

Antoine PENNAFORTE  
Jean-Louis GUIGNARD  
Jean-Pierre HERBINIER

# Les fondamentaux de la GRH

## 100 défis RH illustrés

Illustrations d'Alice de La Pradelle  
Préface de Maurice Thévenet

DUNOD

Fruit d'une collaboration originale entre un enseignant-chercheur, Antoine Pennaforte, deux anciens cadres praticiens RH issus de l'industrie, aujourd'hui consultants, Jean-Louis Guignard et Jean-Pierre Herbinier, et d'une illustratrice, Alice de La Pradelle, cet ouvrage s'appuie sur des expertises et expériences plurielles et se veut un outil au service d'un apprentissage permanent de la GRH, empreint de réflexivité.

Illustrations : Alice de La Pradelle

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-78329-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

## Partie 1 Organiser, attirer, libérer

### Chapitre 1

#### Le cadre de la fonction ressources humaines ..... 3

Gestion des ressources humaines.....	4
Acteurs RH.....	6
Catégories RH.....	8
Modes d'organisation RH.....	10
Administration du personnel et paie.....	12
Contingences.....	14
Culture organisationnelle.....	16
Stratégie RH.....	18
Posture RH.....	20

### Chapitre 2

#### GRH et méthodologie ..... 23

Problème RH.....	24
Méthodologie RH.....	26

### Chapitre 3

#### RH et attraction..... 29

Marketing RH.....	30
Marque employeur.....	32
Recrutement.....	34
E-recrutement.....	36
Intégration.....	38
Talents.....	40

### Chapitre 4

#### Défis de la fonction RH ..... 43

Éthique.....	44
Compliance.....	46
Génération.....	48
Gestion des transformations.....	50
Nouvelles formes d'organisation (libérées, agiles).....	52
Holocratie.....	54
Nouveaux espaces de travail.....	56
Innovations managériales.....	58
Modes et RH.....	60

## Partie 2 Concilier bien-être et performance

### Chapitre 5

#### RH et comportements organisationnels ..... 65

Motivation.....	66
Satisfaction.....	68
Implication.....	70
Fidélisation.....	72

### Chapitre 6

#### RH et performance..... 75

Évaluation.....	76
Performance.....	78
Performance collective.....	80
Rémunération.....	82
Rétribution collective.....	84
Reconnaissance.....	86

## Chapitre 7

<b>Bien-être</b> .....	<b>89</b>	Qualité de vie au travail (QVT).....	98
Bien-être au travail.....	90	Équilibre vie privée/ vie professionnelle (EVVP).....	100
Confiance.....	92	Télétravail.....	102
Diversité.....	94	Responsabilité sociétale de l'entreprise.....	104
Handicap et gestion du handicap.....	96		

## Partie 3 Manager, motiver, gérer les problèmes

### Chapitre 8

<b>Manager</b> .....	<b>109</b>
Management et partage de la fonction RH.....	110
Manager de proximité.....	112
Management dit « partagé ».....	114
Manager développeur.....	116
Management bienveillant.....	118
Management 3.0.....	120

### Chapitre 9

<b>Négocier</b> .....	<b>123</b>
Dialogue social.....	124
Accords.....	126
Négociation.....	128

### Chapitre 10

<b>Motiver les équipes</b> .....	<b>131</b>
Leadership.....	132
Coaching.....	134
Challenging.....	136
Mentorat.....	138
Charisme.....	140
Coopération.....	142
Collaboration: les équipes collaboratives.....	144

### Chapitre 11

<b>Gérer les problèmes</b> .....	<b>147</b>
Désengagement.....	148
Absentéisme.....	150
Turnover.....	152
Mal-être au travail.....	154
Risques psychosociaux.....	156
Comportements déviants.....	158
Discriminations.....	160
Harcèlement.....	162
Management toxique.....	164

## Partie 4 Apprendre, comprendre et faire

### Chapitre 12

#### Gérer le développement RH ...169

Capital humain.....	170
Compétences.....	172
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	174
Gestion des connaissances.....	176
Transfert de compétences.....	178
Carrière.....	180
Mobilité.....	182

### Chapitre 13

#### Former .....185

Formation.....	186
Stratégie de formation.....	188
Formation du futur et modes d'apprentissage.....	190
Ingénierie digitale des compétences...	192

### Chapitre 14

#### Apprendre, comprendre et faire.....195

Réflexivité (apprendre à apprendre)....	196
Apprenant 3.0.....	198
Processus d'apprentissage en alternance.....	200
Communautés de pratique.....	202
Organisation apprenante.....	204
Tutorat.....	206

## Partie 5 Travailler dans un monde digitalisé et globalisé

### Chapitre 15

#### Humain et digital ou le rapport homme-machine ..... 211

Digital.....	212
Système d'information RH (SIRH).....	214
Big data (données massives).....	216
Disruption et impacts RH.....	218
Technologies digitales RH.....	220
Réseaux.....	222
Digital et inégalités.....	224
Hyper-digital.....	226
GRH 3.0 en culture digitale.....	228

### Chapitre 16

#### RH et international.....231

Management interculturel des RH.....	232
Gestion internationale des RH.....	234
Mobilité internationale.....	236
Pilotage international des RH.....	238
Risques, sécurité et santé à l'international.....	240

Bibliographie – MOOCographie.....	242
-----------------------------------	-----

Index.....	243
------------	-----



# Préface

**B**elle idée de mettre les RH en mots à l'heure où la mode est de les mettre en pièces. Ce domaine, cette fonction, ce milieu adore les mots, des mots clairs pour tous qui signifient quelque chose de différent pour chacun. Il est donc utile de les mettre en valeur, d'affronter le choc des définitions, de laisser la surprise au lecteur de débusquer des sens qu'il aurait omis.

Les mots RH de 2018 sont différents de ceux des ancêtres... d'il y a vingt ans. En cela, l'ouvrage ne brille pas seulement par la qualité des textes des définitions mais aussi par leur choix. Il n'est pas aisé de ne retenir que cent mots ; on craint de ne pas y arriver mais l'objectif est vite dépassé ; il faut alors en éliminer et, un mot étant égal à un autre parmi cent, il faut laisser entendre que chacun a la même importance, significativement supérieure aux oubliés ou aux négligés.

Le choix des mots témoigne d'une époque où se sont imposés le bien-être, le numérique ou l'innovation. Les mots de ce livre accordent une grande importance à la dimension technique de la fonction, aux espérances fondées dans de nouvelles pratiques, dans de nouveaux outils. La dimension organisationnelle est mise en valeur pour affirmer que l'organisation fait partie intégrante de la fonction. Enfin, cette sélection fait une grande place aux personnes, aux ressorts de leurs comportements, à la reconnaissance de leurs émotions et de leurs problèmes, aux modes de leur apprentissage, distingués avec intelligence de leur formation.

Le choix des mots révèle en creux ceux que l'on ne choisit pas et il peut alors indiquer les partis pris de l'auteur. Le premier d'entre eux, clairement exprimé dans le plan, est celui de l'action, des problèmes à résoudre, des tâches à accomplir ; le second vise sans doute à insister sur les horizons d'innovation et de développement que ne cesse d'offrir la fonction. Peut-être est-ce la raison pour laquelle certaines facettes de la fonction sont

moins mises en valeur dans le choix des mots, en particulier la dimension relationnelle de la fonction d'une part, l'importance du business et de la performance de l'entreprise qu'elle doit servir d'autre part.

Car il y a les mots mais aussi la chose. La fonction est très concrète; il n'y a rien de plus concret et mystérieux que les personnes, et les professionnels des RH devraient en être les experts. C'est à s'y préparer que travaillent les auditeurs et les étudiants; au Cnam, c'est leur expérience qu'ils viennent mettre en perspective en s'interrogeant sur la fonction. Certainement, l'ouvrage contribuera à renforcer l'apprentissage de ceux pour qui les RH ne sont pas que des mots.

**Maurice Thévenet**

Professeur à Essec Business School

Délégué général de la FNEGE



# Introduction

**S**il existait un oscar de la fonction la plus difficilement comprise au premier abord au sein des organisations, la gestion des ressources humaines (GRH) monterait trop souvent sur la plus haute marche du podium, tant son cœur de métier, les femmes et les hommes, demeure complexe à appréhender.

Car en GRH, il s'agit bien de gérer des femmes et des hommes, en proposant des organisations de travail spécifiques, en créant les conditions d'un environnement de travail favorable au bien-être, en adéquation avec les autres fonctions de l'organisation, afin d'accompagner la stratégie suivie et sa performance associée.

Ses enjeux sont louables, ses missions sont belles, mais ô combien l'exercice de la fonction RH demeure complexe au regard des différentes temporalités à gérer (le temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...), de la multitude de cultures originales développées par les organisations, des facteurs de contingences (sociaux, légaux, technologiques...) ou encore des attentes des individus envers l'organisation.

Que faire alors ? Que faire pour appréhender la complexité des femmes et des hommes au sein des organisations, pour comprendre la fonction RH, pour travailler en son sein ou à ses côtés, quand tout s'accélère, quand le monde se transforme chaque jour un peu plus rapidement, ébranlant certains repères ?

Tout d'abord, il est nécessaire d'organiser le travail, d'attirer les individus et de proposer de nouvelles modalités organisationnelles pour « libérer » certaines pratiques et appréhender les nombreux défis de la fonction RH tels les questions d'éthique, de *compliance*, de nouveaux espaces de travail ou encore d'innovations managériales (Partie 1).

Il importe également de concilier bien-être et performance, par la création de conditions favorables au développement de comportements organisationnels associés aux résultats, par une évaluation équitable de la performance et ses corollaires (rémunération, reconnaissance) et enfin par la maîtrise des défis qui impactent directement le bien-être au travail, tels les questions de confiance, de diversité, d'équilibre vie privée/vie professionnelle ou encore du télétravail (Partie 2).

En sus, la fonction RH doit maîtriser son rapport avec l'encadrement et l'accompagner dans ses actions de pilotage, de développement de la motivation et dans la résolution de problèmes. La DRH soutient le management et ses déclinaisons (dit « partagé », bienveillant, 3.0...), les pratiques de négociation et de dialogue social, les techniques motivationnelles (coaching, leadership, coopération...) et travaille de concert sur les questions de désengagement, de mal-être (*burn out, brown out, bore out*), de harcèlement ou encore de management toxique (Partie 3).

En parallèle, la fonction RH conçoit et met en œuvre le développement des femmes et des hommes au sein des organisations, selon le triptyque « Apprendre – Comprendre – Faire » pour gérer le développement RH (capital humain, GPEC, mobilité...), à l'aide de stratégies et de modalités de gestion de la formation (modes d'apprentissage, ingénierie digitale...), dans le dessein de développer les individus par la mise en place de pratiques de réflexivité, de l'apprenant 3.0, de communautés de pratiques ou encore de processus d'apprentissage (Partie 4).

Enfin, et l'enjeu n'est pas des moindres, la fonction RH doit permettre aux femmes et aux hommes de travailler dans un monde en digitalisation et globalisé, en appréhendant les questions du rapport homme-machine (digital, SIRH, big data, disruption, réseaux, hyper-digital...) et de l'internationalisation de la gestion des RH (management interculturel, pilotage international, risques...) (Partie 5).

Cet ambitieux programme est soutenu par cet ouvrage qui donne, de manière originale et illustrée, les clés pour comprendre la fonction RH selon les besoins des femmes et des hommes évoluant au sein des

organisations. Que vous travailliez au sein de la fonction RH, dans l'encadrement ou le management, que vous évoluiez en tant que collaborateur, ou encore que vous suiviez un processus d'apprentissage, cet ouvrage a été conçu selon une approche multiniveaux qui permet à chacune et chacun de se l'approprier, pour comprendre, puis pratiquer la GRH grâce à :

- 100 mots fondamentaux pour la GRH du XXI<sup>e</sup> siècle, clairement définis et explicités ;
- 100 schémas processuels illustrant et explicitant les définitions ;
- 4 à 6 points de vigilance pragmatiques par mot ;
- 61 dessins.

Au sein de la multitude de clés proposées dans cet ouvrage, cinq défis ressortent, défis que la direction des ressources humaines doit rapidement appréhender :

1. Faire de l'interaction femmes/hommes, du relationnel, les bases de la création de nouveaux modes de travail.
2. Redéfinir les règles pour « travailler en coopération » dans un monde en digitalisation, en fixant un cadre appréhendant la question du rapport homme-machine et l'éthique associée.
3. Créer les conditions du « droit à l'erreur », au sens d'autoriser l'expérimentation, le fonctionnement par essai/erreur, pour stimuler l'innovation, en travaillant sur la règle.
4. S'emparer de la question digitale en fixant une stratégie RH engagée envers la digitalisation et les transformations associées, pour faciliter la prise de repères des femmes et des hommes.
5. Mettre en œuvre des pratiques de réflexivité qui favorisent l'apprentissage permanent, le développement de nouvelles pratiques plus qualitatives et, *in fine*, la performance.

Bonne lecture, et bons challenges à toutes et à tous.

**Antoine Pennaforte**

# Comment utiliser cet ouvrage ?

**S**ans être dogmatique, cet ouvrage est un outil de discussion et d'échange au service des gestionnaires RH, des managers et de toutes les personnes évoluant au sein des organisations. L'ouvrage propose de manière originale :

- des points d'entrée sur des notions de tous les jours utilisées en organisation ;
- des schémas didactiques, non systématiques mais proches du « terrain » pour faciliter la compréhension des notions présentées ;
- des points de vigilance présentés comme autant de garde-fous indispensables à la pratique de la GRH dans tous les types d'organisations ;
- des renvois entre les mots de l'ouvrage, signalés par un astérisque, afin de faciliter les liens entre les notions ;
- de poursuivre la réflexion et les actions à mettre en œuvre en GRH :
  - en suivant les 90 séquences et interviews d'experts du MOOC certifiant « **Les mots de la GRH** » :  
<https://www.fun-mooc.fr/universities/CNAM/>
  - en suivant les actualités des auteurs sur les réseaux sociaux et en interagissant avec eux :
- Antoine Pennaforte : @pennafant  
[www.antoinepennaforte.com](http://www.antoinepennaforte.com)  
[linkedin.com/in/antoine-pennaforte-aa88753b](https://www.linkedin.com/in/antoine-pennaforte-aa88753b)
- Jean-Louis Guignard :  
[linkedin.com/in/jean-louis-guignard-353a87a8](https://www.linkedin.com/in/jean-louis-guignard-353a87a8)
- Jean-Pierre Herbinier : [linkedin.com/in/herbinier](https://www.linkedin.com/in/herbinier)
- Alice de La Pradelle : [linkedin.com/in/alice-d-a824b3121](https://www.linkedin.com/in/alice-d-a824b3121)

# ORGANISER, ATTIRER, LIBÉRER

---

PARTIE

1

La fonction Ressources humaines porte la responsabilité d'organiser le travail en proposant des conditions de réalisation du travail attractives pour les collaborateurs d'une organisation, mais également pour les futures recrues.

Un tournant semble s'opérer dans les conditions de travail qui demeurent de plus en plus définies, en réponse aux attentes des individus. Une plus grande autonomie des équipes et une certaine distanciation managériale sont attendues.

Pour accompagner ces trois enjeux, organiser, attirer et libérer les ressources, la fonction RH doit se structurer de façon pertinente en définissant le cadre de la fonction RH (chapitre 1), s'appuyant sur des méthodologies avérées (chapitre 2), pour attirer les talents (chapitre 3) et relever de nombreux défis (chapitre 4).

# 1

## CHAPITRE

# Le cadre de la fonction Ressources humaines

La fonction RH doit être fortement structurée pour créer les conditions de la performance des collaborateurs et accompagner l'autonomisation progressive des individus et des équipes, en soutien au management. À ces fins, la \*GRH, les \*acteurs qui la composent, les \*catégories qu'elle pilote et son \*organisation doivent être définis. La fonction RH doit également déterminer ce que recouvrent \*l'administration du personnel et la paie, en quoi elle demeure \*contingente et garante de la \*culture organisationnelle. Elle doit piloter ses propres \*stratégies RH en lien avec le business, sur la base d'une \*posture spécifique, tout en veillant à un juste partage des tâches avec le management.

### Gestion des ressources humaines (GRH)

Stratégie RH

Acteurs RH

Catégories RH

Modes d'organisation RH

Contingences

Administration du personnel et paie

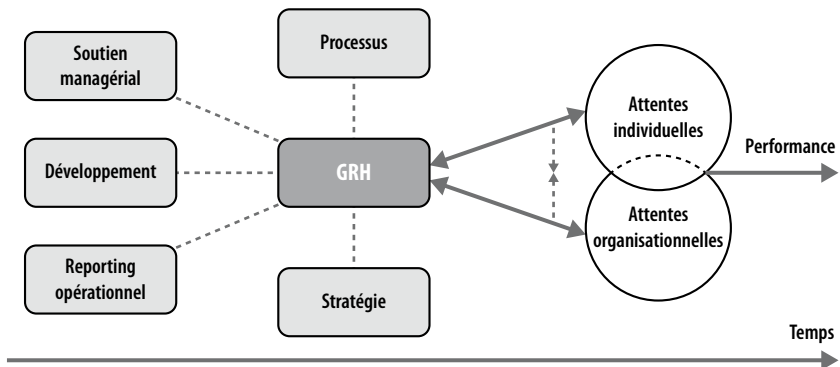
Culture organisationnelle

Posture RH

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est la fonction qui a pour but de mettre en œuvre l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques, forcément différentes, des individus et de l'organisation, dans un objectif de performance.

La GRH organise le travail, définit des processus de gestion individuels et collectifs, élabore des stratégies, soutient le développement des individus et du management, veille à un reporting quotidien de la performance, en prenant en compte de multiples contraintes temporelles (temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...). Ces missions doivent contribuer au développement de conditions de travail favorables au bien-être des individus au sein des organisations.





## POINTS DE VIGILANCE

1. Se positionner comme acteur stratégique du développement des équipes pour accroître leur performance, dans un cadre éthique.
2. Asseoir sa crédibilité par une gestion optimale des fondamentaux de la GRH (recrutement, rémunération, formation, évaluation, performance...).
3. Développer le capital humain dans un cadre facilitant le bien-être au travail, tout en respectant les parties prenantes internes et externes.
4. Préserver l'image de marque de l'entreprise en interne pour consolider la spécificité de sa culture et en externe pour renforcer son attractivité.
5. Soutenir et accompagner les managers et motiver les collaborateurs dans la gestion des transformations techniques, managériales, organisationnelles, environnementales et numériques.



*Allegretto*

### POUR ALLER PLUS LOIN...

Thévenet M. *et al.*, *Fonctions RH*, Pearson, 2015

▶ GRH 3.0\*, posture RH\*, contingences\*

## ACTEURS RH

Les acteurs RH représentent toutes les personnes qui travaillent au sein de la fonction RH. Sont considérées également comme acteurs RH toutes les personnes réalisant ou participant à des tâches et des missions RH (recrutement, évaluation...).

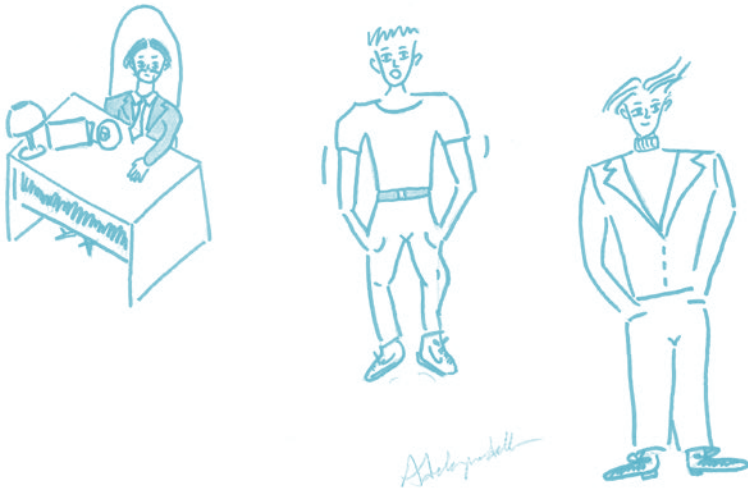
Par extension et évolution, les acteurs RH désignent toutes les personnes d'une organisation prenant une décision RH (formation, mobilité, rémunération...), c'est-à-dire les collaborateurs, les managers et les membres attachés à la fonction RH.

À l'extérieur d'une organisation, les acteurs RH sont les experts, consultants, financeurs, branches, institutions ou encore accréditeurs.

Internes	Externes
Direction DRH RH opérationnels/chargés de mission Managers Individus Instances représentatives du personnel	Experts – consultants Financiers – financeurs Branches Institutions Accréditeurs Législateur
Nouveaux rôles	Quelles caractéristiques ?
L'individu acteur de : – son développement – sa carrière – sa rémunération – son employabilité	Partage Règle Souplesse/agilité Multirôles/compétences Digital

## POINTS DE VIGILANCE

1. Définir clairement les rôles de chacun des acteurs et leurs périmètres d'actions afin d'éviter les conflits de pouvoir.
2. Prendre en compte les répartitions différenciées des pouvoirs et leurs contradictions dans les prises de décision.
3. Mobiliser tel ou tel acteur interne ou externe en adéquation avec la culture de l'organisation.
4. Accompagner le management dans ses missions RH (formation, recrutement, évaluation...).
5. Informer, guider, soutenir les individus dans leurs choix RH (mobilité, formation...).



### POUR ALLER PLUS LOIN...

Urlich D. & Brockbank W., *RH, création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck, 2010

➤ GRH 3.0\*, éthique\*, partage du pouvoir\*

## CATÉGORIES RH

Les catégories RH désignent le regroupement de personnes ou de types de personnes de même nature, en fonction d'un étalon de mesure (potentiel, performance, espoirs...), pour gérer les ressources humaines de l'organisation.

Catégoriser les individus permet d'organiser et de gérer de manière dynamique les ressources humaines à l'aide de bases de données renseignées par des systèmes d'information RH. Cela permet d'anticiper les besoins individuels et organisationnels flexibles, et de donner de la perspective aux individus de façon équitable. La catégorisation des RH nécessite une mise à jour permanente sur la base d'indicateurs, de critères de mesure, évaluant notamment la performance et les compétences des individus.

