

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DE LA
RECHERCHE ET DE LA FORMATION

1040 BRUXELLES, LE
RUE DE LA SCIENCE, 43
02/238.86.11

1
02-07-1994

Direction générale de la formation,
de la promotion sociale,
de l'enseignement à distance et
des allocations et prêts d'études

Direction d'administration de
l'enseignement de promotion sociale,
de l'enseignement à distance et
des allocations et prêts d'études

Service de l'enseignement
de promotion sociale

MONSIEUR VLAEMINCK, G.
ADMINISTRATEUR DÉLÈGUE
CPEONS

RUE DES HALLES, 13
1000 BRUXELLES

Ref.: *V.D.* / 2003041 / Dossier pédagogique 1089

OBJET : DOSSIERS PÉDAGOGIQUES RÉGIME 1

----- Unité de formation : PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Classement : ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR SOCIAL DE
PROMOTION SOCIALE DE TYPE COURT

Code Référence : 961419U35C1

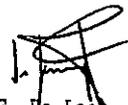
Etablissement : INSTIT NORMAL PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE C.E.R.I.A
----- AV. EMILE GRYZON, 1
1070 ANDERLECHT

Monsieur l'Administrateur Délégué,

J'ai l'honneur de vous faire parvenir en retour, avec accord provisoire, le dossier pédagogique relatif à l'unité de formation mentionnée sous rubrique.

Veuillez agréer, Monsieur l'Administrateur Délégué, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur d'Administration


F. De Laet.

Toute demande de renseignements relative à l'objet de la présente peut être obtenue auprès de
Mme Wilkin (tél:02/238.86.43) ou Melle Schets (tél:02/238.86.54)

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE DE REGIME 1DOCUMENT 8 BisDOSSIER PEDAGOGIQUEUNITE DE FORMATION

1. La présente proposition émane du réseau

PROVINCIAL ET COMMUNAL

et se rapporte à l'établissement suivant :

Dénomination : INSTITUT NORMAL PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
Adresse : Av. Emile Gryzon 1 à 1070 ANDERLECHT
n° matricule : 2.003041
n° de téléphone : 02/526.75.40

2. Intitulé de l'unité de formation :

(COM6B)

Code : 961419 035e1

PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3. Finalités de l'unité de formation : repris en annexe n° 1 de 1 page
4. Connaissances préalables requises : repris en annexe n° 2 de 1 page
5. Classement de l'unité de formation
- Enseignement supérieur de type court :
- catégorie : SOCIAL
6. Recommandations particulières pour la constitution des groupes ou le regroupement.
- Repris en annexe n° 3 de 1 page
7. Programmes de cours : Repris en annexe n° 4 de 6 pages
8. Fixation des capacités terminales Repris en annexe n° 5 de 2 pages
9. Profil du (des) chargé(s) de cours Repris en annexe n° 6 de 1 page

10. Horaire de l'unité de formation :

Horaire minimum

1. Dénomination des cours	Classement des cours	Nombre de périodes (50 min.)
- Législation sociale en rapport avec la gestion du personnel	CT B	68
- Méthodologie spéciale de l'analyse des profils	CT (M.Sp.) F	44
- Pratique de la gestion des ressources humaines	CT B	36
2. Part d'autonomie		0
		Total des périodes.... 148

11. Date de la proposition du P.O. : 15.05.1994

Signature du :
Représentant du P.O.
subventionné

AU NOM de la députation permanente :
Le chef de service,

U. DE STERCKE

Transmis par le réseau

le :

12. Observations du service d'inspection (annexe éventuelle)

avis favorable

08 -06- 1994

Date :

Signature :

[Signature]

13. Décision : ACCORD PROVISOIRE - ~~PAS D'ACCORD~~

Motivation de la décision

Date : 13 JUIN 1994

Signature :

[Signature]
J. Meunier
Administrateur Pédagogique

ANNEXE 1

FINALITES DE L'UNITE DE FORMATION

U.F. :

PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
--

148 périodes

A. Principales finalités :

- 1° concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire;
- 2° répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

B. Finalités spécifiques

L'unité de formation vise à former les étudiants à la pratique de la gestion des ressources humaines du personnel d'une entreprise

Cette unité doit amener les étudiants à :

- être conscients de l'importance sociale de rechercher au sein d'une entreprise la fonction correspondant, au mieux, aux motivations et capacités de chacun des membres du personnel dans le respect de la législation;
- maîtriser les fondements de la législation sociale afin de tenir compte des droits et obligations des employeurs et des travailleurs lors de la pratique de la gestion des ressources humaines;
- être capables d'analyser le marché de l'emploi et d'en dégager les conséquences pour la sélection et le recrutement du personnel;
- Comprendre et savoir utiliser les méthodes et techniques permettant d'identifier, de mesurer et d'évaluer les motivations, les forces et les faiblesses d'une personne ou d'un groupe de personnes.
- être capables d'analyser les diverses composantes d'une fonction afin d'en dégager un profil de plus en plus précis.
- appliquer concrètement les méthodes et techniques de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.
- être capables d'analyser la manière dont on gère les ressources humaines dans une entreprise et de proposer les changements éventuels afin d'améliorer cette gestion.

ANNEXE 2

CONNAISSANCES PREALABLES REQUISES

U.F. : PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

148 périodes

1. Capacités

L'étudiant prouvera qu'il a une maîtrise suffisante des matières suivantes :

- le vocabulaire et les théories de base de la psychologie industrielle en rapport avec les problèmes de communication;
- la structure organisationnelle des services publics et les tentatives actuelles d'amélioration de leur management;
- la structure organisationnelle des entreprises privées;
- les grands principes et théories qui régissent la gestion du personnel;
- la méthodologie de l'analyse et du développement de la communication externe d'une entreprise;
- les techniques de thérapies institutionnelles;

afin d'être capable de les utiliser pour analyser et proposer des moyens d'améliorer les modes de communication et le système de développement des ressources humaines d'une entreprise donnée, qu'elle soit publique ou privée.

2. Titres pouvant en tenir lieu

- * Attestation de réussite de l'unité de formation "Méthodologie de l'analyse et du développement des ressources humaines" (Com4).
- * Diplôme de l'enseignement supérieur pédagogique, social ou économique et avoir une expérience professionnelle d'au moins un an en rapport avec la gestion des ressources humaines.

ANNEXE 3

RECOMMANDATIONS PARTICULIERES POUR LA CONSTITUTION
DES GROUPES OU LE REGROUPEMENT

U.F. :

PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
--

148 périodes

Pour cette unité de formation, il est conseillé de ne pas dépasser 20 étudiants par groupe.

ANNEXE 4

PROGRAMMES DE COURS

U.F. : PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

148 périodes

1. LEGISLATION SOCIALE EN RAPPORT AVEC LA GESTION DU PERSONNEL

CT
68 périodes

A. OBJECTIFS

A partir de cas concrets de gestion du personnel, les étudiants doivent être capables de :

- comparer les différents contrats de travail en mettant en évidence les obligations et devoirs de chacune des parties;
- analyser les différents modes de recrutement et de sélection des travailleurs;
- mettre en évidence les avantages et désavantages de chacune des parties dans un travail à temps partiel;
- analyser les différents paramètres servant à fixer les niveaux de rémunération;
- justifier les diverses retenues sur rémunération;
- mettre en évidence les règles applicables en cas de suspension du contrat de travail;
- déterminer si les règles légales ont été suivies en cas de rupture du contrat de travail;
- mettre en évidence les avantages et désavantages du système de prépension.

B. MATIERES ANALYSEES

Pour atteindre les capacités décrites, les étudiants constitueront leur propre documentation à partir de l'analyse des matières suivantes :

- 1° La législation sociale dans le droit et hiérarchie des sources de droit dans le droit social
 - Les conventions collectives de travail
 - Les commissions paritaires
 - Le règlement de travail

2° La loi sur le contrat de travail

- Origine et définitions
- Distinction ouvrier - employé - étudiant
- Les obligations du travailleur salarié
- Les obligations de l'employeur

3° L'engagement

- Le choix du travailleur
- Le recrutement et la sélection (CCT n° 38)
- Le choix du contrat de travail
 - * Les types de contrat (durée indéterminée, durée déterminée, de remplacement, étudiant, intérimaire)
 - * La clause d'essai
 - * Le remboursement des frais de transport

4° L'exécution du contrat

- La durée du travail
- La rémunération (base de calcul, paiements, saisie et cessions, retenues sociales, retenues fiscales)

5° Les suspensions du contrat

- Les incapacités de travail
 - * La maladie et l'accident
 - * L'assurance maladie-invalidité
 - * Les soins de santé, les maladies professionnelles, les accidents de travail
 - * Le congé de maternité
- Les jours fériés
- Les petits chômages
- Les vacances annuelles
- L'interruption de la carrière professionnelle
- Le congé pour raisons impérieuses (CCT n° 45)
- Le salaire journalier garanti

6° La formation du travailleur - Le congé-éducation

7° Les modes de fin du contrat de travail

- La démission
- Le licenciement moyennant préavis ou paiement d'une indemnité de rupture
- Rupture pour motif grave
- La force majeure
- Les protections contre le licenciement
- La prépension
- la pension

8° Le chômage

2. METHODOLOGIE SPECIALE DE L'ANALYSE DES PROFILS (adéquation fonction-personne)

CT
44 périodes

A. OBJECTIFS

Les étudiants doivent être capables de :

- établir un bilan professionnel à l'aide de méthodes et techniques diversifiées visant à identifier, mesurer ou évaluer les forces et faiblesses d'une personne ou d'un groupe de personnes;
- élaborer un projet professionnel réaliste pour différents profils;
- mettre en évidence les tendances du marché de l'emploi;
- analyser le marché belge de l'emploi, de la sélection et du recrutement du personnel;
- connaître, comprendre et utiliser des outils permettant de gérer stratégiquement des ressources humaines, pouvoir diagnostiquer et analyser certains dysfonctionnements;
- établir la carte des emplois au sein d'une société et évaluer ceux-ci;
- réaliser à l'aide d'une méthode le diagnostic d'une culture d'entreprise et en synthétiser les conclusions;
- évaluer le potentiel humain d'une entreprise, établir le plan de carrière ou d'évolution de l'individu et le plan de formation.

B. MATIERES ANALYSEES

Pour atteindre les capacités décrites, les étudiants constitueront leur propre documentation à partir de l'analyse des matières suivantes :

- La mobilité professionnelle (en liaison avec le cours de législation sociale pour les aspects juridiques) : Causes, freins, échelle des âges, attitudes.
- Diagnostic et validation de projets professionnels : Méthodes de R. Bolles, N. Hermann, P. Walckiers, Ph. Ramond,...
- Le plan d'action : rédaction d'objectifs, critères, les étapes, moyens, planning, conditions, ...
- Notions de capacités, potentiel, compétences, aptitude, talent, curriculum vitae, out placement.

- Etudes statistiques de facettes du marché de l'emploi: le tertiaire, les P.M.E., les suppressions d'emploi. Profils d'indépendants face aux démarches pour s'installer et rappel de celles-ci.
- Sélection d'une documentation par secteur (banque de données, la presse, les associations professionnelles, les chambres de commerce, les fédérations patronales, le FOREM).
L'établissement de listes d'entreprises-cibles.
- Historique (fragmentaire et exemplatif) de l'évolution de la fonction "PERSONNEL" dans l'entreprise. Ses enjeux actuels et futurs : visions et objectifs.
- Les planifications stratégiques, tactiques et opérationnelles; modèle de Porter, analyse SWOT.
- La culture d'entreprise : ses composantes, ses méthodes de diagnostic (analyse historique, sémantique des discours, vitesse de diffusion de l'information, questionnaire,...), ses conclusions (état actuel, profil voulu, type et marge d'évolution, moyens à mettre en oeuvre).
- Les emplois-clefs, -sensibles, -cibles, -types, les missions, les tâches-clefs, les objectifs d'une fonction, les "job specifications", les normes, le turn over.
- Les méthodes d'analyse et d'évaluation des emplois : de rangement, par classifications prédéterminées, par comparaison des facteurs, par période d'autonomie, des bandes de décisions, des profils HAY-MSL, d'Arwick ORR, du consensus social direct, d'évaluation des facteurs,...
- Les moyens d'évaluation : l'appréciation annuelle des employés et ouvriers, les méthodes d'assestement,...
- Les mesures d'adaptation, de correction et de renouvellement des fonctions et des profils (WEBA-model,...).

3. PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CT

36 périodes

A. OBJECTIFS

Les étudiants doivent être capables de :

- repérer, situer et décrire la gestion des ressources humaines comme un outil de management dans une structure intégrée de gestion;

- synthétiser puis appliquer la mécanique de planification globale d'une entreprise, c'est-à-dire pouvoir traduire les développements, les projets en objectifs opératoires formulés en termes d'emplois, de compétences, d'effectifs et de culture d'entreprise;
- décrire le fonctionnement de différents sous-systèmes (voir matière) de gestion des ressources humaines;
- appliquer la méthode KEPPNER-TREGOE et/ou BEKAERT-STANWICK;
- face aux différents enjeux, circonstances, conjonctures et défis, découvrir, analyser et résoudre les problèmes posés aux sous-systèmes de G.R.H.;
- synthétiser des solutions créatives et les changements à promouvoir;
- apprécier à divers niveaux l'impact de mesures ou de variables, hypothétiques ou réelles, introduites dans les sous-systèmes de G.R.H. dans des entreprises commerciales ou publiques;
- composer une enquête reflétant l'image d'un service de G.R.H. dans une entreprise.

B. MATIERES ANALYSEES

Pour atteindre les capacités décrites, les étudiants constitueront leur propre documentation à partir de l'analyse des matières suivantes :

- Outils (modèles d'analyse) à disposition des entreprises pour conserver des avantages concurrentiels ou pour les améliorer.
- Etude de cas concrets d'évolution du processus de planification, de management, du style, de la structure et des systèmes de gestion.
- Passer des projets implicites à des projets explicites.
- Choix de plans d'action efficaces.
- Etablissement de priorités.
- Contextualisation des problèmes à traiter : étude de besoins, suivi, connaissance des ressources.
- Description, fonctionnement et dysfonctionnement de sous-systèmes G.R.H.
 1. *Recrutement* : d'un recrutement général vers un recrutement spécifique, asséssement, coaching,...
 2. *Rémunération* : introduction de nouvelles formes, de nouveaux barèmes, de barèmes intermédiaires, de primes pour cadres ou fonctions particulières,

changement d'assurance groupe, analyse qualitative des procédures, accentuation de l'informatisation, les indemnités de cessation,...

3. *Appréciation et évaluation du personnel* : quand, comment, pourquoi, quel document, traitement par la gestion des ressources humaines, diffusion, base de données, choix d'éléments pertinents, obsolescence, cohérence des données,...
 4. *Formation* : décentralisation, formations obligatoires et/ou formations volontaires, analyse de besoins, formateur savoir-faire et attitude, formateur de connaissances, formation de formateurs occasionnels (la hiérarchie), facturation ou non-facturation des formations, investissements et/ou coûts, différentes formes d'apprentissage.
 5. *Promotion* : budget, budget général ou par division (cf. rémunérations), des gradués et universitaires en horaire décalé, quels examens (changements), l'assestement, procédures pour l'envoi dans des filiales.
 6. *Développement de carrière* : étude de la carte actuelle et prévisionnelle des types d'emploi, suite de métiers possibles, flux de mobilité interne et externe, prérequis pour aborder un métier (diplôme, expérience, formation permanente).
 7. *Les instances représentatives du personnel* (relations sociales et paritaires), position dans différents secteurs.
 8. *La communication* : rappels (com 4), les réactions des travailleurs face à la "crise", grille-diagnostic, l'idéal participatif, gestion du stress.
- Méthodes KEPPNER-TREGOE et BEKAERT-STANWICK de résolution de problèmes.
 - Recherche des conséquences de différents phénomènes pertinents de l'environnement et des enjeux de l'entreprise (phénomènes sous-démographiques, mutations technologiques, le consumérisme, les (dé)réglementations, ...).
 - Grille-enquête sur l'image d'un service G.R.H. par son personnel.

ANNEXE 5

FIXATION DES CAPACITES TERMINALES

U.F. : PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

148 périodes

L'évaluation portera sur la résolution de problèmes pratiques.

- 1° Etant donné un problème de gestion du personnel incluant par exemple :
- le choix et l'établissement d'un contrat de travail;
 - ou
 - un non-respect d'une clause du contrat de travail;
 - ou
 - la rupture du contrat;

L'étudiant devra analyser le problème, proposer des solutions en mettant en évidence les avantages et les inconvénients, de conseiller l'une d'entre elles.

L'étudiant pourra avoir accès à sa documentation personnelle.

L'évaluation tiendra compte de :

- la mise en évidence des éléments importants du problème;
- la légalité des solutions proposées;
- l'intérêt de chacune des parties de souscrire à la solution conseillée.

- 2° L'étudiant établira le profil de plusieurs fonctions s'articulant les unes aux autres au sein d'une entreprise et proposera le mode de sélection du personnel le plus adéquat.

L'évolution tiendra compte du choix des méthodes utilisées et de la précision de l'analyse des fonctions.

- 3° L'étudiant auto-évaluera son attitude à améliorer ses points faibles et à développer son potentiel diagnostiqué lors de son propre bilan. Il évaluera son plan d'action établi au début des cours.

L'évaluation tiendra compte de la validité des propositions visant à développer ses potentialités.

4° L'étudiant appliquera à un cas précis de gestion des ressources humaines la méthode KEPPNER-TREGOE ou BEKAERT-STANWICK pour une résolution de problèmes.

5° L'étudiant comparera des systèmes de gestion des ressources humaines par la méthode SWOT et des cultures d'entreprise par une grille d'analyse.

Pour ces deux applications, l'évaluation tiendra compte de la précision de l'analyse et de la validité des propositions d'amélioration effectuées.

Pour atteindre le niveau de réussite, l'étudiant devra prouver qu'il a pris conscience de l'ensemble des capacités définies dans les finalités de l'unité.

ANNEXE 6

PROFIL DU(DES) CHARGE(S) DE COURS

U.F. : PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

148 périodes

1. LEGISLATION SOCIALE EN RAPPORT AVEC LA GESTION DU PERSONNEL

CT
68 périodes

Un expert

L'expert aura au moins deux ans d'expérience de la gestion du personnel d'une entreprise publique ou privée.

2. METHODOLOGIE SPECIALE DE L'ANALYSE DES PROFILS
(adéquation fonction-personne)

CT
44 périodes

Un expert

L'expert aura au moins deux ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines dans une entreprise publique ou privée.

3. PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CT
36 périodes

Un expert

L'expert aura au moins deux ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines dans une entreprise publique ou privée.