



Centre de Formation à Distance

COURS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Auteur: Chantal Berwaerts

Ce cours est publié par

Centre de Formation à Distance

Mechelsesteenweg 102

2018 Anvers

Copyright

© Berwaerts Chantal

© CFD, Mechelsesteenweg 102, 2018 Anvers

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération, ou transmis sous aucune forme ou par aucun moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou toute autre manière, sans l'autorisation préalable écrite de l'auteur ou du CFD.

Malgré tous les soins apportés à la composition du texte, ni l'auteur, ni l'éditeur, ni le CFD ne peuvent être rendus responsables du dommage qui pourrait résulter directement ou indirectement d'une erreur qui pourrait figurer dans cette édition. Toutes les informations dans ce cours le sont à titre informatif et ne donnent qu'une idée des questions posées lors de l'examen.

Table des matières

- 1 Les différentes missions et métiers divers des ressources humaines.
 - 1.1. L'administration du personnel
 - 1.2. La gestion des RH
 - 1.3. La communication et les conditions de travail
- 2 Le budget – Comment rédiger un budget valable?
 - 2.1. La rémunération proprement dite
 - 2.2. Les indexations. La rémunération proprement dite.
 - 2.2.1 Qu'est ce que un index négatif?
 - 2.3. Plan de pension complémentaire et indexation
 - 2.4. Barèmes liés à l'âge
 - 2.5. Intervention de l'employeur dans les frais de transport
 - 2.6. Cotisation de solidarité CO2 sur les voitures de société
 - 2.7. Précompte professionnel: adaptation de l'annexe III
 - 2.8. Pécule de vacances (de sortie)
 - 2.9. Prime de fin d'année
 - 2.10. Formations
 - 2.11. Assurance accident du travail
 - 2.12. Divers
- 3 Les descriptions de fonction
 - 3.1. Le but
 - 3.2. Comment faut-il rédiger une bonne description de fonction? Que mentionner?
 - 3.3. Quelques exemples de descriptions de fonction

4 Recrutement et sélection

4.1. Comment procéder pour faire un bon recrutement?.

4.2. Les différents canaux de recrutement

4.2.1 Le networking de vos travailleurs

4.2.2 Les annonces

4.2.3 Les différents sites

4.2.4 Les autres canaux

4.3. Réception des cv

4.4. Première sélection sur base des cv

4.5. Invitation des candidats

4.6. L'entretien de sélection /recrutement

4.7. La méthode « STAR »

4.8. Communication verbale et non verbale

4.9. La signature du contrat

4.10. L'accueil du nouveau collaborateur

4.10.1 Mobiliser les ressources

4.10.2 Annoncer son arrivée

4.10.3 L'accueil proprement dit

4.10.4 Assurer un suivi

5 L'absentéisme

5.1. Définition

5.2. Les causes de l'absentéisme

5.2.1 Les maladies

- 5.2.2 les absences injustifiées
 - 5.2.3 Les accidents de travail
 - 5.2.4 Congés de maternité
- 5.3. Comment mesurer l'absentéisme?
- 5.4. Facteur de Bradford
- 5.5. Les chiffres de l'absentéisme en Belgique
- 5.6. Le coût
- 6 Les tests
 - 6.1. Tests d'intelligence
 - 6.2. Tests d'aptitude
 - 6.3. Tests de connaissance
 - 6.4. Tests de personnalité
 - 6.4.1 M.B.T.I.
 - 6.4.2 OPQ
- 7 La fiche de paie
 - 7.1. Généralités
 - 7.2. Salaire brut
 - 7.3. Salaire net
 - 7.4. Précompte professionnel
 - 7.5. ONSS
 - 7.6. Vacances payées
 - 7.7. Prime de fin d'année
 - 7.8. Exercice

- 8 Gestion des compétences (comportementales)
 - 8.1. Quelles compétences comportementales?
 - 8.2. Comment établir le manuel des compétences?
- 9 Entretien d'évaluation
 - 9.1. Comment le préparer?
 - 9.2. Comment le travailleur doit-il le préparer?
 - 9.3. Points importants dans l'entretien
 - 9.4. Résultats de l'entretien précédent
 - 9.5. Félicitations pour les points positifs
 - 9.6. Pourquoi d'autres non pas marchés?
- 10 Les formations
 - 10.1. Rédaction d'un plan de formation
 - 10.2. Quelles formations?
 - 10.3. Par qui? Inside? Outside?
- 11 La motivation des travailleurs
 - 11.1. Comment s'y prendre
- 12 Comment communiquer avec les Syndicats?

Quelques instructions

Comment puis-je envoyer mes tâches?

Dans le cours vous trouvez plusieurs exercices et tâches. Souvent vous pouvez trouver les solutions sur la page de l'étudiant. Si vous avez toutefois des questions ou si vous souhaitez un feed-back, vous pouvez envoyer un courriel ou courrier à votre professeur:

A. Envoyer des courriers:

1. Dès que vous avez fini une ou plusieurs tâches, vous pouvez les envoyer par courrier.
2. Il vous est conseillé de remettre une photocopie pour toute demande et de garder toujours l'original.
3. N'oubliez pas de mentionner votre nom, prénom, numéro d'étudiant et adresse.
4. Postez vos tâches accompagnées d'une enveloppe de retour affranchie à l'adresse suivante: CFD, Mechelsesteenweg 102, 2018 Anvers

B. Envoyer des courriels:

1. Dès que vous avez fini une ou plusieurs tâches, vous pouvez les envoyer par courriel.
2. Mentionnez toujours votre nom, prénom et numéro d'étudiant.

Comment puis-je me connecter à la page de l'étudiant?

Se connecter à la page de l'étudiant, c'est facile! Vous naviguez vers www.formationadistance.be/pagedeletudiant/.

Tapez votre login et votre mot de passe dans les champs indiqués. Assurez-vous que vous utilisez uniquement des lettres minuscules et que vous n'utilisez pas d'espaces. Cliquez ensuite sur « Entrer ».

Attention, les infos sur la page de l'étudiant sont mises à jour régulièrement. N'hésitez donc pas à la consulter!

Comment puis-je passer l'examen?

Si vous avez étudié l'ensemble du cours et si vous avez renvoyé tous les exercices et tâches, vous pouvez passer l'examen. Cela peut se faire soit à Anvers, Gand ou Hasselt pendant les heures d'ouverture des centres. Veuillez fixer un rendez-vous au plus tard deux semaines avant l'examen.

Vous pouvez fixer un rendez-vous au numéro 03/292.33.36 ou vous pouvez renvoyer le formulaire d'inscription à la page suivante au secrétariat central, CFD, Mechelsesteenweg 102, 2018 Anvers, info@formationadistance.be.

Attention: Le rendez-vous n'est définitif qu'après confirmation. N'oubliez donc pas de mentionner votre adresse e-mail et votre numéro de téléphone, afin que nous puissions vous répondre dans les meilleurs délais.



Centre de Formation à Distance

FORMULAIRE D'INSCRIPTION EXAMEN DE _____	
Numéro d'étudiant	
Nom	
Prénom	
Date + heure de l'examen	
Campus	
Téléphone/GSM	
Adresse e-mail	

Veuillez renvoyer ce formulaire au plus tard deux semaines avant l'examen au secrétariat central, CFD, Mechelsesteenweg 102, 2018 Anvers, info@formationadistance.be. Vous pouvez également fixer un rendez-vous par téléphone au numéro 03/292.33.36.

Comment puis-je faire un stage?

Pour maîtriser la pratique, vous pouvez faire un stage près de chez vous. Ce stage n'est pas obligatoire, mais il est vivement conseillé. C'est une bonne expérience qui vous permettra de trouver plus facilement un travail. Vous trouvez, ci-dessous, un exemple d'une convention de stage. Vous pouvez vous adresser au secrétariat pour obtenir les documents nécessaires.



Convention de stage

Entre le European Management and Beauty School BVBA (dénomination sociale: Centre de Formation à Distance (CFD)), situé à 2018 Anvers, Mueviesseleweg 102, enregistré sous le numéro d'entreprise 0811.009.080, ici représenté par le président de l'institution nommé ci-dessus, Monsieur Benjamin Ruyters, ci après dénommé demandeur de stage et

Nom de l'entreprise/institution: _____
Adresse: _____
Code postal et lieu: _____
Numéro de téléphone: _____
Adresse e-mail: _____
Représenté ici par: _____
Ci après dénommé: _____

Nom: _____
Orientation: _____
Date de naissance: _____
Date de fin: _____
Adresse: _____
Code postal et lieu: _____
Numéro de téléphone: _____
Adresse e-mail: _____
Numéro d'étudiant: _____

qui, durant toute la durée de la convention, doit être inscrit(e) en tant qu'étudiant(e) auprès du CFD et qui est dénommé(e) ci-après stagiaire, il est convenu ce qui suit :

European Management and Beauty School BVBA (dénomination sociale: Centre de Formation à Distance (CFD)), situé à 2018 Anvers, Mueviesseleweg 102, enregistré sous le numéro d'entreprise 0811.009.080, téléphone: 03 292 33 36, e-mail: info@formationadistance.be

* biffre cc qui s'écrit pas isolément 1 / 5

Introduction

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques de management ayant pour but de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

Quand on parle des ressources humaines, on ne dit pas que les hommes sont des ressources mais que des hommes ont des ressources. Le management des ressources humaines a comme mission de développer et de mobiliser les compétences du personnel.

Un bon management des ressources humaines donne un avantage compétitif à l'entreprise et veille à la valeur ajoutée du personnel dans l'organisation.

Il ne faut surtout pas chercher une pratique universelle en GRH (Gestion des Ressources Humaines), car les pratiques les plus performantes sont celles qui adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis de l'entreprise.

La DRH (Direction des Ressources Humaines) doit tenir compte de tous les éléments existants et prévisionnels du contexte pour identifier les défis que l'entreprise doit affronter et adopter les pratiques appropriées.

Le département des Ressources Humaines n'existe pas depuis des siècles, mais est un des nouveaux départements dans une société ; un département d'une grande valeur aussi bien pour l'entreprise que pour ses membres....

5 L'absentéisme

5.1. Définition

L'absentéisme est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail ou d'études (absentéisme scolaire, appelé couramment "école buissonnière"). On définit l'absentéisme par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

Définition donnée par Wikipedia

Nous, on dira plus spécifiquement, l'absentéisme est l'absence inattendue et non planifiée du travail dont l'initiative et la cause dépendent du travailleur.

La notion d'absentéisme doit être cernée avec précision. Il est nécessaire de repérer le phénomène au plus vite et de rechercher les outils nécessaires afin de diminuer l'absentéisme et son coût important.

L'absentéisme perturbe votre organisation.

Il vous coûte cher, accentue la pression sur les collègues et a un impact négatif sur le service à vos clients.

Une étude montre que l'absentéisme court et fréquent augmente chaque année. Pour cette raison, je vous conseille de faire une bonne analyse sur l'absentéisme au sein de votre entreprise.

Pourquoi s'absente-t-on fréquemment ? (sans tenir compte des congés !!). Y a-t-il un problème de compétences : trop qualifié pour la fonction ? Pas assez qualifié ? Problème avec les collègues ? Mauvais matériel de travail ?.....

Certaines absences ne sont pas à considérer comme de l'absentéisme. Il s'agit des absences pour les congés de formation

5.2. Les causes de l'absentéisme

Harcèlement moral: maladie! Pensez au bien-être des travailleurs!

- a) les maladies
- b) les absences non justifiées
- c) les accidents de travail
- d) les congés de maternité

5.2.1 Les maladies

Le plus souvent, les absences pour maladie, sont justifiées par un certificat médical, on peut dire qu'elles sont motivées. Les maladies de courtes durée (moins de 10 jours) et fréquentes perturbent fortement le fonctionnement de l'entreprise.

On voit également sur base du certificat, s'il s'agit d'une personne aimant être « malade » et par conséquent rester chez soi, ou s'il s'agit d'une personne aimant son travail.

Je m'explique : souffrir d'une extinction de voix pour un conférencier devant prendre la parole devient rédhibitoire alors que pour un employé de bureau ça ne l'est pas !!

Une telle situation est souvent révélatrice d'un mauvais climat social dans l'entreprise =>
A TENIR A L'ŒIL

Aussi quand le malade revient de son congé de maladie, essayez de voir comment il va, s'il a déjà eu un tel problème ???

Bien sûr, s'il y a une épidémie de grippe, demandez simplement si la personne va mieux, à ce moment-là, cela ne sert à rien de poser des questions sur le pourquoi de la maladie.

5.2.2 les absences injustifiées

Ce type d'absence traduit généralement une relation problématique des salariés avec l'entreprise : insatisfaction à l'égard des conditions de travail, fatigue, manque de respect, manque de motivation....

On peut donc dire que l'absentéisme de confort est une absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce de certains facteurs (voir plus haut)

Les absences non justifiées, sont des absences « de confort ».

Exemple :

Je n'ai pas envie de prendre congé, donc je téléphonerai à ma collègue demain matin pour dire que je ne me sens pas bien.

Cette phrase qui dit : démotivation ? mal être ? demande une analyse totale. Pourquoi la personne ne veut-elle pas prendre congé ? Pourquoi mentir ?

Qu'est ce qui se passe réellement dans la société ? Entre elle et ses collègues ? Entre elle et son chef hiérarchique ?

Les causes de l'absentéisme sont multiples et ne savent être diminuées qu'après analyse.

5.2.3 Les accidents de travail

Les accidents de travail ou sur le trajet du travail sont le prototype de l'absence involontaire, imposée par un événement grave et subit. Dans certains secteurs, les accidents de travail sont nombreux. Pensons aux secteurs de : construction, collecte d'ordures, métallurgie....

Ici, il est conseillé de réaliser une bonne analyse sur la sécurité et sur la prévention de tels accidents.

5.2.4 Congés de maternité

Certaines entreprises veulent absolument mettre les congés de maternité dans les causes de l'absentéisme, moi-même je ne l'ai jamais fait, car je trouve que c'est une **absence « programmée »** ; dans le sens où on sait très bien que la maman sera absente pour les examens gynécologiques et pour ses 15 semaines de congé de maternité.

J'ai toujours exclu cette période, car l'entreprise qui travaille avec beaucoup de jeunes femmes risquent d'avoir un absentéisme important sans pour autant avoir des problèmes avec son personnel.

Ne sont pas à considérer comme absentéisme : les absences pour cause de training ou congés de formation.

5.3. Comment mesurer l'absentéisme ?

- Pourcentage d'absentéisme:

$$\frac{\text{Le total du nombre de jours absents} \times 100}{\text{Le total du nombre de jours de prestation par an}}$$

- Fréquence d'absentéisme à cause de la maladie

$$\text{Le nombre de période de maladie par an}$$

- La moyenne de durée de la maladie

$$\frac{\text{Le total de nombre de jours de maladie}}{\text{Le total du nombre de périodes de maladie par an}}$$

- Le taux d'absentéisme

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence (ou heures) pendant une période X}}{\text{Nombre de jours théoriques (ou heures) pendant la même période}}$$

5.4. Facteur de Bradford

Le facteur de Bradford nous permet de chiffrer la fréquence de l'absentéisme.

Plus le facteur de Bradford d'un travailleur est élevé, plus celui-ci perturbe l'organisation.

Et il faut savoir que c'est justement cette fréquence qui cause des soucis à l'employeur. Il n'est pas facile de remplacer un travailleur qui s'absente 3 fois par mois, un ou deux jours.

La formule de Bradford se présente comme suit :

$$\text{fréquence}^2 \times \text{nombre de jours de maladie}$$

* Jours d'absence – fréquence

Exemple 1 : TRAVAILLEUR A est absent 1 * 30 jours

$$30 \text{ (jours d'absence)} \times 1 \times 1 \text{ (fréquence}^2\text{)} = ?$$

$$\mathbf{FB = 30}$$

Exemple 2 : TRAVAILLEUR B est absent 10 x 2 jours

$$20 \text{ (jours d'absence)} \times 10 \times 10 \text{ (fréquence}^2\text{)} = ?$$

$$\mathbf{FB = 2000}$$

Vous voyez que le travailleur B avec un FB égal à 2000 perturbe plus l'organisation que le travailleur A.

5.5. Les chiffres de l'absentéisme en Belgique (source SD Worx)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Les maladies:	3,98%	3,95%	4,28%	4,47%
Les accidents du travail :	0,33%	0,32%	0,31 %	0,32%
L'absence injustifiée:	0,04%	0,05%	0,05%	0,05%
L'absentéisme total:	4,35%	4,32%	4,64%	4,85%

5.6. Le coût

Il y a trois types de coûts :

Le coût direct

Le coût salarial : le salaire annuel, les heures supplémentaires...

ET POUR L'EMPLOYEUR : une diminution de la productivité !!!!

Le coût indirect

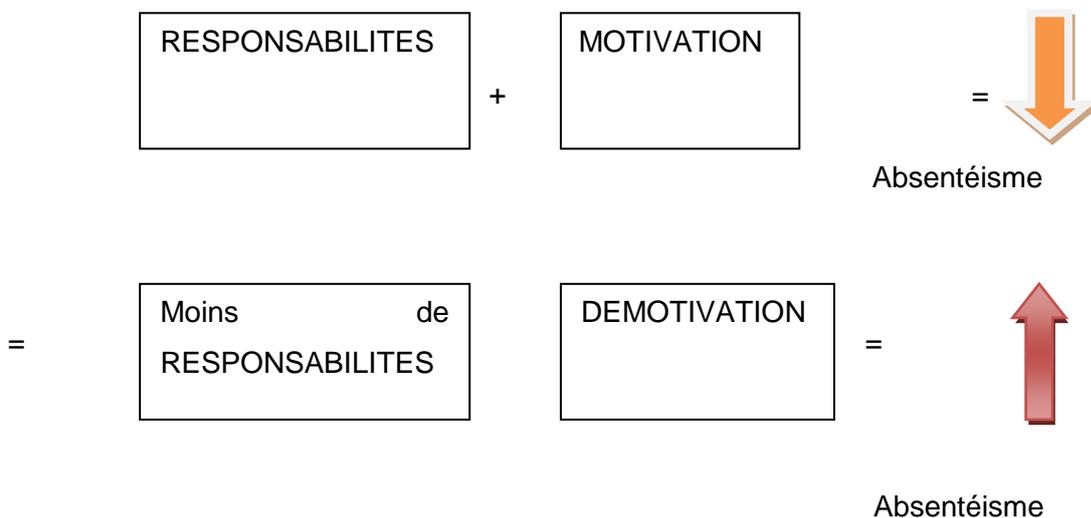
Il faut remplacer la personne malade...

Le coût non mesurable

Perte de qualité

Ambiance négative avec les collègues (toujours malade, faut toujours donner une nouvelle explication, je ne sais pas continuer dans mon travail...)

Un conseil à ne pas négliger, garder toujours un personnel motivé, plus il est motivé, et plus il a des responsabilités, moins il sera malade



En ce qui concerne les responsabilités et la motivation, veillez à ce que tout le monde ait les capacités nécessaires pour effectuer sa fonction, ne soit ni surqualifié ni sous-qualifié.