

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

GESTION  
DES  
RESSOURCES  
HUMAINES

16<sup>e</sup> ÉDITION  
2023-2024

 *Gualino*

un savoir-faire de  

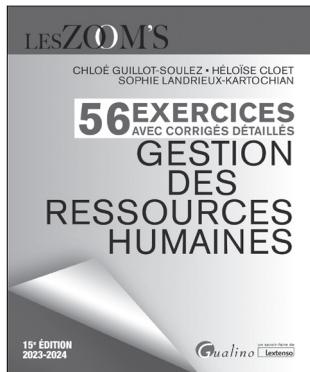

---

# CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

*Ancienne élève de l'ENS Cachan, agrégée d'économie-gestion. Elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'iaelyon (Université Jean Moulin Lyon 3) en tant que Maître de conférences.*

---

**Pour compléter cet ouvrage,  
du même auteur chez le même éditeur :**



© 2023, Gualino, Lextenso  
1, Parvis de La Défense  
92044 Paris La Défense Cedex  
EAN 9782297222785  
ISSN 1288-8184  
Collection Les Zoom's

Suivez-nous sur



[www.gualino.fr](http://www.gualino.fr)

Contactez-nous [gualino@lextenso.fr](mailto:gualino@lextenso.fr)

LESZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

GESTION  
DES  
RESSOURCES  
HUMAINES

**16<sup>e</sup> ÉDITION  
2023-2024**

# LES ZOOM'S

## LA COLLECTION TRAITÉ DE :

- **La comptabilité** : Comptabilité générale – Comptabilité de gestion – Comptabilité des sociétés
- **L'analyse financière**
- **La fiscalité**
- **Le droit** : Introduction au droit – Droit des sociétés – Droit commercial et des affaires – Droit social – Institutions de la France – Institutions de l'Union européenne
- **L'économie**
- **Le marketing**
- **Les relations humaines**

# P

# Présentation

**A**utrefois dénommée « fonction Personnel », la fonction Ressources Humaines (RH) est apparue progressivement dans les organisations. Ce glissement sémantique est le révélateur d'une évolution du contenu de la fonction avec le passage d'une activité essentiellement administrative à une fonction stratégique. Le gestionnaire des Ressources Humaines apparaît aujourd'hui comme un partenaire stratégique, acteur de la performance de l'entreprise par son accompagnement des évolutions de celle-ci.

Cet ouvrage présente les différentes dimensions de l'activité RH et leurs enjeux :

- présentation de la gestion des ressources humaines;
- présentation des variables de la politique RH et de sa contribution au développement social et à la performance de l'entreprise;
- présentation des défis futurs pour la fonction RH.

La présentation des connaissances fondamentales est accompagnée de nombreux exemples afin de permettre au lecteur de découvrir la gestion des ressources humaines et d'appréhender ses enjeux.

## **DERNIÈRE MINUTE... Veille sociale**

Au moment où nous imprimons, le projet de loi sur le partage de la valeur qui transpose l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu le 10 février 2023 est encore en discussion.

Cette loi vise à généraliser les dispositifs de participation, d'intéressement et les primes de partage de la valeur à toutes les entreprises de plus de 11 salariés ainsi qu'à développer l'actionnariat salarié.

Les points clés de ce texte sont :

- la simplification des dispositifs existants de partage de la valeur et le développement de l'actionnariat salarié ;
- l'obligation de partager la valeur dans les entreprises de 11 à 49 salariés réalisant des bénéfices réguliers, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025 et jusqu'en 2028 ;
- la possibilité, à titre expérimental (cinq ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi), de déroger à la formule légale de participation, y compris dans un sens moins favorable, au sein des entreprises de moins de 50 salariés ;
- l'obligation, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, de négocier sur la prise en compte d'une augmentation exceptionnelle de leur bénéfice telle que définie par l'employeur ;
- la création d'un nouveau dispositif facultatif de partage de la valeur dénommé « plan de partage de la valorisation de l'entreprise » ;
- le régime social et fiscal de faveur applicable à la prime de partage de la valeur (PPV) dans les entreprises de moins de 50 salariés serait prolongé jusqu'au 31 décembre 2026. Il pourrait être pérennisé à l'occasion d'un futur projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS).

Pour en savoir plus, le lecteur est invité à suivre l'actualité sociale et à se reporter au texte définitif.

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| Présentation   | 5         |
| Liste des abréviations utilisées   | 16        |
| <b>Chapitre 1 • Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines?</b>            | <b>19</b> |
| <hr/>  |           |
| 1 – <i>De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH)</i> | 19        |
| A. Évolution historique  | 19        |
| B. Les métiers RH  | 22        |
| 1) Travailler dans le domaine RH   | 22        |
| 2) La professionnalisation des métiers RH  | 24        |
| 2 – <i>La place de la fonction RH</i>  | 25        |
| A. L'influence de la taille de l'entreprise                                      | 25        |
| B. L'influence du secteur d'activité   | 26        |
| C. L'influence de l'implantation géographique                                    | 27        |
| D. L'organisation de la fonction RH  | 28        |
| 1) L'externalisation de la fonction RH   | 28        |
| 2) La décentralisation de la fonction RH   | 29        |
| 3) La mutualisation de la fonction RH  | 29        |
| 3 – <i>Une fonction sous contraintes</i>   | 30        |
| A. Les contraintes économique et financière                                      | 30        |
| B. Le respect des règles juridiques  | 32        |
| <b>Chapitre 2 • Le recrutement</b>   | <b>35</b> |
| <hr/>  |           |
| 1 – <i>Le processus de recrutement</i>   | 35        |
| A. Les étapes du recrutement   | 35        |
| B. Les canaux de recrutement   | 38        |

|   |           |
|---|-----------|
| C. Les acteurs du recrutement   | 39        |
| D. La digitalisation du recrutement   | 40        |
| E. Les contraintes légales  | 42        |
| 2 – <i>Les méthodes de recrutement</i>  | 43        |
| A. Le CV et les lettres de motivation   | 43        |
| B. Les entretiens de recrutement  | 44        |
| C. Les tests de recrutement   | 44        |
| D. Les autres méthodes de recrutement   | 46        |
| 3 – <i>Du recrutement à l'embauche</i>  | 46        |
| A. Les formalités d'embauche  | 46        |
| 1) Les formalités administratives   | 46        |
| 2) Les formalités avec le nouvel embauché                                     | 47        |
| B. L'intégration des nouveaux embauchés dans l'entreprise                     | 48        |
| <b>Chapitre 3 • La gestion des carrières</b>                                  | <b>49</b> |
| 1 – <i>La carrière</i>  | 49        |
| A. La notion de carrière  | 49        |
| B. La gestion de carrière   | 50        |
| C. Les stades de la carrière  | 52        |
| D. Carrière et mobilité   | 53        |
| E. Le plateau de carrière   | 54        |
| 2 – <i>La gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise</i> | 54        |
| A. Les femmes   | 54        |
| 1) La gestion de carrière des femmes  | 54        |
| 2) L'égalité professionnelle  | 56        |
| B. Les hauts potentiels   | 59        |
| 1) La détection des hauts potentiels  | 59        |
| 2) Être haut potentiel : quels avantages ?                                    | 60        |
| C. Les non-cadres   | 62        |
| 3 – <i>Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière</i>             | 62        |
| A. Les carrières nomades  | 62        |
| B. Les couples à double carrière  | 63        |
| C. L'articulation entre vie privée et vie professionnelle                     | 64        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre 4 • L'évaluation</b>                                | <b>67</b> |
| 1 – <i>Intérêt et limites de l'évaluation</i>                   | 67        |
| A. Définition de l'évaluation                                   | 67        |
| B. Les enjeux de l'évaluation                                   | 68        |
| C. Avantages et problèmes de l'évaluation                       | 69        |
| D. La digitalisation de l'évaluation                            | 71        |
| 2 – <i>Les méthodes d'évaluation</i>                            | 72        |
| A. L'entretien individuel                                       | 72        |
| B. Le 360°  | 73        |
| C. L'entretien collectif  | 75        |
| D. L' <i>assessment center</i>                                  | 76        |
| E. L'auto-évaluation  | 77        |
| F. Les autres méthodes  | 78        |
| <b>Chapitre 5 • La formation</b>                                | <b>81</b> |
| 1 – <i>La formation : enjeux et acteurs</i>                     | 82        |
| A. Les enjeux de la formation                                   | 82        |
| B. Les acteurs institutionnels de la formation professionnelle  | 82        |
| 1) France Compétences   | 82        |
| 2) Les opérateurs de compétences (OPCO)                         | 83        |
| C. Les obligations en matière de formation pour les entreprises | 84        |
| 1) La participation financière des entreprises                  | 85        |
| 2) Le plan de développement des compétences                     | 86        |
| 3) L'entretien professionnel                                    | 88        |
| D. La mise en œuvre et l'évaluation de la formation             | 89        |
| 1) Internaliser ou externaliser la formation ?                  | 89        |
| 2) L'évaluation de la formation                                 | 90        |
| 3) La qualité des actions de formation                          | 93        |
| 2 – <i>Les dispositifs de formation</i>                         | 94        |
| A. Les contrats de travail dédiés à la formation                | 94        |
| 1) Le contrat d'apprentissage                                   | 94        |
| 2) Le contrat de professionnalisation                           | 95        |
| B. Le compte personnel de formation (CPF)                       | 96        |
| 1) Le principe du CPF   | 96        |

|  |            |
|--|------------|
| 2) L'alimentation du CPF   | 96         |
| 3) L'utilisation du CPF  | 97         |
| C. Le projet de transition professionnelle (PTP)                                       | 97         |
| 1) Le principe du PTP  | 97         |
| 2) La mise en œuvre du PTP   | 98         |
| D. La reconversion et promotion par l'alternance (Pro-A)                               | 98         |
| 1) Le principe de Pro-A  | 98         |
| 2) La mise en œuvre de Pro-A   | 99         |
| E. La validation des acquis de l'expérience (VAE)                                      | 99         |
| 1) Le principe de la VAE   | 99         |
| 2) La mise en œuvre de la VAE  | 100        |
| 3) La procédure de la VAE  | 100        |
| <i>3 – Les dispositifs d'aide à l'orientation et à la reconversion professionnelle</i> | <i>102</i> |
| A. Le conseil en évolution professionnelle (CEP)                                       | 102        |
| 1) Le principe du CEP  | 102        |
| 2) La mise en œuvre du CEP   | 103        |
| B. Le bilan de compétences   | 105        |
| 1) Le principe du bilan de compétences   | 105        |
| 2) La mise en œuvre du bilan de compétences  | 105        |
| C. Le dispositif Transitions collectives   | 106        |
| <b>Chapitre 6 • La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>           | <b>109</b> |
| <hr/>  |            |
| <i>1 – De la gestion des emplois à la GPEC</i>   | <i>109</i> |
| A. Définitions   | 109        |
| 1) La notion de gestion prévisionnelle   | 109        |
| 2) La notion de compétence   | 111        |
| 3) La notion de GPEC   | 113        |
| 4) La notion de prospective  | 114        |
| B. Les enjeux de la GPEC   | 115        |
| C. Le cadre légal de la GPEC   | 116        |
| D. La GPEC et la politique de l'emploi   | 117        |
| E. Les acteurs de la GPEC  | 121        |
| <i>2 – La GPEC et ses outils</i>   | <i>123</i> |
| A. Le processus GPEC   | 123        |
| B. Les outils de la GPEC   | 124        |
| 1) Les outils d'anticipation   | 124        |

|   |            |
|---|------------|
| 2) Les outils d'accompagnement                                  | 126        |
| <b>Chapitre 7 • La rémunération</b>                             | <b>129</b> |
| <i>1 – La politique de rémunération</i>                         | 130        |
| A. L'évolution des politiques de rémunération                   | 130        |
| 1) Du salaire fixe, immédiat et collectif                       | 130        |
| 2) À la rémunération individualisée, variable et différée       | 130        |
| B. Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération | 131        |
| 1) L'équilibre financier  | 131        |
| 2) L'équilibre externe  | 132        |
| 3) L'équilibre interne  | 132        |
| C. La pyramide des rémunérations                                | 133        |
| <i>2 – La rémunération de base</i>                              | 134        |
| A. Le salaire de base   | 134        |
| 1) Définition et enjeux   | 134        |
| 2) La fixation du salaire de base                               | 134        |
| 3) Les obligations légales                                      | 135        |
| B. Les primes   | 139        |
| <i>3 – L'épargne salariale et l'actionnariat salarié</i>        | 141        |
| A. La participation aux résultats                               | 141        |
| B. L'intéressement  | 142        |
| C. Les plans d'épargne  | 145        |
| D. L'épargne retraite   | 146        |
| E. L'actionnariat salarié                                       | 148        |
| 1) Les plans d'actionnariat salarié                             | 148        |
| 2) Les plans d'options sur actions                              | 148        |
| 3) Les actions gratuites  | 149        |
| <i>4 – Les périphériques de rémunération</i>                    | 152        |
| A. Les avantages en nature                                      | 152        |
| B. La retraite supplémentaire                                   | 152        |
| C. La protection sociale complémentaire                         | 153        |
| D. Le compte épargne temps                                      | 154        |
| <b>Chapitre 8 • Le temps de travail</b>                         | <b>157</b> |
| <i>1 – La durée du travail</i>                                  | 157        |
| A. Le temps de travail effectif                                 | 158        |

|  |            |
|--|------------|
| B. Les durées maximales                      | 159        |
| 1) Les durées maximales hebdomadaires        | 159        |
| 2) La durée maximale quotidienne             | 159        |
| C. Les heures supplémentaires                | 160        |
| 1) Le décompte des heures supplémentaires    | 160        |
| 2) Le contingent d'heures supplémentaires    | 160        |
| 3) La majoration des heures supplémentaires  | 161        |
| 4) La contrepartie obligatoire en repos      | 161        |
| 5) Le repos compensateur de remplacement     | 163        |
| D. Les populations et temps particuliers     | 164        |
| 1) Le travail à temps partiel                | 164        |
| 2) Le travail de nuit                        | 165        |
| 3) Le temps de travail des mineurs           | 167        |
| 4) Le temps de travail des cadres            | 168        |
| 5) Le travail à temps partagé                | 169        |
| E. L'aménagement du temps de travail         | 170        |
| F. L'activité partielle                      | 171        |
| 2 – Les repos et congés                      | 171        |
| A. Les repos                                 | 171        |
| 1) Le repos quotidien                        | 171        |
| 2) Le repos hebdomadaire                     | 172        |
| B. Les congés                                | 175        |
| 1) Les congés payés                          | 175        |
| 2) Les jours fériés                          | 175        |
| 3) Les congés spéciaux                       | 176        |
| 3 – La gestion des temps de travail          | 179        |
| A. Décompte et contrôle                      | 179        |
| B. L'informatisation de la gestion des temps | 179        |
| <b>Chapitre 9 • La santé au travail</b>      | <b>181</b> |
| 1 – La santé au travail : enjeux et acteurs  | 182        |
| A. Les enjeux                                | 182        |
| B. Les acteurs de la santé au travail        | 182        |
| 1) L'employeur                               | 182        |

|  |            |
|--|------------|
| 2) Les salariés  | 183        |
| 3) Les institutions représentatives du personnel                     | 183        |
| 4) Les services de prévention et de santé au travail                 | 184        |
| 2 – <i>Des risques professionnels à la qualité de vie au travail</i> | 186        |
| A. L'évaluation des risques professionnels                           | 186        |
| 1) Principes du DUERP  | 186        |
| 2) Communication du DUERP  | 187        |
| 3) Mise à jour et conservation du DUERP                              | 187        |
| 4) Le DUERP et la prévention des risques                             | 187        |
| B. La prévention des risques professionnels                          | 188        |
| 1) L'obligation de formation à la sécurité                           | 188        |
| 2) Les actions de prévention   | 188        |
| C. La qualité de vie au travail                                      | 190        |
| 1) La notion de qualité de vie au travail                            | 190        |
| 2) La démarche QVT : une approche systémique                         | 191        |
| 3 – <i>Les risques professionnels et leurs effets sur la santé</i>   | 193        |
| A. Les accidents du travail  | 193        |
| B. Les maladies professionnelles                                     | 195        |
| C. La pénibilité   | 196        |
| 1) La pénibilité et les facteurs de pénibilité                       | 196        |
| 2) Le compte professionnel de prévention                             | 198        |
| 3) La prévention de la pénibilité                                    | 199        |
| D. Les risques psychosociaux   | 200        |
| 1) Définition et enjeux  | 200        |
| 2) L'évaluation des risques psychosociaux                            | 201        |
| 3) Les facteurs de risques psychosociaux                             | 202        |
| 4) La prévention de risques psychosociaux                            | 203        |
| <b>Chapitre 10 • Les relations sociales</b>                          | <b>207</b> |
| 1 – <i>La représentation du personnel</i>                            | 208        |
| A. La représentation syndicale                                       | 208        |
| 1) Les syndicats   | 208        |
| 2) La syndicalisation  | 209        |
| 3) La représentativité syndicale                                     | 211        |

|  |            |
|--|------------|
| B. Les instances représentatives du personnel (IRP)                      | 215        |
| 1) Les représentants syndicaux   | 215        |
| 2) Le comité social et économique (CSE)                                  | 216        |
| 3) La représentation des salariés et employeurs des TPE                  | 221        |
| 2 – <i>La négociation collective</i>                                     | 222        |
| A. Les différents niveaux de la négociation                              | 222        |
| B. Les différents types de négociations                                  | 223        |
| 1) La négociation de branche   | 223        |
| 2) La négociation d'entreprise   | 224        |
| 3 – <i>Les conflits sociaux</i>  | 228        |
| A. Les conflits collectifs   | 228        |
| B. La gestion des conflits sociaux                                       | 229        |
| 1) La prévention des conflits  | 229        |
| 2) Le règlement des conflits   | 230        |
| <b>Chapitre 11 • Le départ de l'entreprise</b>                           | <b>233</b> |
| 1 – <i>Le départ à l'initiative du salarié ou par accord des parties</i> | 234        |
| A. Le départ à l'initiative du salarié                                   | 234        |
| 1) La démission  | 234        |
| 2) Le départ volontaire à la retraite                                    | 235        |
| B. Le départ par accord des parties                                      | 235        |
| 1) Le départ négocié   | 235        |
| 2) La transaction  | 235        |
| 3) La rupture conventionnelle du CDI                                     | 236        |
| 4) La rupture conventionnelle collective                                 | 237        |
| 2 – <i>Le départ à l'initiative de l'employeur</i>                       | 239        |
| A. Le licenciement pour motif personnel                                  | 239        |
| 1) Définition  | 239        |
| 2) La procédure  | 240        |
| B. Le licenciement pour motif économique                                 | 241        |
| 1) Définition  | 241        |
| 2) Les différentes procédures de licenciement                            | 243        |
| C. La mise à la retraite et la préretraite                               | 246        |
| 1) La mise à la retraite   | 246        |
| 2) La préretraite  | 246        |

|  |            |
|--|------------|
| 3 – <i>La place de la DRH dans la gestion des départs</i>                | 248        |
| A. Les obligations financières et administratives liées aux départs      | 248        |
| 1) Les indemnités de rupture   | 248        |
| 2) Les formalités administratives  | 249        |
| B. Départs et politique RH   | 250        |
| 1) Analyse et prévention du turnover                                     | 250        |
| 2) Gestion des risques spécifiques aux licenciements économiques         | 251        |
| 3) Gestion des départs de l'entreprise                                   | 252        |
| <b>Chapitre 12 • Quels défis pour la GRH ?</b>                           | <b>255</b> |
| 1 – <i>Le pilotage de la fonction RH</i>                                 | 255        |
| A. Pilotage RH et obligations légales                                    | 255        |
| 1) La Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales (BDESE) | 255        |
| 2) Le diagnostic des écarts de situation femmes hommes                   | 256        |
| B. Données et pilotage de la fonction                                    | 258        |
| 1) Le reporting RH   | 258        |
| 2) L'analytique RH   | 259        |
| 3) Le big data RH  | 259        |
| 2 – <i>La digitalisation des RH</i>                                      | 260        |
| A. La digitalisation de la fonction RH                                   | 260        |
| B. Le travail à l'heure du digital                                       | 264        |
| 3 – <i>GRH et responsabilité sociale de l'entreprise</i>                 | 266        |
| A. La notion de RSE  | 266        |
| B. Le reporting RSE  | 267        |
| C. Gestion responsable des RH et GRH environnementale                    | 268        |
| 4 – <i>Marque employeur et expérience collaborateur</i>                  | 271        |
| A. Marketing RH et marque employeur                                      | 271        |
| B. Expérience candidat et expérience collaborateur                       | 272        |
| <b>Bibliographie</b>   | <b>275</b> |
| <b>Index</b>   | <b>277</b> |

## Liste des abréviations utilisées

|             |  |
|-------------|--|
| ADP         | Administration du Personnel  |
| AFEST       | Action de formation en situation de travail                              |
| AFNOR       | Association Française de Normalisation                                   |
| AGIRC       | Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres             |
| ANACT/ARACT | Agence Nationale/Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail |
| ANI         | Accord National Interprofessionnel                                       |
| APC         | Accord de performance collective   |
| APEC        | Association Pour l'Emploi des Cadres                                     |
| ARRCO       | Association des Régimes de Retraite Complémentaire                       |
| AT          | Accident du Travail  |
| BDESE       | Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales               |
| BTS         | Brevet de Technicien Supérieur   |
| BUT         | Bachelor Universitaire de Technologie                                    |
| C2P         | Compte Professionnel de Prévention                                       |
| CARSAT      | Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail                    |
| C&B         | Compensation & Benefits (Rémunération et Avantages Sociaux)              |
| CDD         | Contrat à Durée Déterminée   |
| CDI         | Contrat à Durée Indéterminée   |
| CE          | Comité d'Entreprise  |
| CEE         | Comité d'Entreprise Européen   |
| CEP         | Conseil en Évolution Professionnelle                                     |
| CET         | Compte Épargne Temps   |
| CFA         | Centre de formation d'apprentis  |
| CFDT        | Confédération Française et Démocratique du Travail                       |
| CFE-CGC     | Confédération Générale des Cadres  |
| CFTC        | Confédération Française des Travailleurs Chrétiens                       |
| CGT         | Confédération Générale du Travail  |
| CHSCT       | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail               |
| CIF         | Congé Individuel de Formation  |
| CNIL        | Commission Nationale de l'Information et des Libertés                    |

---

|          |   |
|----------|---|
| COR      | Contrepartie Obligatoire en Repos   |
| CPA      | Compte Personnel d'Activité   |
| CPF      | Compte Personnel de Formation   |
| CPIR     | Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales   |
| CPME     | Confédération des Petites et Moyennes Entreprises   |
| CRAM     | Caisse Régionale d'Assurance Maladie  |
| CRDS     | Contribution au Remboursement de la Dette Sociale   |
| CSE      | Comité Social et Économique   |
| CSG      | Contribution Sociale Généralisée  |
| CSP      | Contrat de Sécurisation Professionnelle   |
| CSP      | Centres de Services Partagés  |
| CSSCT    | Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail   |
| CTT      | Contrat de Travail Temporaire   |
| CUI      | Contrat Unique d'Insertion  |
| CV       | <i>Curriculum Vitae</i>   |
| DADS     | Déclaration Annuelle des Données Sociales   |
| DARES    | Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et de la Statistique                             |
| DIF      | Droit Individuel à la Formation   |
| DIRECCTE | Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi |
| DP       | Délégué du Personnel  |
| DPAE     | Déclaration Préalable À l'Embauche  |
| DMMO     | Déclaration Mensuelle de Mouvements de Main-d'Œuvre   |
| DREETS   | Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités                         |
| DRH      | Direction des Ressources Humaines/Directeur des Ressources Humaines                                   |
| DS       | Délégué Syndical  |
| DSN      | Déclaration Sociale Nominative  |
| DUERP    | Document unique d'évaluation des risques professionnels   |
| ETTP     | Entreprise de travail à temps partagé   |
| FCP/FCPE | Fonds Commun de Placement/Fonds Commun de Placement d'Entreprise                                      |
| FO       | Force Ouvrière  |
| GPEC     | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences   |

|         |  |
|---------|--|
| HS      | Heure Supplémentaire   |
| INRS    | Institut National de Recherche et de Sécurité                              |
| IRP     | Instances Représentatives du Personnel                                     |
| MEDEF   | Mouvement des Entreprises de France  |
| MP      | Maladie Professionnelle  |
| MSA     | Mutualité Sociale Agricole   |
| NAO     | Négociations Annuelles Obligatoires  |
| OPCO    | Opérateur de compétences   |
| PACS    | Pacte Civil de Solidarité  |
| PAS     | Plan d'Actionnariat Salarié  |
| PEE/PEG | Plan d'Épargne Entreprise/Plan d'Épargne Groupe                            |
| PERECO  | Plan d'épargne retraite collectif  |
| POA     | Plan d'Option sur Action   |
| PPV     | Prime de Partage de la Valeur  |
| PSE     | Plan de Sauvegarde de l'Emploi   |
| PTP     | Projet de Transition Professionnelle                                       |
| QVCT    | Qualité de Vie et des Conditions de Travail                                |
| RH      | Ressources Humaines  |
| RNCP    | Répertoire national des certifications professionnelles                    |
| RSE     | Responsabilité Sociale de l'Entreprise                                     |
| RSP     | Réserve Spéciale de Participation  |
| SaaS    | <i>Software as a Service</i>   |
| SICAV   | Société d'Investissement à Capital Variable                                |
| SIRH    | Système d'Information Ressources Humaines                                  |
| SMC     | Salaire minimum conventionnel  |
| SMIC    | Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance                           |
| SPST    | Service de Prévention et de Santé au Travail                               |
| TBS     | Tableau de Bord Social   |
| TH      | Travailleur Handicapé  |
| TMS     | Trouble Musculo-Squelettique   |
| URSSAF  | Union de Recouvrement de la Sécurité Sociale et des Allocations Familiales |
| VAE     | Validation des Acquis de l'Expérience                                      |

# Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?

## Chapitre 1

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme *la gestion des hommes au travail dans des organisations*.

*Gérer* renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

*Gérer des hommes* dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. *Gérer des hommes* suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

*Le travail* représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

*Gérer les hommes au travail dans des organisations* : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

## 1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH)

### A – Évolution historique

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans un contexte économique qui pousse les entreprises à revoir leur organisation du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

| Rôles et missions            | Fonction  |   |
|------------------------------|---|---|
|                              | Directeur du personnel  | Directeur des Ressources Humaines   |
| <b>Recrutement</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prise en charge de certains recrutements</li> <li>– Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définition de la politique de recrutement</li> <li>– Gestion de certains recrutements stratégiques</li> <li>– Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels</li> <li>– Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation</li> </ul> |
| <b>Formation</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définition du plan de développement des compétences et suivi de la réalisation</li> <li>– Choix des prestataires</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Impulsion de la politique de formation</li> <li>– Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation</li> </ul>  |
| <b>Gestion des carrières</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu d'actions dans ce domaine</li> <li>– Mise en place éventuelle d'entretiens annuels</li> <li>– Gestion des demandes de mutation</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières</li> <li>– Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences</li> </ul>  |
| <b>Paie et rémunérations</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion administrative et supervision de la paie</li> <li>– Affectation des enveloppes d'augmentation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définition de la politique salariale</li> <li>– Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable</li> <li>– Supervision de la partie Compensation &amp; Benefits</li> </ul>  |
| <b>Relations sociales</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux</li> <li>– Gestion des litiges individuels</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervision des négociations et de la mise en place d'accords</li> <li>– Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)</li> </ul>   |
| <b>Études RH</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu d'implication dans les études RH</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale</li> <li>– Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives</li> </ul>   |