

# Table des matières

<b>Préface.....</b>	<b>XV</b>
---------------------	-----------

## **Partie I**

<b>RH POUR L'ENTREPRISE.....</b>	<b>1</b>
----------------------------------	----------

### **Chapitre 1**

<b>La GRH à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle .....</b>	<b>1</b>
--	----------

1.	Définition et positionnement de la fonction RH .....	1
1.1	La fonction RH gagne du pouvoir dans les entreprises et les organisations .....	1
1.2	La fonction RH se définit de plusieurs façons .....	1
1.3	Principales missions de la fonction RH .....	2
1.4	Les buts assignés à la fonction RH.....	3
1.5	Enjeux de la fonction RH .....	3
2.	Approche historique des modèles de la fonction RH .....	5
2.1	L'approche anglo-saxonne .....	5
2.2	L'approche française .....	7
3.	La fonction RH à la recherche d'équilibres.....	8
3.1	De l'intelligence collective au talent ou comment la fonction RH va-t-elle positionner l'individu, à la fois dans une démarche collective et dans une valorisation de sa particularité ?.....	8
3.2	De la gestion des collaborateurs internes à celle des freelances ou comment la fonction RH va-t-elle garantir l'équité face à une diversité des statuts ? .....	9
3.3	Comment la fonction RH va-t-elle être impactée par l'intelligence artificielle ?.....	11
3.4	L'impact de l'IA sur les domaines RH .....	13
4.	Comment le DRH et les métiers RH vont-ils devoir s'adapter ? .....	16
4.1	Quels enjeux pour les DRH ? .....	16
4.2	Quels impacts sur les métiers RH ? .....	17
	Résumé .....	18
	Bibliographie .....	19
	Activités .....	20

### **Chapitre 2**

<b>Dialogue social, GRH et transformations organisationnelles .....</b>	<b>21</b>
---	-----------

1.	Le dialogue social : Enjeux et domaines .....	22
1.1	Qu'est-ce que le dialogue social ?.....	22
1.2	Le contexte du dialogue social en France.....	24
1.3	La transformation du paysage social en France, en Europe et dans le monde : un nouveau pacte social ?.....	32
2.	La modernisation du dialogue social .....	37
2.1	Des solutions innovantes pour un dialogue social de qualité.....	37

2.2 Valoriser, former et développer les compétences sociales des acteurs .....	42
Résumé .....	43
Bibliographie .....	43
Activités .....	44

### Chapitre 3

<b>Responsabilité sociale de l'entreprise, santé et bien-être des salariés, actions contre les discriminations .....</b>	<b>47</b>
Introduction : les pratiques RH relevant de la RSE .....	47
1. Agir sur les conditions de travail et prévenir les risques psychosociaux .....	48
1.1 Agir sur les conditions physiques de travail .....	48
1.2 Identifier et prévenir les risques psychosociaux .....	52
2. Gérer la diversité, promouvoir l'égalité de traitement et l'inclusion dans l'entreprise .....	59
2.1 Des pratiques de GRH récentes en France .....	59
2.2 Informer et sensibiliser sur la nécessaire prévention des discriminations .....	62
Résumé .....	67
Bibliographie .....	67
Activités .....	69

### Chapitre 4

<b>La GRH, des frontières poreuses .....</b>	<b>73</b>
1. Les déterminants de cette porosité .....	74
1.1 Les facteurs internes .....	74
1.2 Les facteurs externes .....	76
2. Les différents outils .....	80
2.1 Contractualisé .....	80
2.2 Partenarial .....	81
2.3 Territorialisé .....	83
3. Les impacts sur la GRH .....	86
3.1 Sa politique .....	87
3.2 Le champ d'activité .....	88
3.3 Les acteurs .....	88
Conclusion .....	90
Résumé .....	90
Bibliographie .....	90
Activités .....	91

## Partie II

<b>RH POUR LE DRH .....</b>	<b>95</b>
-----------------------------	-----------

### Chapitre 5

<b>Diriger les RH dans une perspective stratégique .....</b>	<b>95</b>
1. La stratégie et la fonction RH .....	95
1.1 L'importance du facteur humain .....	95
1.2 Comprendre la « perspective stratégique » .....	96
1.3 La contribution de la fonction RH à la stratégie .....	99
2. Contingence, modèles et transformation .....	108
2.1 Les pratiques de la fonction RH sont contingentes .....	108
2.2 Modèles de représentation .....	110

2.3	L'enjeu de la transformation .....	112
3.	Les défis contemporains .....	114
3.1	La démographie.....	114
3.2	Le défi numérique .....	115
3.3	Le défi du sens .....	116
	Résumé .....	117
	Bibliographie .....	118
	Activités .....	120

## Chapitre 6

### Apprécier le travail et la performance ..... 123

1.	Les acteurs de l'appréciation .....	124
1.1	Direction et DRH .....	124
1.2	Management.....	125
1.3	Partenaires sociaux .....	126
1.4	Individus .....	127
2.	Les mesures opérationnelles et/ou observées : comment choisir ? .....	128
2.1	Les mesures opérationnelles .....	128
2.2	La mesure observée ou "judgemental" .....	129
2.3	Le choix de la mesure .....	134
2.4	Le choix des échelles de mesure.....	137
2.5	Le choix de l'échelonnement .....	138
3.	Les méthodes d'appréciation .....	138
3.1	Les différents modèles d'évaluation.....	139
3.2	Les méthodes d'évaluation .....	139
4.	Tensions et enjeux liés au processus d'appréciation du personnel.....	141
4.1	Trois tensions de base .....	141
4.2	Les stratégies de défense .....	142
4.3	Les enjeux pour l'organisation.....	143
4.4	Les enjeux pour le management .....	144
4.5	Les enjeux pour la GRH .....	144
4.6	Les enjeux pour l'apprécié .....	145
4.7	Les enjeux éthiques.....	146
	Résumé .....	147
	Bibliographie .....	147
	Activités .....	148

## Chapitre 7

### Gérer les compétences et les carrières ..... 151

1.	De la compétence individuelle à une gestion élargie des compétences .....	151
1.1	Définition de LA compétence individuelle .....	151
1.2	Différentes approches de la compétence individuelle en fonction des politiques RH.....	154
1.3	Gérer les différents niveaux de la compétence .....	155
2.	De LA carrière traditionnelle à une gestion élargie des carrières .....	158
2.1	Gérer LA carrière traditionnelle et/ou les <i>nouvelles</i> carrières .....	158
2.2	Gérer différemment en fonction des stades de carrière ? .....	159
2.3	Gérer les différentes formes de mobilité .....	160
2.4	Gérer les carrières des différentes parties prenantes internes .....	162

3.	La gestion prévisionnelle .....	168
3.1	Définition et enjeux de la GPEC .....	168
3.2	Processus de la GPEC .....	169
3.3	Volet individuel, quelques outils .....	170
3.4	Volet collectif, quelques outils .....	173
	Résumé .....	177
	Bibliographie .....	177
	Activités .....	178

## Chapitre 8

### Développer la formation ..... 181

	Introduction .....	181
1.	Définition et objectifs de la formation professionnelle tout au long de la vie .....	181
1.1	Qu'est-ce que la formation ? .....	182
1.2	Les visées de la formation .....	182
1.3	Le besoin de stratégie de formation .....	183
2.	Développer une politique de formation .....	183
2.1	Les acteurs de la formation .....	183
2.2	Les enjeux de la formation .....	184
2.3	Diagnostic stratégique pour une politique de formation .....	186
2.4	Processus de management de la formation .....	188
3.	Évaluer sa politique de formation .....	190
3.1	Les problèmes de l'évaluation .....	190
3.2	Comment évaluer ? Cinq niveaux d'évaluation .....	191
3.3	Formation et critères qualité .....	192
4.	Inscrire sa politique de formation dans le cadre légal .....	192
4.1	Mise en perspective historique .....	192
4.2	Le cadre légal de la formation professionnelle .....	193
4.3	Les mécanismes de financement de la formation professionnelle .....	197
	Résumé .....	199
	Bibliographie .....	199
	Activités .....	200

## Chapitre 9

### Rémunérer le travail ..... 201

1.	Classification, performance et justices organisationnelles et procédurales .....	202
1.1	Les enjeux de la classification .....	202
1.2	Le choix d'une méthode .....	203
1.3	L'élaboration de la classification .....	203
1.4	Les méthodes de classification .....	203
1.5	Les enjeux d'équité pour la DRH et le management .....	204
2.	Performance et rémunération .....	205
2.1	La rémunération .....	206
2.2	Prendre en compte les enjeux contingents .....	207
2.3	Processus et méthodes de rémunération .....	208
3.	L'évolution de la rémunération .....	211
3.1	Une nouvelle relation rémunération/comportement : le co-investissement individu/organisation .....	212
3.2	La rémunération à la carte .....	213

3.3	Rémunération et reconnaissance .....	213
3.4	Rémunération et compétences douces (soft skills) .....	213
3.5	Rémunération et virtuel : questions ouvertes.....	213
	Résumé .....	214
	Bibliographie .....	214
	Activités .....	215

## Chapitre 10

### Manager les RH à l'international..... 217

1.	Positionnement de la GIRH : contexte et problématiques .....	219
1.1	Contexte : quelles sont les formes d'internationalisation ? .....	219
1.2	Problématiques : quelles questions RH se posent à l'entreprise quand elle s'internationalise ? .....	221
2.	Organisation de la GIRH : hommes, processus, outils .....	223
2.1	Gérer la diversité des cultures .....	223
2.2	Différents contrats pour travailler à l'étranger.....	226
2.3	Mettre en place des processus et des outils RH spécifiques .....	232
3.	La France : une terre d'investissements étrangers .....	235
	Résumé .....	237
	Bibliographie .....	237
	Activités .....	238

## Partie III

### RH POUR LES RRH ..... 241

## Chapitre 11

### Métiers RH et prospective RH ..... 241

1.	Les métiers de la fonction RH aujourd'hui : des missions très diversifiées, transversales et enrichissantes .....	241
1.1	Segmentation des métiers RH .....	242
1.2	La FRH est une fonction partagée entre plusieurs métiers .....	244
1.3	Le métier de DRH : une spécificité stratégique.....	246
1.4	Les métiers de RRH : une spécificité opérationnelle.....	251
2.	Métiers des professionnels RH : une transformation digitale, managériale, règlementaire et sociale en cours .....	254
2.1	Les collaborateurs du DRH : leurs métiers d'aujourd'hui, en évolution et de demain.....	254
2.2	La FRH : une responsabilité partagée mais réorganisée.....	257
	Résumé .....	260
	Bibliographie .....	261
	Activités .....	262

## Chapitre 12

### Administrer efficacement le personnel.....263

1.	Les missions de l'administration du personnel .....	263
1.1	L'administration du personnel : une fonction centrale mais complexe.....	263
1.2	L'affichage .....	264
1.3	Les déclarations administratives.....	266

2.	Les formalités relatives à l'embauche et aux conditions de travail .....	267
2.1	Le règlement intérieur.....	268
2.2	La DPAE (déclaration préalable à l'embauche) .....	269
2.3	Accueillir et intégrer les nouveaux employés.....	269
2.4	La déclaration des travailleurs handicapés.....	271
2.5	Le registre unique du personnel .....	272
2.6	La paie.....	273
2.7	La déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre (DMMO) .....	273
3.	Les formalités relatives au domaine médical et aux conditions d'hygiène et de sécurité .....	273
3.1	Information et formation .....	273
3.2	La visite d'information et de prévention, le registre des contrôles médicaux .....	274
3.3	Le registre des accidents du travail .....	274
3.4	Le document unique d'évaluation des risques (DUER) .....	276
3.5	Les documents relatifs à la santé et à la sécurité .....	276
3.6	Les démarches relatives à la fin de contrat .....	277
4.	Les formalités relatives au dialogue social .....	277
4.1	Le comité social et économique (CSE) : composition, fonctionnement et attributions.....	277
4.2	Les élections professionnelles.....	279
4.3	Le registre du CSE.....	283
4.4	La base de données économiques et sociales (BDES).....	283
5.	Bien gérer les départs de l'entreprise .....	284
5.1	La démission.....	284
5.2	Le départ à la retraite ou la mise à la retraite.....	285
5.3	La rupture conventionnelle d'un CDI .....	285
5.4	La rupture anticipée d'un CDD par l'employeur .....	286
5.5	Le licenciement.....	287
6.	Le calendrier à respecter.....	288
6.1	Les négociations collectives dans l'entreprise : thèmes, périodicité et déroulement .....	288
6.2	Les déclarations sociales périodiques obligatoires .....	292
	Résumé.....	294
	Bibliographie.....	294
	Activités .....	295

## Chapitre 13

### Gérer la paie ..... 297

1.	Les principes fondamentaux de la paie.....	297
1.1	Le principe « à travail égal, salaire égal ».....	297
1.2	Le principe de mensualisation.....	300
1.3	Une obligation de transparence .....	301
1.4	Le principe de libre fixation du salaire .....	302
1.5	Au-delà des principes, les représentations du salaire .....	304
2.	Comprendre le bulletin de paie .....	307
2.1	La démarche de simplification du bulletin de paie .....	307
2.2	Analyse du bulletin de paie .....	308
3.	Organiser le processus de paie .....	312
3.1	Le contrôle de cohérence et de validité.....	313
3.2	Analyser les informations de paie.....	314

Conclusion.....	316
Résumé.....	317
Bibliographie.....	317
Activités.....	318

## Chapitre 14

### Recruter avec le numérique et l'intelligence artificielle..... 321

1. Recrutement et stratégie d'entreprise, à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle.....	322
1.1 Recruter, un acte de gestion stratégique.....	322
1.2 Recruter, un levier de communication.....	322
1.3 Recruter, de nouvelles stratégies à mettre en place avec l'intelligence artificielle.....	323
2. Tendances du marché de l'emploi en France (2018).....	327
2.1 Recrutement des seniors.....	328
2.2 Recrutement par Internet.....	329
2.3 D'autres pratiques de recrutement.....	330
3. Contexte légal.....	331
3.1 La loi encadre le recrutement.....	331
3.2 La loi condamne les discriminations.....	332
4. Étapes du processus de recrutement.....	333
4.1 Pratiques disruptives d'un processus de recrutement.....	333
4.2 Pratiques classiques d'un processus de recrutement.....	334
4.3 Développement de l' <i>outsourcing</i> .....	340
4.4 Limites d'un processus de recrutement.....	340
5. Le numérique révolutionne les pratiques du recrutement.....	341
5.1 Nouvelles techniques de recherche, de diffusion des offres et de sélection.....	341
5.2 Acteurs et outils de l'e-recrutement.....	342
5.3 Changements de pratiques.....	348
Résumé.....	349
Bibliographie.....	349
Activités.....	350

## Chapitre 15

### Le système d'information ressources humaines (SIRH)..... 351

1. Comprendre ce qu'est un SIRH.....	352
1.1 Le SIRH est un « système ».....	351
1.2 Un peu d'histoire.....	354
1.3 De quoi le SIRH est-il constitué ?.....	357
1.4 Principales propriétés et architectures-types.....	358
1.5 Focus sur l'offre.....	359
1.6 Les méthodologies et problématiques associées au SIRH.....	361
2. Les principaux enjeux du SIRH.....	364
2.1 Les enjeux qui relèvent de la stratégie et de la politique RH.....	364
2.2 Les enjeux d'ordre culturel et managériaux.....	367
2.3 Les enjeux d'ordre politique.....	369
2.4 Les enjeux opérationnels et techniques.....	370
Résumé.....	374
Bibliographie.....	375
Activités.....	376

## Partie IV

**RH POUR LES MANAGERS ET LES PARTENAIRES.....379****Chapitre 16****Manager au quotidien et gérer des équipes .....379**

1.	Motivation et reconnaissance au travail.....	379
1.1	Les facteurs individuels et organisationnels.....	379
1.2	Autonomie, reconnaissance et équité.....	383
1.3	Équité et normes de justice.....	386
2.	Enjeux et difficultés du management de proximité.....	387
2.1	Rôle des managers dans l'implication des personnes.....	388
2.2	Les enjeux du management à distance.....	389
2.3	Les difficultés du métier de manager.....	390
2.4	Comment redonner de la valeur au management de proximité ?.....	391
3.	Améliorer ses compétences de leadership.....	393
3.1	Du leadership autoritaire au leadership contingent.....	394
3.2	Pouvoir, leadership transformationnel et intelligence émotionnelle.....	396
3.3	La construction de la confiance.....	398
4.	Gestion des groupes et des conflits.....	399
4.1	Le fonctionnement des groupes de travail.....	399
4.2	Les différents types de conflits.....	401
4.3	Dépasser les conflits.....	402
5.	La pratique de la négociation.....	403
5.1	Le choix d'une stratégie.....	403
5.2	Le processus de négociation.....	404
5.3	Vers une négociation moins conflictuelle.....	404
	Résumé.....	405
	Bibliographie.....	406
	Activités.....	407

**Chapitre 17****Intelligence collective et agilité organisationnelle : le prisme RH..... 409**

1.	L'intelligence collective comme nouvelle pratique RH.....	410
1.1	L'intelligence collective (IC) : sa place, ses enjeux, ses conditions d'émergence.....	410
1.2	« La fonction RH doit se muter en agence d'intelligence collective » pour accompagner les nouvelles façons de travailler.....	412
1.3	L'intelligence collective : une responsabilité partagée entre management et RH.....	413
2.	L'intelligence collective comme « outil transformationnel agile » <i>via</i> les décisions, les politiques et les pratiques collaboratives.....	414
2.1	Garantir un cadre éthique de travail pour développer la dynamique collective : concilier viabilité économique, responsabilité sociale et environnementale.....	414
2.2	L'émergence de l'intelligence collective dans un contexte de transformations numériques et d'intelligence artificielle.....	416
2.3	Changement culturel et changement de posture managériale : pour plus d'engagement et d'interaction des collaborateurs.....	417
2.4	Vers des compétences collaboratives : comment les recruter, les évaluer, les former, les développer et les rémunérer ?.....	419



Résumé .....	421
Bibliographie .....	421
Activités .....	422

## Chapitre 18

<b>Audit, indicateurs et études RH .....</b>	<b>423</b>
1. Audit social et GRH .....	423
1.1 Qu'est-ce que l'audit social et quels en sont les objectifs ? .....	423
1.2 Méthodologie d'audit social.....	424
1.3 Audit social et compliance .....	427
2. Indicateurs sociaux et GRH .....	427
2.1 Qu'est-ce qu'un indicateur et à quoi cela sert-il ? .....	427
2.2 Indicateurs de GRH.....	428
2.3 Pilotage par indicateurs et tableaux de bord .....	428
2.4 Objectifs managériaux et indicateurs.....	429
3. Conduire des études RH.....	429
3.1 Prérequis pour des études RH .....	430
3.2 Assises théoriques pour des études RH .....	431
3.3 Démarche et méthode pour les études RH .....	436
Résumé .....	440
Bibliographie .....	440
Activités .....	441

## Chapitre 19

<b>Éthique et GRH .....</b>	<b>443</b>
Introduction .....	443
1. Éthique et travail : la raison d'être de la GRH ? .....	443
1.1 Qu'est-ce que l'éthique professionnelle ? .....	444
1.2 Les rôles de la DRH au regard de l'éthique et les comités d'éthique.....	446
1.3 L'éthique pour tous.....	448
2. Enjeux éthiques pour la DRH .....	450
2.1 Les comportements déviants .....	450
2.2 Le facteur digital et les machines .....	451
3. Éthique professionnelle et limites.....	453
Résumé .....	454
Bibliographie .....	454
Activités .....	455
<b>Netographie .....</b>	<b>457</b>
<b>Index .....</b>	<b>469</b>