

GRH

Séance 4

Le REC

Le référentiel des emplois

- Le Référentiel des emplois est un document regroupant l'**ensemble des descriptions des emplois présents au sein de l'entreprise.**
- Chaque description d'emploi comprend les informations suivantes:
 - Identification de l'emploi,
 - Mission générale,
 - Responsabilités permanentes,
 - Principales activités,
 - Compétences souhaitables.

Le référentiel des emplois

La description d'emploi est un outil de gestion des ressources humaines. Elle permet de décrire les missions et les attributions d'un poste et donc de personnes occupant le poste.

Il s'agit d'un document écrit qui fait également ressortir les délégations des responsabilités.

Le référentiel des métiers est un outil essentiel de la GRH et de l'organisation de l'entreprise. Il permet aussi à l'entreprise d'intégrer plus rapidement tous les changements.

Le référentiel des emplois et compétences
Son importance



Le référentiel des emplois

A quoi sert un Référentiel des emplois ?

- *Pour chacun des collaborateurs:*
Mieux connaître les emplois de l'entreprise et mieux se situer dans son emploi et mieux situer ses collaborateurs.

- *Pour la fonction RH :*
Mettre en place et développer une politique Ressources Humaines tournée vers les compétences et la performance.

Le référentiel des emplois

Description des emplois

DESCRIPTION D'EMPLOI

Intitulé de l'emploi

Identification
de l'emploi

MISSION GENERALE

Mission Générale

RESPONSABILITES PERMANENTES

PRINCIPALES ACTIVITES GENERIQUES

Impact	Résultats permanents attendus
Garantir	
Assurer	

Code	Activité
S1107	
S1205	
S1105	
S1100	

Principales
activités

Responsabilités permanentes =
Impact + Résultat permanent

Le référentiel des emplois

MISSION GENERALE

Exprimer en une phrase, de deux lignes (verbe à l'infinitif plus participe présent), le pourquoi de l'emploi dans le cadre du département, du service ou du secteur dont il constitue l'un des rouages.

Cette description, très synthétique, permet de situer d'emblée la nature de l'emploi, son domaine, sa mission générale.

La Mission Générale répond à la question suivante :

POURQUOI L'emploi EXISTE-IL ? Sans entrer dans le détail du QUOI et du COMMENT

Exemple : La mission générale d'un Comptable peut être : «Enregistrer et fiabiliser les écritures et documents comptables nécessaires à l'élaboration, dans les délais, des états réglementaires de synthèse».

Le référentiel des emplois

Impact	Résultats permanents attendus
Garantir	

Responsabilités permanentes :

Correspondent aux valeurs ajoutées produites par le collaborateur. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Le nombre de responsabilités permanentes est variable selon l'emploi.

Le référentiel des emplois

Une responsabilité permanente est composée d'un verbe à l'infinitif :

Garantir

Est utilisé si le poste encadre des collaborateurs en charge d'assumer une responsabilité et est garant de leur résultat

Assurer

Est utilisé si le poste assume de manière opérationnelle une responsabilité

Contribuer

Est utilisé si le poste participe à la réalisation d'une responsabilité commune

Le référentiel des emplois

Description des emplois

Code	Activité
S1107	
S1205	

Code activité :

Chaque activité dispose d'un code propre qui permet de la classer.
Ce code permet aussi aux utilisateurs une recherche aisée dans l'annuaire d'activités.

Intitulé activité : Il s'agit d'une description brève de l'activité

Description de l'activité : Il s'agit de la décomposition de l'activité en tâches élémentaires

Les critères retenus pour le modèle des compétences se présentent comme suit :

Intitulé de l'emploi

Echelles de niveaux :

- Application
- Adaptation
- Optimisation
- Innovation

COMPETENCES REQUISES

Compétences comportementales

Leadership	#N/A
Négociation	#N/A
Initiative	#N/A
Coopération en équipe	#N/A
Orientation client	#N/A
Orientation Qualité	#N/A
Résolution de problèmes	#N/A
Innovation	#N/A
Ouverture au changement	#N/A

N.B.

Les compétences sont détaillées dans le Référentiel de Compétences, qui est composé :

- **d'une description générale de chaque compétence**
- **d'une description des exemples pour chaque niveau de compétence**

Le Référentiel des compétences

Les critères de compétences

Il s'agit de déterminer les compétences nécessaires pour occuper l'emploi et pour atteindre les résultats permanents qui lui sont assignés



Les compétences comportementales :
elles représentent l'ensemble des attitudes et savoir-être qui contribuent et permettent de prédire l'atteinte de niveaux de performance dans le cadre de l'emploi



Les compétences techniques :
elles représentent les compétences « savoir-faire » propres à l'entreprise du point de vue de son organisation

Le Référentiel des compétences

Les niveaux de compétences

Pour chaque compétence, on élabore un niveaux de compétence



Application :

Réalise et effectue des opérations dans un cadre prédéfini. Produit une valeur ajoutée qui dépend de sa capacité à bien utiliser les moyens mis à sa disposition.



Adaptation :

Réalise et effectue des opérations en conformité. Adapte les règles et ses actions aux contraintes immédiates de son poste.



Optimisation :

Organise et planifie des actions qui visent des résultats identifiés. Agit pour réajuster les plans et les actions dans la direction visée.



Innovation :

Crée de nouvelles façons de faire, de nouvelles valeurs ajoutées sans remettre en cause fondamentalement l'organisation ou les processus existants.

EXEMPLE DE FICHE D'EMPLOI

Intitulé de l'emploi

Chargé d'Administration des Ressources Humaines

MISSION GENERALE

Garantir la bonne administration du personnel conformément à la politique du personnel arrêtée par l'entreprise

RESPONSABILITES PERMANENTES

PRINCIPALES ACTIVITES GENERIQUES

Impact	Résultats permanents attendus	Code	Activité
Assurer	le respect par le personnel des dispositions réglementaires en vigueur	S1315	Appliquer le Statut du personnel et la législation du travail
Assurer	l'administration du personnel et la gestion des avantages sociaux	S1309	Suivre et contrôler la gestion des congés, des arrêts de travail et de l'assiduité du personnel.
		S1312	Suivre et contrôler les heures supplémentaires.
		S1316	Gérer les dossiers du personnel (recrutement, titularisation, avancement, commissions du personnel, mesures disciplinaires, congés, formation, prime)
		S1307	Gérer les prestations sociales et services au personnel.
		S1321	Gérer les ordres de missions et les frais de déplacement.
Assurer	le traitement de la paie	S1311	Saisir et calculer les données de la paie. Editer les résultats de la paie. Effectuer les contrôles nécessaires et valider la paie.
		S1313	Etablir les déclarations réglementaires et fiscales.
		S1317	Gérer les relations avec les organismes de prévoyance sociale
Assurer	la gestion des prêts et des avances	S1314	Examiner des demandes de prêts/avances. Etablir des contrats de prêt. Suivre l'échéancier de paiement.

Intitulé de l'emploi

Chargé d'Administration des Ressources Humaines

Echelles de niveaux :

1 -Application

2 -Adaptation

3-

Optimisation

4-

Innovation

COMPETENCES REQUISES

Compétences comportementales

Leadership

2

Négociation

2

Initiative

2

Coopération en équipe

2

Orientation client

3

Orientation Qualité

3

Résolution de problèmes

3

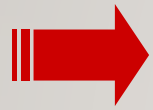
Innovation

2

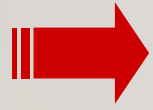
Ouverture au changement

2

compétences techniques	
Gestion de projet	2
Management	0
Etudes marketing	0
Conception de services / Produits	0
Prospection et vente	0
Communication interne / externe	2
Supports de communication	0
Juridique	2
Comptabilité analytique et reporting	2
Comptabilité Générale	0
Trésorerie & investissements	0
Collecte des ressources	0
Evaluation technico-financière	0
Génie Civil	0
Recouvrement	0
Gestion du risque crédit	0
Audit / Organisation	0
Analyse fonctionnelle	0
Base d'information / Documentation	0
Droit de travail	3
Formation et développement	1
Paie et administration des temps	3
Rémunération et avantages sociaux	2
Recrutement / mobilité interne	1
Gestion de base de données	0



Le référentiel des emplois n'est pas un outil statique, mais un outil évolutif (nouveaux métiers, stratégie d'entreprise...)



Le référentiel des emplois sera constamment remodelé et mis à jour par le service des Ressources Humaines en fonction des évolutions que connaît l'entreprise (nouveaux objectifs, nouveaux métiers, nouvelles structures, ...)

APPLICATION

Sur la base des métiers choisis, tentez d'élaborer le référentiel des compétences.

La formation en entreprise



Développement et gestion des Ressources Humaines : Système d'appréciation des compétences

Dictionnaire de compétences	Comp. requises	Comp. détenues	Axes de progrès	
Compétences professionnelles				
Electrotechnique	4	3	X	Formation
Electronique	3	3		
Métallurgie	4	4		
Automatisme/ Asservissement	3	3		
...				
Compétences génériques				
Autonomie	4	3	X	Formation et mise en situation
Décision	4	4		
Gestion	4	4		
Relation	5	4	X	



SUR LA BASE DE LA FICHE D'EMPLOI

Intitulé de l'emploi

Chargé d'Administration des Ressources Humaines

MISSION GENERALE

Garantir la bonne administration du personnel conformément à la politique du personnel arrêtée par l'entreprise

RESPONSABILITES PERMANENTES

PRINCIPALES ACTIVITES GENERIQUES

Impact	Résultats permanents attendus	Code	Activité
Assurer	le respect par le personnel des dispositions réglementaires en vigueur	S1315	Appliquer le Statut du personnel et la législation du travail
Assurer	l'administration du personnel et la gestion des avantages sociaux	S1309	Suivre et contrôler la gestion des congés, des arrêts de travail et de l'assiduité du personnel.
		S1312	Suivre et contrôler les heures supplémentaires.
		S1316	Gérer les dossiers du personnel (recrutement, titularisation, avancement, commissions du personnel, mesures disciplinaires, congés, formation, prime)
		S1307	Gérer les prestations sociales et services au personnel.
		S1321	Gérer les ordres de missions et les frais de déplacement.
Assurer	le traitement de la paie	S1311	Saisir et calculer les données de la paie. Editer les résultats de la paie. Effectuer les contrôles nécessaires et valider la paie.
		S1313	Etablir les déclarations réglementaires et fiscales.
		S1317	Gérer les relations avec les organismes de prévoyance sociale
Assurer	la gestion des prêts et des avances	S1314	Examiner des demandes de prêts/avances. Etablir des contrats de prêt. Suivre l'échéancier de paiement.

Intitulé de l'emploi

Chargé d'Administration des Ressources Humaines

Echelles de niveaux :

1 -Application

2 -Adaptation

3-

Optimisation

4-

Innovation

COMPETENCES REQUISES

Compétences comportementales

Leadership

2

Négociation

2

Initiative

2

Coopération en équipe

2

Orientation client

3

Orientation Qualité

3

Résolution de problèmes

3

Innovation

2

Ouverture au changement

2

compétences techniques

Gestion de projet	2
Management	0
Etudes marketing	0
Conception de services / Produits	0
Prospection et vente	0
Communication interne / externe	2
Supports de communication	0
Juridique	2
Comptabilité analytique et reporting	2
Comptabilité Générale	0
Trésorerie & investissements	0
Collecte des ressources	0
Evaluation technico-financière	0
Génie Civil	0
Recouvrement	0
Gestion du risque crédit	0
Audit / Organisation	0
Analyse fonctionnelle	0
Base d'information / Documentation	0
Droit de travail	3
Formation et développement	1
Paie et administration des temps	3
Rémunération et avantages sociaux	2
Recrutement / mobilité interne	1
Gestion de base de données	0

ON ANALYSE LES ECARTS EN TERMES DE COMPETENCES

SITUATION ACTUELLE
des compétences

LA SITUATION CIBLE:
Organisation, métier, emploi

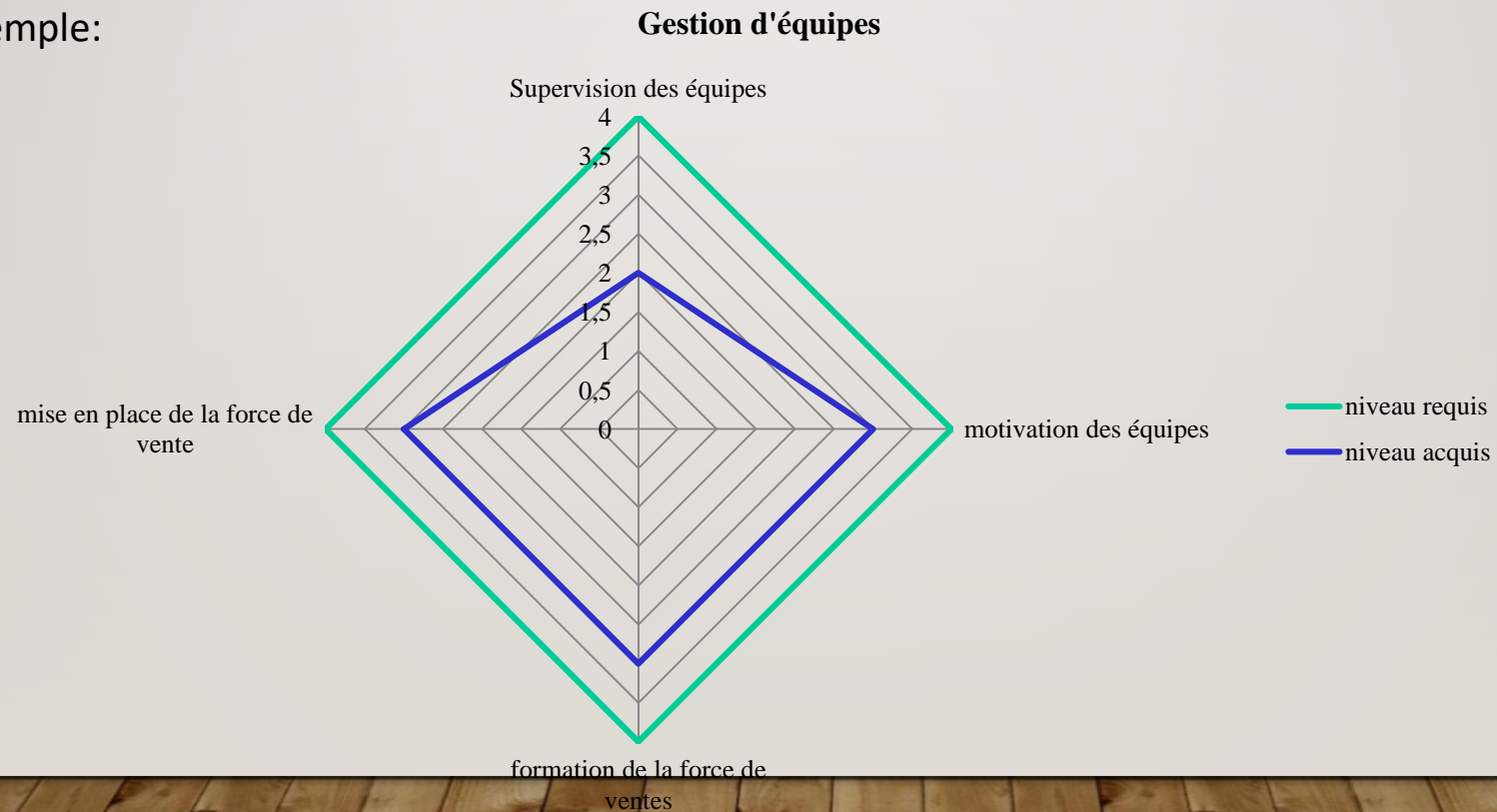


LES REGULATIONS:
Réorganisation, formation,
mobilité

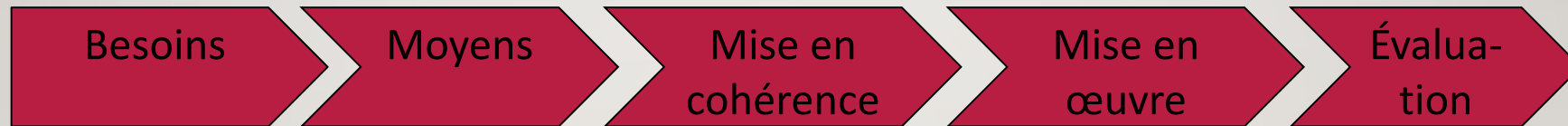
EXEMPLE DE MESURE D'ECART- DÉMARCHE

La pratique des ajustements de compétences se fait en se basant sur les informations issues de la mesure des écarts entre l'emploi cible et l'évaluation actuelle du collaborateur.

Exemple:



LA GESTION DES CARRIÈRES DANS L'ENTREPRISE- LA FORMATION



LE PROCESSUS D'INGENIERIE DE LA FORMATION

Le processus qui mène à l'action de formation est le suivant:

Activité 1: identifier et hiérarchiser les besoins en tenant compte des résultats du processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées de demandes des managers

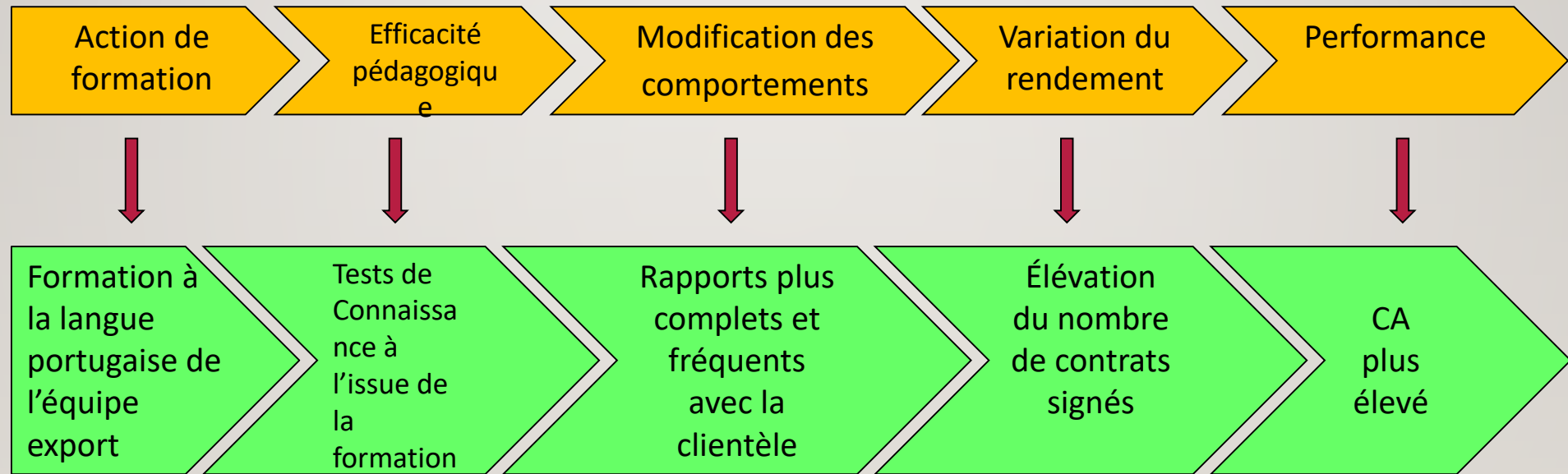
Activité 2: recenser les moyens en termes de types de formations (séminaires, formations continues, à la carte...)

Activité 3: mettre en adéquation la contrainte budgétaire avec les types de formation et leur cohérence avec les besoins

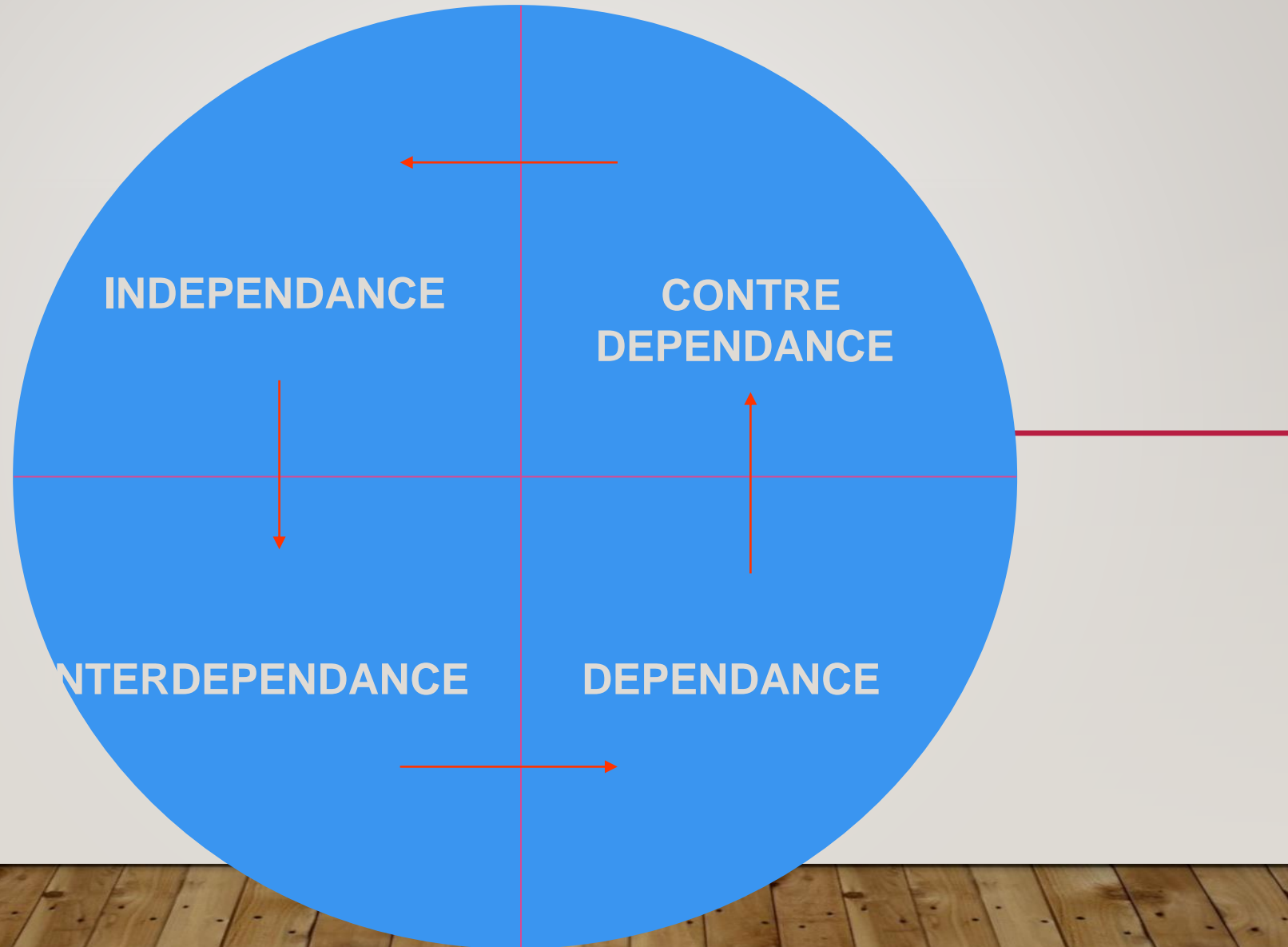
Activité 4: mettre en œuvre la formation à travers le choix des partenaires et le suivi des calendriers de réalisation

Activité 5: évaluer le retour sur investissement à l'aide de tableaux de bord de qualité et suivi des Retours. Evaluation à chaud et à froid.

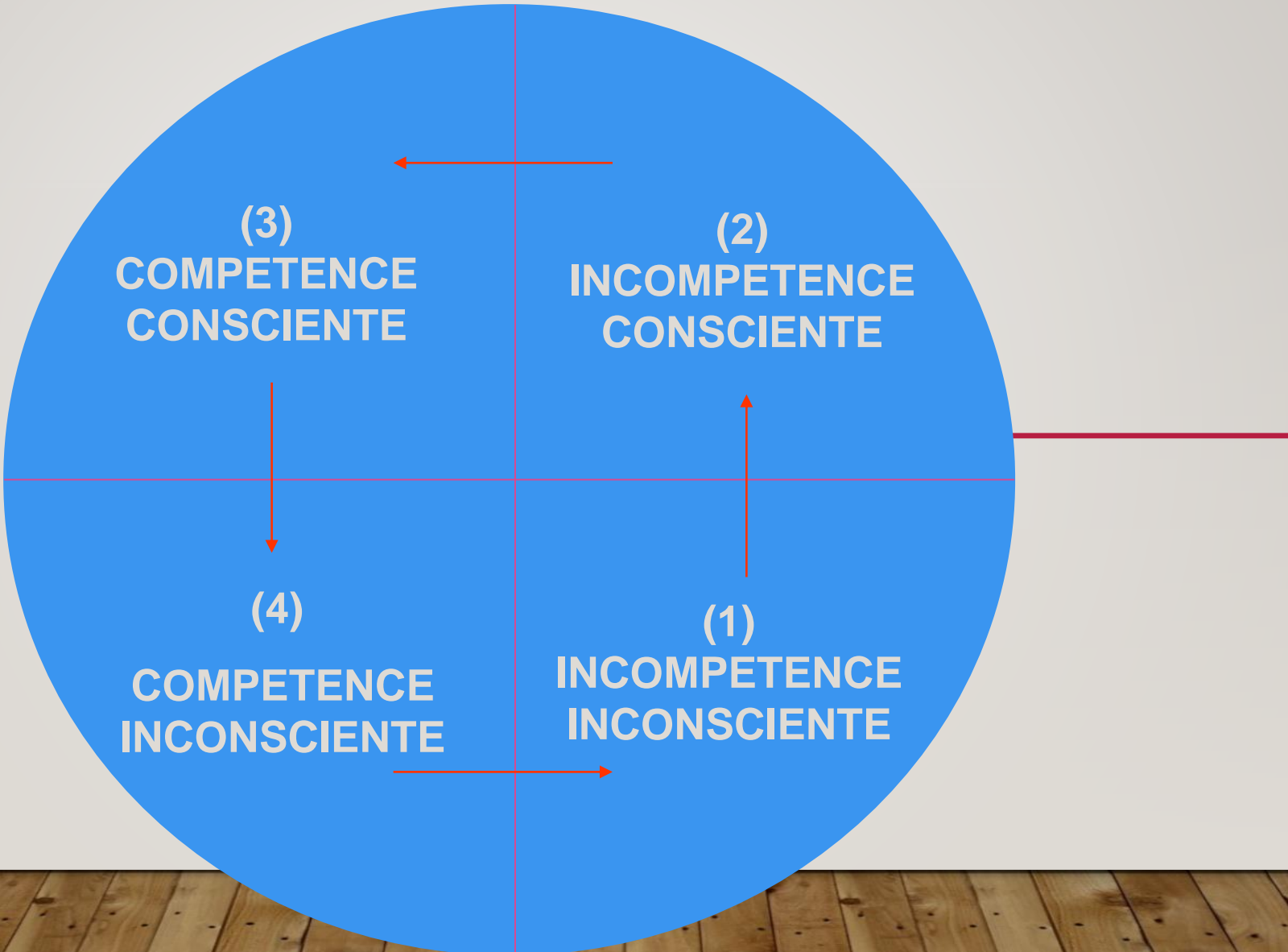
LA MESURE DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION: EXEMPLE



LES STADES DE L'AUTONOMIE

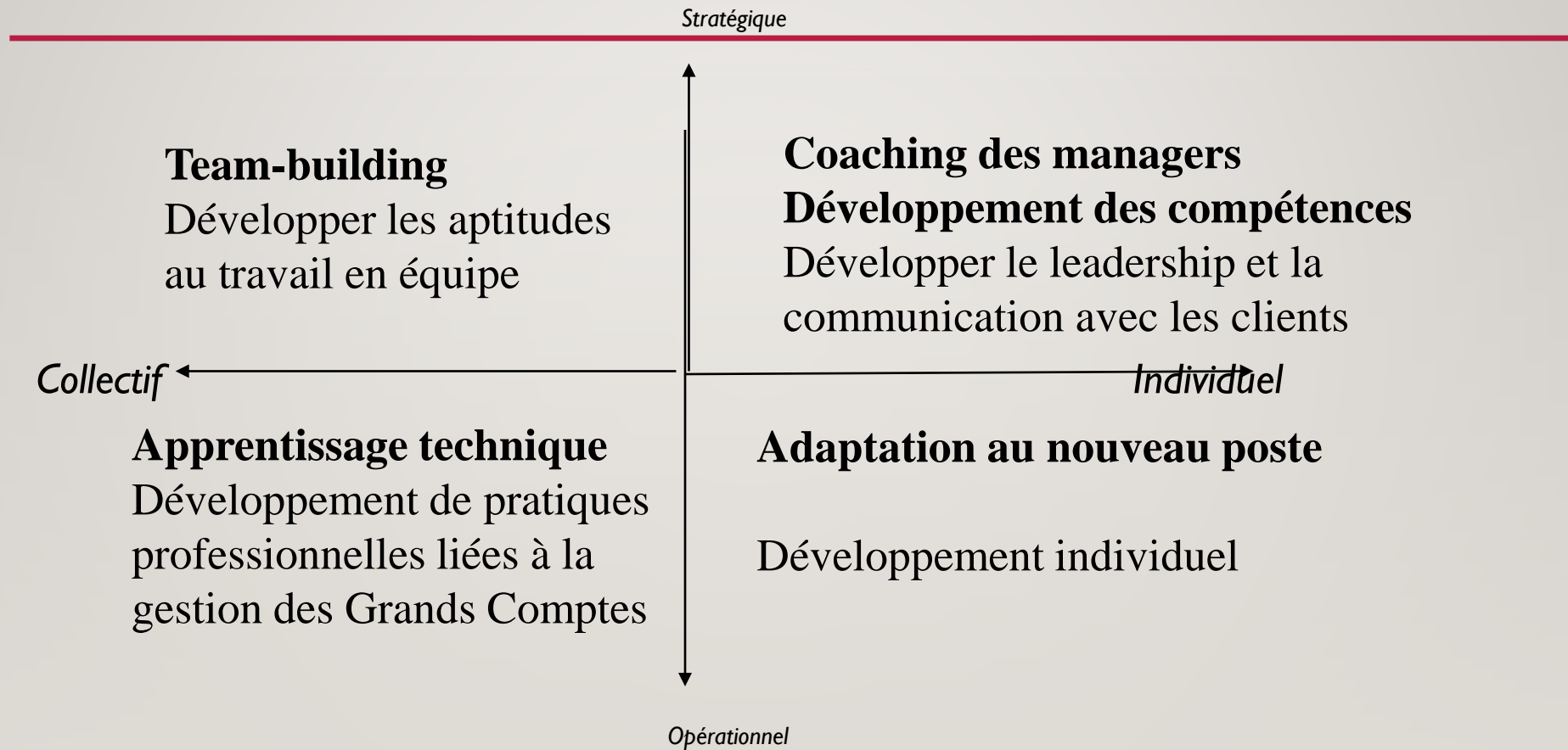


LES 4 STADES DE L'APPRENTISSAGE



MÉTHODES DE FORMATION

Les priorités de la formation



REFLEXION

QUELLES SONT FINALEMENT LES ARTICULATIONS ENTRE REC, GESTION
DES CARRIERES ET RECRUTEMENT?