

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

LA GESTION
DES
RESSOURCES
HUMAINES

14^e ÉDITION
2021-2022

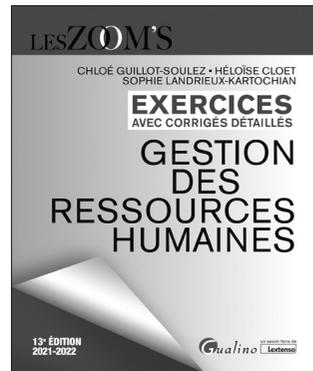
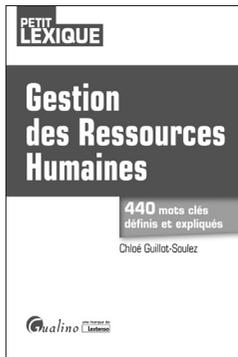
 *Gualino*

un savoir-faire de
 Lextenso

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 :**



© 2021, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
ISBN 978 - 2 - 297 - 13522 - 1
ISSN 1288-8184

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

LESZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ
LA GESTION
DES
RESSOURCES
HUMAINES

**14^e ÉDITION
2021-2022**

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

Autrefois 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

À moment où nous imprimons, le projet de loi sur la santé au travail qui transpose l'accord national inter-professionnel (ANI) conclu le 10 décembre 2020 est encore en discussion.

Les points clés de ce texte sont :

- un rôle renforcé pour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- la mise en place d'une visite de mi-carrière professionnelle à 45 ans pour établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du salarié ;
- la possibilité pour le médecin du travail d'accéder au dossier médical partagé (DMP) du salarié, avec son accord et, réciproquement, la possibilité pour les médecins et professionnels de soins d'accéder au dossier médical en santé au travail (DMST) qui suivra le travailleur tout au long de sa carrière professionnelle ;
- l'instauration d'un passeport prévention renseigné par l'employeur pour indiquer les attestations, certificats et diplômes obtenus par le travailleur dans le cadre des formations relatives à la santé et à la sécurité au travail dispensés à son initiative ;
- la transformation des services de santé au travail (SST) en services de prévention et de santé au travail (SPST) avec des missions étendues (participation à des actions de promotion de la santé sur le lieu de travail, actions d'information et de sensibilisation aux situations de handicap au travail, actions de promotion de la santé par l'incitation à la pratique sportive...).

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
Chapitre 1 • Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?	19
<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	30
3) La mutualisation de la fonction RH	30
3 – <i>Une fonction sous contraintes</i>	31
A. Les contraintes économique et financière	31
B. Le respect des règles juridiques	33

Chapitre 2 • Le recrutement	37
1 – <i>Le processus de recrutement</i>	37
A. Les étapes du recrutement	37
B. Les canaux de recrutement	40
C. Les acteurs du recrutement	41
D. L'e-recrutement	42
E. Les contraintes légales	43
2 – <i>Les méthodes de recrutement</i>	45
A. Le CV et les lettres de motivation	45
B. Les entretiens de recrutement	45
C. Les tests de recrutement	46
D. Les autres méthodes de recrutement	48
3 – <i>Du recrutement à l'embauche</i>	48
A. Les formalités d'embauche	48
1) Les formalités administratives	48
2) Les formalités avec le nouvel embauché	49
B. L'intégration des nouveaux embauchés dans l'entreprise	50
Chapitre 3 • La gestion des carrières	51
1 – <i>La carrière</i>	51
A. La notion de carrière	51
B. La gestion de carrière	52
C. Les stades de la carrière	54
D. Carrière et mobilité	55
E. Le plateau de carrière	56
2 – <i>La gestion de carrière des différentes populations de l'entreprise</i>	56
A. Les femmes	56
1) La gestion de carrière des femmes	56
2) L'égalité professionnelle	58
B. Les hauts potentiels	60
1) La détection des hauts potentiels	60
2) Être haut potentiel : quels avantages ?	61
C. Les non-cadres	62

3 – <i>Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière</i>	63
A. Les carrières nomades	63
B. Les couples à double carrière	64
C. L'articulation entre vie privée et vie professionnelle	65
Chapitre 4 • L'évaluation	67
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. L'informatisation 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
Chapitre 5 • La formation	81
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 matières 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	91
3) La qualité des actions de formation	91
2 – <i>Les dispositifs de formation</i>	92
A. Les contrats de travail dédiés à la formation	92

1) Le contrat d'apprentissage	92
2) Le contrat de professionnalisation	93
B. Le compte personnel de formation (CPF)	94
1) Le principe du CPF	94
2) L'alimentation du CPF	95
3) L'utilisation du CPF	95
C. Le projet de transition professionnelle (PTP)	96
1) Le principe du PTP	96
2) La mise en œuvre du PTP	96
D. La reconversion et promotion par l'alternance (Pro-A)	96
1) Le principe de Pro-A	96
2) La mise en œuvre de Pro-A	97
E. La validation des acquis de l'expérience (VAE)	97
1) Le principe de la VAE	97
2) La mise en œuvre de la VAE	98
3) La procédure de la VAE	98
3 – <i>Les dispositifs d'aide à l'orientation professionnelle</i>	99
A. Le conseil en évolution professionnelle (CEP)	99
1) Le principe du CEP	99
2) La mise en œuvre du CEP	100
B. Le bilan de compétences	101
1) Le principe du bilan de compétences	101
2) La mise en œuvre du bilan de compétences	102
C. Le dispositif Transitions collectives	105
Chapitre 6 • La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	107
1 – <i>De la gestion des emplois à la GPEC</i>	107
A. Définitions	107
1) La notion de gestion prévisionnelle	107
2) La notion de compétence	109
3) La notion de GPEC	110
4) La notion de prospective	111
B. Les enjeux de la GPEC	112
C. Le cadre légal de la GPEC	114
D. La GPEC et la politique de l'emploi	115
E. Les acteurs de la GPEC	117

2 – <i>La GPEC et ses outils</i>	120
A. Le processus GPEC	120
B. Les outils de la GPEC	120
1) Les outils d'anticipation	121
2) Les outils d'accompagnement	123
Chapitre 7 • La rémunération	127
1 – <i>La politique de rémunération</i>	128
A. L'évolution des politiques de rémunération	128
1) Du salaire fixe, immédiat et collectif	128
2) À la rémunération individualisée, variable et différée	128
B. Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération	129
1) L'équilibre financier	129
2) L'équilibre externe	130
3) L'équilibre interne	130
C. La pyramide des rémunérations	131
2 – <i>La rémunération de base</i>	132
A. Le salaire de base	132
1) Définition et enjeux	132
2) La fixation du salaire de base	132
3) Les obligations légales	133
B. Les primes	136
3 – <i>L'épargne salariale et l'actionnariat salarié</i>	138
A. La participation aux résultats	138
B. L'intéressement	139
C. Les plans d'épargne	142
D. L'épargne retraite	143
E. L'actionnariat salarié	145
1) Les plans d'actionnariat salarié	145
2) Les plans d'options sur actions	145
3) Les actions gratuites	146
4 – <i>Les périphériques de rémunération</i>	149
A. Les avantages en nature	149
B. La retraite supplémentaire	149

C. La protection sociale complémentaire	150
D. Le compte épargne temps	151
Chapitre 8 • Le temps de travail	153
<i>1 – La durée du travail</i>	153
A. Le temps de travail effectif	154
B. Les durées maximales	155
1) Les durées maximales hebdomadaires	155
2) La durée maximale quotidienne	155
C. Les heures supplémentaires	156
1) Le décompte des heures supplémentaires	156
2) Le contingent d'heures supplémentaires	156
3) La majoration des heures supplémentaires	157
4) La contrepartie obligatoire en repos	157
5) Le repos compensateur de remplacement	159
D. Les populations et temps particuliers	160
1) Le travail à temps partiel	160
2) Le travail de nuit	161
3) Le temps de travail des mineurs	163
4) Le temps de travail des cadres	164
5) Le travail à temps partagé	166
E. L'aménagement du temps de travail	166
F. L'activité partielle	167
<i>2 – Les repos et congés</i>	168
A. Les repos	168
1) Le repos quotidien	168
2) Le repos hebdomadaire	168
B. Les congés	171
1) Les congés payés	171
2) Les jours fériés	172
3) Les congés spéciaux	173
<i>3 – La gestion des temps de travail</i>	175
A. Décompte et contrôle	175
B. L'informatisation de la gestion des temps	175

Chapitre 9 • La santé au travail	177
1 – <i>La santé au travail : enjeux et acteurs</i>	178
A. Les enjeux	178
B. Les acteurs de la santé au travail	178
1) L'employeur	178
2) Les salariés	179
3) Les institutions représentatives du personnel	179
4) Les services santé au travail	180
2 – <i>Des risques professionnels à la qualité de vie au travail</i>	181
A. L'évaluation des risques professionnels	181
B. La prévention des risques professionnels	183
1) L'obligation de formation à la sécurité	183
2) Les actions de prévention	183
C. La qualité de vie au travail	185
1) La notion de qualité de vie au travail	185
2) La démarche QVT : une approche systémique	186
3 – <i>Les risques professionnels et leurs effets sur la santé</i>	188
A. Les accidents du travail	188
B. Les maladies professionnelles	190
C. La pénibilité	191
1) La pénibilité et les facteurs de pénibilité	191
2) Le compte professionnel de prévention	193
3) La prévention de la pénibilité	194
D. Les risques psychosociaux	195
1) Définition et enjeux	195
2) L'évaluation des risques psychosociaux	196
3) Les facteurs de risques psychosociaux	197
4) La prévention de risques psychosociaux	198
Chapitre 10 • Les relations sociales	201
1 – <i>La représentation du personnel</i>	202
A. La représentation syndicale	202

1) Les syndicats	202
2) La syndicalisation	203
3) La représentativité syndicale	205
B. Les instances représentatives du personnel (IRP)	207
1) Les représentants syndicaux	208
2) Le comité social et économique (CSE)	208
3) La représentation des salariés et employeurs des TPE	208
2 – <i>La négociation collective</i>	213
A. Les différents niveaux de la négociation	213
B. Les différents types de négociations	214
1) La négociation de branche	214
2) La négociation d'entreprise	216
3 – <i>Les conflits sociaux</i>	219
A. Les conflits collectifs	219
B. La gestion des conflits sociaux	220
1) La prévention des conflits	220
2) Le règlement des conflits	221
Chapitre 11 • Le départ de l'entreprise	221
1 – <i>Le départ à l'initiative du salarié ou par accord des parties</i>	223
A. Le départ à l'initiative du salarié	224
1) La démission	224
2) Le départ volontaire à la retraite	225
B. Le départ par accord des parties	225
1) Le départ négocié	225
2) La transaction	225
3) La rupture conventionnelle du CDI	225
4) La rupture conventionnelle collective	226
2 – <i>Le départ à l'initiative de l'employeur</i>	228
A. Le licenciement pour motif personnel	228
1) Définition	228
2) La procédure	229
B. Le licenciement pour motif économique	230
1) Définition	230

2) Les différentes procédures de licenciement	233
C. La mise à la retraite et la préretraite	236
1) La mise à la retraite	236
2) La préretraite	237
3 – <i>La place de la DRH dans la gestion des départs</i>	238
A. Les obligations financières et administratives liées aux départs	238
1) Les indemnités de rupture	238
2) Les formalités administratives	239
B. Départs et politique RH	240
1) Analyse et prévention du turnover	240
2) Gestion des risques spécifiques aux licenciements économiques	241
Chapitre 12 • Quels défis pour la GRH ?	245
1 – <i>Le pilotage de la fonction RH</i>	245
A. Outils de pilotage et obligations légales	245
1) La Base de Données Économiques et Sociales (BDES)	245
2) Le bilan social	246
3) Le diagnostic des écarts de situation femmes hommes	248
B. Les autres outils de pilotage	250
1) L'audit social	250
2) Le baromètre social	250
C. Les tableaux de bord sociaux	251
2 – <i>La responsabilité sociale de l'entreprise</i>	253
A. La notion de RSE	253
B. Le reporting RSE	254
C. Les acteurs de la RSE	255
1) Les sociétés de rating social	255
2) Les agences de standardisation	257
3 – <i>La digitalisation de la fonction RH</i>	257
4 – <i>La marque employeur</i>	260
Bibliographie	263
Index	265

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
BDES	Base de Données Économiques et Sociales
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
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
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie
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
PSE	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
PTP	Projet de Transition Professionnelle
QVT	Qualité de Vie au 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
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
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> – Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique de recrutement – Gestion de certains recrutements stratégiques – Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels – Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> – Définition du plan de développement des compétences et suivi de la réalisation – Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> – Impulsion de la politique de formation – Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> – Peu d'actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d'entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> – Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières – Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion administrative et supervision de la paie – Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique salariale – Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable – Supervision de la partie Compensation & Benefits
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> – Supervision des négociations et de la mise en place d'accords – Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
Études RH	<ul style="list-style-type: none"> – Peu d'implication dans les études RH 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale – Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives