

TOUT EN  
COULEUR

# 2023

**FAST & CURIOUS**

➡ *Apprendre vite et bien*

# RH

*en 48 pages*



○ Performance RH

○ Emplois et  
compétences

○ Rémunérations

○ Dialogue social

**SKETCHNOTES  
OFFERTS  
EN LIGNE**

**Vuibert**

**Jean-Marie Peretti**



**2023**

***FAST & CURIOUS***

➡ *Apprendre vite et bien*

***RH***

*en 48 pages*

**Vuibert**

**Jean-Marie Peretti**



Sketchnotes de révision  
à retrouver en ligne :  
[www.vuibert.fr/site/412086](http://www.vuibert.fr/site/412086)

En cas de modifications intervenant après parution, les éléments actualisés seront disponibles en ligne sur le site Vuibert.

ISBN : 978-2-311-41208-6

ISSN : 2728-2112

Conception de la couverture et de la maquette intérieure : Séverine Tanguy

Illustration de couverture : Dominique Archambault

**Retrouvez tous les titres de la collection « Fast & Curious » sur le site Internet des éditions Vuibert : [www.vuibert.fr/collection/fast-curious](http://www.vuibert.fr/collection/fast-curious)**



La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70

© Vuibert – Janvier 2023 – 5 allée de la 2<sup>e</sup> D. B. – 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

# SOMMAIRE

<i>Fiche 1</i>	<b>Enjeux de la GRH et fonction RH</b> .....	4
<i>Fiche 2</i>	<b>Missions et domaines du management des RH</b> .....	6
<i>Fiche 3</i>	<b>Diversité des contrats et des formes d'emploi</b> .....	8
<i>Fiche 4</i>	<b>Adaptation de l'emploi aux variations d'activité</b> .....	11
<i>Fiche 5</i>	<b>Gestion des emplois et des parcours professionnels</b> .....	13
<i>Fiche 6</i>	<b>Recruter: de la marque employeur à l'onboarding</b> .....	15
<i>Fiche 7</i>	<b>Carrière, parcours professionnel, mobilité et management des talents</b> .....	17
<i>Fiche 8</i>	<b>Développer les compétences</b> .....	19
<i>Fiche 9</i>	<b>Objectifs d'une politique d'emploi, de diversité et d'inclusion</b> .....	21
<i>Fiche 10</i>	<b>Départ des salariés</b> .....	22
<i>Fiche 11</i>	<b>Rémunération</b> .....	24
<i>Fiche 12</i>	<b>Fixation du salaire</b> .....	26
<i>Fiche 13</i>	<b>Intéressement, participation et épargne salariale</b> .....	28
<i>Fiche 14</i>	<b>Les grands choix de la politique de rétribution</b> .....	30
<i>Fiche 15</i>	<b>Gestion de la masse salariale</b> .....	32
<i>Fiche 16</i>	<b>Dialogue social, CSE et négociations collectives</b> .....	34
<i>Fiche 17</i>	<b>Aménagement du temps de travail</b> .....	38
<i>Fiche 18</i>	<b>Qualité de vie, santé, sécurité et bien-être au travail</b> .....	40
<i>Fiche 19</i>	<b>Système d'information de gestion des ressources humaines</b> .....	43
<i>Fiche 20</i>	<b>Audit social et de responsabilité sociétale</b> .....	45
<i>Fiche 21</i>	<b>Performance RH, performance extra-financière et impact social de l'entreprise</b> .....	47

Parler de «ressources humaines», ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources (des compétences, des talents, du potentiel). La **gestion des ressources humaines** (GRH) a pour mission de **développer et mobiliser les compétences des collaborateurs selon les orientations stratégiques de l'organisation**. Pour ce faire, la **fonction RH** (FRH) **renouvelle les politiques et les pratiques de GRH**.

## Enjeux de la GRH

Les politiques et les pratiques RH doivent permettre de relever plusieurs défis :

- **les impacts RH de la révolution numérique** qui bouleverse les structures et les modalités managériales, menace des emplois et crée de nouveaux métiers ;
- **le développement du mode hybride** présentiel-distanciel qui modifie l'organisation du travail ;
- **l'accélération des innovations** qui nécessite des comportements innovateurs des salariés et une certaine aptitude au changement ;
- **la remise en cause des modèles d'affaires** qui impose d'être agile ;
- **la diversité des générations** et le vieillissement de la population active requérant une gestion des âges et la collaboration intergénérationnelle ;
- **l'évolution des partenaires sociaux et du dialogue social** qui favorise la négociation d'entreprise ;
- **le renouvellement du cadre réglementaire RH** qui exige une adaptation des pratiques ;
- **l'élargissement de la responsabilité sociétale** qui entraîne des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux ;
- **le renforcement du « capital humain »**, en ligne avec les orientations stratégiques, reposant sur le développement des compétences de chaque collaborateur ;
- **la qualité de vie au travail**, essentielle pour attirer et fidéliser les talents, et favoriser leur engagement ;
- **la contribution à l'impact positif** de l'entreprise et à la réalisation de sa raison d'être.

## Logiques de la GRH

Personnalisation, agilité, coopération, anticipation et partage sont les logiques qui irriguent les pratiques RH :

- **La logique de personnalisation** (ou d'individualisation) répond à la diversité des salariés, à leur fort besoin de reconnaissance, de développement et d'autonomie.

- **La logique de l'agilité** (ou de la flexibilité) dans tous les domaines RH est primordiale pour s'adapter rapidement et efficacement à toutes les évolutions.
- **La logique de coopération** favorise l'intelligence collective, l'innovation, l'amélioration permanente et l'excellence opérationnelle.
- **La logique d'anticipation** sert à s'adapter aux mutations, aux événements imprévus et à l'incertain.
- **La logique de partage des responsabilités RH** (« tous DRH ») permet une adaptation aux réalités du terrain.

## La FRH et ses clients internes et externes

L'approche client-fournisseur permet à la FRH de répondre aux attentes diverses et évolutives de quatre catégories de clients internes :

- **Les salariés** ont des attentes variées, dont certaines sont largement partagées : équité, employabilité, sécurité, équilibre vie personnelle-vie professionnelle, qualité de vie au travail, reconnaissance et sens du travail.
- **Les responsables opérationnels** souhaitent que la FRH soit un « partenaire d'affaires », comprenne les exigences de leur activité, les aide à mettre en œuvre les changements et à atteindre leurs objectifs.
- **Les représentants du personnel** expriment des attentes d'écoute (possibilité de s'exprimer et d'être écouté), de conformité (respect des droits des salariés, individuels et collectifs) et de dialogue social (espaces de négociation).
- **La direction** escompte que la FRH garantisse un haut niveau de conformité et de sécurité, soit un partenaire stratégique qui innove et qui s'engage, et démontre en permanence sa valeur ajoutée.

**ATTENTION!** La FRH doit aussi veiller aux attentes des clients externes (consommateurs, fournisseurs et autres parties prenantes), qui doivent être connues et anticipées pour assumer d'éventuelles responsabilités sociales et environnementales – par exemple, en intégrant dans les pratiques d'évaluation et de rémunération des actions pour lutter contre le réchauffement climatique.

Pendant la crise du Covid-19, les DRH ont pleinement joué leur rôle de partenaires d'affaires en mettant en œuvre dans l'urgence des mesures pour garantir la santé, la sécurité et la protection des travailleurs et pour assurer la continuité de l'activité. Dans l'organisation post-crise, les DRH ont mis en œuvre de nouvelles modalités de travail et de management en veillant à la qualité de l'expérience collaborateur.

La fonction RH assume plusieurs missions clés complémentaires. Elle doit définir et mettre en œuvre des politiques dans de nombreux domaines pour répondre aux attentes de toutes ses parties prenantes.

## Missions clés de la DRH

### ➡ Administrer efficacement et améliorer l'expérience collaborateur

La FRH mobilise des moyens humains et matériels, et doit être efficace dans l'administration du personnel avec des organisations décentralisées, proches du terrain et réactives. L'informatique, l'intranet et la digitalisation ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information de gestion des ressources humaines) (» fiche 19) et à l'amélioration de l'expérience collaborateur.

### ➡ Développer l'engagement des salariés

L'engagement et l'implication des salariés, ainsi que le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur. La FRH met en place les innovations managériales pertinentes pour répondre aux attentes des salariés.

### ➡ Accompagner le changement

La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH. La DRH encourage les comportements nouveaux plus efficaces, met en place une culture de changement et de transformation, et apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

### ➡ Mettre en œuvre la stratégie et la raison d'être

La DRH participe à la définition de la stratégie de l'entreprise et de sa raison d'être en veillant à la prise en compte en amont des dimensions RH et de développement durable. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et, lorsque celle-ci a défini une raison d'être, à faire en sorte que la stratégie RH contribue à la réaliser.

### ➡ Assumer les responsabilités sociétales et environnementales

La fonction RH contribue à définir et à mettre en œuvre les politiques et les pratiques de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) (» fiche 20), en particulier à travers les modalités d'évaluation et de rémunération.

### Exemple

Le groupe Bouygues a fait évoluer sa politique de rémunération des dirigeants pour 2021, afin de renforcer le poids des critères extra-financiers, avec notamment la prise en compte d'un critère climat et d'un critère mixité.

## Politiques de ressources humaines

Les DRH formalisent des politiques dans plusieurs domaines avec un souci de cohérence globale :

- **Les politiques d'emploi** reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi : extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des personnes handicapées, etc. Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés, etc.) et le développement de la marque employeur.
- **Les politiques de rémunération et de reconnaissance** se fondent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération : hiérarchie des rémunérations, arbitrages entre part fixe et part variable, part collective et part individuelle, part immédiate et part différée, part monétaire et salaire indirect. Elles peuvent aussi comprendre des activités sociales et culturelles, ou un système de reconnaissance.
- **Les politiques de qualité de vie au travail** concernent la sécurité, l'amélioration des conditions de travail, la santé, le bien-être et le mieux-vivre. Elles ont pour but d'offrir une expérience collaborateur de qualité.
- **La politique de développement des compétences** contribue au renforcement du capital humain en fonction des orientations de l'organisation.
- **La politique d'information et de communication** favorise la mise en œuvre des politiques RH, les innovations managériales, l'accompagnement du changement et le partage des valeurs.
- **La politique des relations professionnelles** repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation, et sur la détermination des objectifs du dialogue social.
- **Les politiques d'aménagement des temps et des espaces de travail** contribuent au développement des pratiques collaboratives, de la qualité de vie au travail et de l'adaptabilité.
- **Les politiques de diversité et d'inclusion** visent à faire de la diversité une richesse.
- **Les politiques de responsabilité sociétale et environnementale et de lutte contre le réchauffement climatique.**

La gestion de l'emploi mobilise une grande variété de contrats de travail et de formes d'emploi pour assurer efficacement les activités de l'organisation.

## Diversité des contrats de travail

### ➡ Le contrat à durée indéterminée (CDI)

Le contrat de droit commun est le CDI dont **la durée n'est pas définie**, sauf pour les **CDI de chantier** et les **CDI de projet** (qui sont des contrats de travail conclus pour la durée d'un chantier ou d'une opération menée par une entreprise).

Le CDI peut comporter une **période d'essai** et différentes **clauses** (non-concurrence, mobilité, etc.).

### ➡ Le contrat à durée déterminée (CDD)

Il peut être conclu dans les cas prévus par la loi: remplacement d'un salarié, accroissement temporaire de l'activité, nécessité d'effectuer des travaux liés à la sécurité, emplois d'usage dans certaines activités (spectacles, enseignement...), emplois saisonniers, etc.

La durée du contrat, renouvellement inclus, **ne peut excéder 18 mois** (9 mois pour un CDD conclu dans l'attente d'un salarié recruté en CDI; 24 mois pour remplacer un départ définitif précédant la suppression du poste de travail du salarié; 36 mois, renouvellement inclus, pour le CDD senior).

Le CDD est une modalité de **flexibilité quantitative externe** (FQE), adaptant le volume d'emploi au niveau d'activité.

### ➡ Le contrat d'alternance

Ce contrat permet de **concilier travail en entreprise et formation théorique**. Il en existe deux types: le **contrat d'apprentissage** pour obtenir un diplôme d'État ou un titre à finalité professionnelle, et le **contrat de professionnalisation** pour une qualification professionnelle reconnue. Le contrat d'apprentissage relève de la formation initiale alors que le contrat de professionnalisation relève de la formation continue.

#### Astuce

*L'entreprise peut aussi recourir à des emplois aidés créés pour des publics vulnérables (jeunes, seniors, chômeurs de longue durée, etc.) et à des stages en entreprise.*

**ATTENTION!** Un quota de 5% d'alternants est obligatoire dans les entreprises de 250 salariés et plus.

#### Astuce

*Le portail de l'Alternance développé par le ministère du Travail offre une information complète sur le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation.*

» [www.alternance.emploi.gouv.fr/accueil](http://www.alternance.emploi.gouv.fr/accueil)



# L'essentiel des RH en 48 pages

- Identifier les enjeux de la fonction RH
- Connaître les contrats et les formes d'emploi
- Développer et mobiliser les compétences
- Recruter et intégrer
- Gérer les carrières et la mobilité
- Renforcer la marque employeur
- Mettre en œuvre une politique de rémunération
- Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail
- Mesurer l'impact social de l'entreprise

## FAST & CURIOUS

➡ Des ouvrages malins  
pour apprendre vite et bien



ISBN : 978-2-311-41208-6

4,90 €



9 782311 412086

# Vuibert