

**LES
CARRÉS**



15^e édition

L'essentiel

de la

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Laëtitia Lethielleux

G*ualino* un savoir-faire de
Lex*tenso*

15^e édition

L'essentiel

de la

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Laëtitia Lethielleux

LES CARRÉS



Cette collection de livres présente de manière synthétique, rigoureuse et pratique l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- le Droit et la Science Politique,
- les Sciences économiques,
- les Sciences de gestion,
- les concours de la Fonction publique.

Laëtitia Lethielleux, normalienne, est Professeure agrégée des universités en sciences de gestion et titulaire de la Chaire Économie Sociale et Solidaire à l'Université de Reims, Champagne-Ardenne.



© 2022, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
ISBN 978-2-297-17628-6

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

PRÉSENTATION

L'essentiel des connaissances, nécessaires à l'appréhension et à la compréhension des problématiques de la **Gestion des Ressources Humaines** est exposé dans cet ouvrage, de façon claire et synthétique.

Le livre est structuré en six parties permettant de saisir les concepts fondamentaux de la gestion des ressources humaines :

- **les ressources humaines (RH) et la stratégie d'entreprise** : les ressources humaines sont envisagées comme l'un des socles de la stratégie globale de l'entreprise. Les politiques RH contribuent à la réalisation des orientations stratégiques décidées par la direction de l'entreprise. Cette vision permet de comprendre la complexité et la diversité de la fonction ressources humaines ;
- **la gestion des compétences** : la notion de compétence est au cœur des problématiques ressources humaines. De la gestion des compétences, découlent de nombreuses politiques de gestion des ressources humaines ;
- **le recrutement** : le recrutement est l'une des missions phares de la fonction ressources humaines car il s'agit d'identifier les futurs salariés qui participeront à l'effort stratégique de l'organisation ;
- **la rémunération** : la politique de rémunération fait partie des orientations ressources humaines dont le choix influe sur le comportement des salariés. En cela, elle joue un rôle capital ;
- **la communication d'entreprise** : le propre de la fonction ressources humaines est de rechercher à diffuser la stratégie de l'entreprise auprès des salariés. Cette mission est rendue possible par la mise en œuvre de divers canaux de communication interne comme externe ;

- ***la gestion des conflits*** : des divergences peuvent apparaître entre les attentes des salariés et les objectifs de la direction de l'entreprise. Cet écart peut être source de conflit auquel il faut apporter une solution.

Cet ouvrage s'adresse à tous les étudiants des facultés de sciences de gestion et de sciences humaines, aux personnes désireuses de s'initier à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à tous ceux qui sont engagés dans la préparation des différents examens de l'enseignement supérieur de gestion.

PLAN DE COURS

Présentation

3

PARTIE 1

Gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise

Chapitre 1 – Qu'est-ce que la GRH ?

17

1 – Qu'est-ce que la GRH ?

17

2 – Les activités rattachées à la GRH

17

3 – Les modèles de GRH

18

■ Le modèle traditionnel

18

■ Le modèle des relations humaines

18

■ Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

18

■ Le modèle de la gestion stratégique

19

Chapitre 2 – La fonction des ressources humaines	21
1 – Présentation de la fonction ressources humaines	21
■ <i>Les quatre grandes missions de la fonction ressources humaines</i>	21
a) Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages	21
b) Le partenaire des salariés	22
c) Le partenaire du changement	23
d) Un partenaire stratégique	23
■ <i>Les évolutions de la fonction ressources humaines</i>	24
2 – Les caractéristiques de la fonction ressources humaines	27
Chapitre 3 – Le bien-être au travail	33
1 – Les conditions de travail : de quoi parle-t-on ?	33
■ <i>Définition</i>	33
■ <i>Typologie des conditions de travail</i>	34
■ <i>L'âge, une variable modératrice</i>	36
■ <i>Inégalités entre les hommes et les femmes des conditions de travail</i>	36
2 – La prévention des accidents du travail	37
■ <i>Le cadre légal</i>	37
a) Les organisations concernées	37
b) Le personnel visé	38
c) Les obligations légales de l'employeur	38
■ <i>Les moyens d'action</i>	39
a) L'audit social	39
b) La formation à tous les échelons du personnel	40
c) L'adaptation des outils de travail	40
■ <i>Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail</i>	41
a) La médecine du travail	41
b) Le comité social et économique	42
c) L'Inspection du travail	42
d) L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)	43

3 – La violence au travail	43
■ <i>La violence au travail : une réalité</i>	43
■ <i>Les différents types de violences au travail</i>	44
■ <i>Le régime juridique</i>	44
4 – La gestion des perspectives sociales	45
Chapitre 4 – Les défis de la fonction ressources humaines	47
1 – La GRH et le défi de la mondialisation	47
2 – La décentralisation de la fonction ressources humaines	48
3 – L’externalisation de la fonction ressources humaines	48
4 – La gestion des seniors	49
5 – La qualité dans la gestion des ressources humaines	49
6 – Le défi du numérique	51

PARTIE 2

La gestion des compétences

Chapitre 5 – Compétence, qualification et poste	55
1 – De la compétence aux compétences	55
■ <i>La notion de compétence</i>	55
a) <i>Une multitude de définitions</i>	55
b) <i>Les caractéristiques de la compétence</i>	55
■ <i>La distinction entre compétence et qualification</i>	56
2 – La logique compétence et ses enjeux	56
■ <i>La logique compétence pour l’entreprise</i>	56
■ <i>La logique compétence pour la gestion des ressources humaines</i>	57

■ Les enjeux de la compétence	58
a) L'enjeu économique	58
b) L'enjeu organisationnel	59
c) L'enjeu sociétal	59

Chapitre 6 – La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences **61**

1 – Qu'est-ce que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?	61
■ De la Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	61
■ Les trois concepts de base de la GPEC	62
a) Le concept d'acteur	62
b) La segmentation par « emploi-type »	62
c) Les compétences	62
2 – Le processus de la GPEC et ses évolutions	63
3 – Les outils de la GPEC	65
■ La formation	65
■ La transmission des savoirs	68
■ L'évaluation	68

PARTIE 3 **Le recrutement**

Chapitre 7 – Les enjeux du recrutement **73**

1 – L'importance du recrutement	73
2 – Les fonctions du recrutement	74
■ Répondre aux besoins de l'organisation	74
■ Définition du profil recherché	76

Chapitre 8 – Le déroulement du recrutement	79
1 – Les étapes du recrutement	79
■ <i>L'appel de candidature</i>	79
■ <i>La sélection</i>	81
■ <i>Le placement</i>	81
2 – Les outils du recrutement et leur fiabilité	82
■ <i>Le curriculum vitae</i>	82
■ <i>La lettre de motivation</i>	83
■ <i>L'entretien</i>	84
■ <i>Les mises en situation</i>	85
■ <i>Les autres outils</i>	85

PARTIE 4

La rémunération

Chapitre 9 – Qu'est-ce que la rémunération ?	89
1 – Les fondements de la rémunération	89
■ <i>Rémunération, salaire et traitement</i>	89
■ <i>Le système de rémunération</i>	89
■ <i>La masse salariale</i>	90
2 – Les différentes natures de la rémunération	91
■ <i>Rémunération directe/indirecte</i>	91
■ <i>Rémunération immédiate/différée</i>	91
■ <i>Rémunération fixe/variable</i>	91

Chapitre 10 – Stratégies des entreprises et politiques de rémunération **93**

1 – Le choix d'une politique de rémunération	93
■ <i>Le cadre d'analyse des politiques de rémunération</i>	93
■ <i>Les facteurs externes et le choix d'une politique de rémunération</i>	95
a) Le marché financier	95
b) Le marché des biens et des services	95
c) Le marché du travail	95
■ <i>Les facteurs internes et le choix d'une politique de rémunération</i>	95
a) La culture d'entreprise	95
b) L'organisation du travail	96
c) La qualité	96
2 – Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés	98
■ <i>Rémunération et motivation des salariés</i>	98
■ <i>Rémunération et fidélisation des salariés</i>	98
■ <i>Rémunération et compétence</i>	101

PARTIE 5

La communication d'entreprise

Chapitre 11 – Qu'est-ce que la communication ? **105**

1 – Les approches théoriques de la communication	105
■ <i>Définition générique</i>	105
■ <i>Approche psychologique</i>	105
■ <i>Approche sociologique</i>	106
■ <i>Approche linguistique</i>	106
■ <i>Approche systémique</i>	106

2 – Les caractéristiques et mise en œuvre d’une politique de communication	107
■ <i>Les caractéristiques de la communication</i>	107
■ <i>La mise en place d’une politique de communication</i>	107

Chapitre 12 – La communication interne **109**

1 – Définition de la communication interne	109
■ <i>Les objectifs de la communication interne</i>	109
a) Accompagner le projet socio-économique de l’entreprise	109
b) Accompagner le management	110
c) Accompagner la mise en place d’une culture d’entreprise et de valeurs communes	110
■ <i>La communication interne ascendante et descendante</i>	110
2 – Les fonctions de la communication interne	110
3 – Les outils de la communication interne	111
■ <i>Les supports écrits</i>	111
a) Le journal d’entreprise	111
b) La revue de presse	112
c) La note de service	112
d) Le panneau d’affichage	112
e) La documentation	112
■ <i>Les supports oraux</i>	112
a) Les réunions	112
b) Les entretiens	113
■ <i>Les supports électroniques</i>	113

Chapitre 13 – La communication de crise **115**

1 – La construction d’un plan de communication de crise	115
■ <i>La préparation</i>	115
■ <i>Le discours</i>	116
■ <i>L’importance du tissu relationnel</i>	116
■ <i>Le rôle d’Internet</i>	116

2 – Quelle stratégie adopter face à la crise ?	116
■ Identifier les caractéristiques de la crise	116
■ Adopter une stratégie	117

PARTIE 6

La gestion des conflits

Chapitre 14 – La conflictualité **121**

1 – La notion de conflit	121
■ Les fondements de la conflictualité	121
■ La gestion de la conflictualité	121
2 – Les partenaires sociaux et le dialogue social	122
■ Les représentants des salariés	122
■ La direction de l'entreprise	124
■ La politique du dialogue social en France	124

Chapitre 15 – Les modes de résolution des conflits **127**

1 – Préparation à la négociation	127
■ Les différentes situations possibles	127
a) Stratégique	127
b) Intermédiaire	127
c) Routinière	127
■ Les différentes préparations possibles	128
a) Lourde	128
b) Intermédiaire	128
c) Légère	128

2 – Le processus de la négociation

- *Avant la négociation*
- *Pendant la négociation*
- *Après la négociation*

Bibliographie

129

129

129

129

131

Liste des abréviations

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APEC	Association pour l'emploi des cadres
BDESE	Base de données économiques, sociales et environnementales
CE	Comité d'entreprise
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale du travail
CHSCT	Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
CIF	Contrat individuel de formation
CPA	Compte personnel d'activité
CPF	Compte personnel de formation
CRDS	Contribution au remboursement de la dette sociale
CSE	Conseil social et économique
CSG	Contribution de solidarité généralisée
DARES	Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares)
DIF	Droit individuel à la formation
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRH	Direction des ressources humaines
DREETS	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DSN	Déclaration sociale nominative
FO	Force ouvrière
GED	Gestion électronique des données
GRH	Gestion des ressources humaines
GRHAO	Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur
GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement, vieillesse, technicité
IA	Intelligence artificielle
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
OPCO	Opérateur de compétences
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PEE	Plan épargne entreprise
PEI	Plan d'épargne interentreprises
PERCO	Plan d'épargne pour la retraite collectif
SMQ	Système de management par la qualité

PARTIE 1

Gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise

Chapitre 1	- Qu'est-ce que la GRH ?	17
Chapitre 2	- La fonction des ressources humaines	21
Chapitre 3	- Le bien-être au travail	33
Chapitre 4	- Les défis de la fonction ressources humaines	47

Chapitre 1

Qu'est-ce que la GRH ?

Tenter de définir la gestion des ressources humaines n'est pas chose facile tant les activités qui y sont rattachées sont nombreuses et variées.

1 Qu'est-ce que la GRH ?

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Autrement dit, c'est ***avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.***

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012).

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise...) dans lesquels elle évolue.

En définitive, la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action.

2 Les activités rattachées à la GRH

La GRH comprend plusieurs domaines d'activité dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- l'administration du personnel : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme l'URSSAF, la direction départementale du travail... ;
- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;
- la gestion des compétences ;
- la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux ;
- la politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;
- l'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail...) ;
- la gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux).

3 Les modèles de GRH

■ Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur *l'efficience* et la *prédictibilité*. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

■ Le modèle des relations humaines

À la recherche d'efficience, est ajoutée la notion *d'équité*. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

■ Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une *ressource pour l'organisation*, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

■ *Le modèle de la gestion stratégique*

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre *ses propres objectifs*. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.