faits qui se **sont produits** ou pour lesquels il existe une **forte probabilité qu'ils se produisent**. Il pourra s'agir notamment de faits de harcèlement moral ou sexuel.

Le recadrage

1 document incontournable et 1 méthodologie :

- 1 document : Règlement intérieur de l'entreprise
- 1 méthodologie : Fait Sentiment Opinion (FSO)

Le recadrage

Méthode FSO

Définition d'un Fait :

- Une information
- Un acte, un événement observable, vérifiable à tout moment par tout le monde.
- Un fait incontestable, non négociable, indéniable, irréfutable.

Le recadrage

Méthode FSO

Définition d'une Opinion :

- Du domaine des croyances
- Une pensée individuelle ou collective, donc appartenant à un **cadre de référence** (à une personne ou un groupe de personnes).
- N'implique que celui qui l'exprime ou se l'approprie.
- Proche d'un jugement de valeur

Nous pouvons négocier, argumenter sur une opinion, la faire bouger, la modifier.

4- Le recadrage

Méthode FSO

Définition d'un Sentiment :

- Du domaine de l'affect
- La personne exprime son ressenti du moment, du contexte, de la situation, de la personne face à soi. L'expression du sentiment crée un climat favorable à un échange productif.
- Quand la personne exprime son ressenti, elle exprime un sentiment qui lui appartient. Il est donc également incontestable, non négociable, indéniable, irréfutable.

4- Le recadrage

Méthode FSO

En résumé :

- Fait et Sentiment ne sont pas négociables
- Opinion présente un caractère **négociable**

Exemple : « Ce collaborateur n'est pas à la hauteur de ce qu'attend l'entreprise »

4- Le recadrage

Déroulement de l'entretien

L'entretien de recadrage		
Objectif	Déroulement	Pièges à éviter
Faire une remarque au salarié afin de le faire changer de comportement ou d'attitude.	1. Décrire les faits concrets qui ont conduit à provoquer cet entretien de recadrage. 2. Exprimer votre sentiment sur l'enjeu et la gravité de l'incident. 3. S'accorder avec le salarié sur le constat de la situation et l'inviter à proposer son explication des faits. 4. Aider le salarié afin qu'il trouve des solutions pour changer de comportement. 5. Inviter le salarié à s'engager à changer de comportement.	Adopter un ton de colère et mettre le salarié dans une relation « parent-enfant ». Empêcher le salarié de s'expliquer sur les faits. Faire du chantage affectif et demander au salarié de changer de comportement seulement pour faire plaisir au N+1. Ne pas fixer un rdv de contrôle dans un délai raisonnable pour s'assurer que le comportement a réellement changé.

Le recadrage

Exercice

Vous devez annoncer à une personne de votre équipe qu'elle sent mauvais et que ses collègues se plaignent de son odeur.

Comment procédez-vous ?

Plan d'action

ACTION . 1

Nom :

Prénom :

Date :

Mon plan d'action personnel

	Qu'ai-je à faire ?	Comment ?	Quand ?
RELÈVE Je suis debout 			
REVIS Je suis en vie 			
RÉUNIS Je suis aligné avec moi-même 			

resurgo-conseil.com
Suivez-nous sur les réseaux
© Resurgo Conseil



ACTION . 2

Nom :

Prénom :

Date :

Mon plan d'action managérial

	Qu'ai-je à faire ?	Comment ?	Quand ?
RELÈVE Je relève le collectif 			
REVIS Je vivifie le collectif 			
RÉUNIS Je rassemble 			

Evaluation des acquis

QCM fin de module

Parcours de formation managériale – « »

Résurgo L'ÉCOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Questionnaire Evaluation des acquis en fin de module

Intitulé du module : _____ Date : _____

Prénom & Nom du participant : _____

Date de début du cursus : _____

Pour chacune des questions proposées,
Merci de bien vouloir cocher la ou les cases correspondant à vos réponses

	Résultat* 0 -1 -2
1 - _____ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2 - _____ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
3 - _____ ☐ ☐	
4 - _____ ☐ ☐	
5 - _____ ☐ ☐	
Résultat de l'évaluation des acquis 8 à 10 : maîtrisés 7 : en cours d'acquisition < 6 : à approfondir	/10

***Critères de notation**
2 : Les réponses sont toutes conformes
1 : la ou les réponses sont partiellement conformes
0 : la ou les réponses sont toutes erronées

RES30-004-Questionnaire évaluation des acquis

Vos attentes ont-elles été prises en compte ?

Passons les en revue ensemble !





Accompagne les managers dans un monde en mouvement !

Contacts :

contact@resurgo-conseil.com

resurgo-conseil.com

Fixe : 02 40 35 82 79

Portable : 06 16 08 43 09