

Maxi
Fiches

3^e édition

Gestion des ressources humaines

Pascal Moulette
Olivier Roques
Luc Tironneau



DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson Professeur à l'Insead

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.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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 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.

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).



© Dunod, 2019
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078879-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet ouvrage.

Nous souhaitons exprimer toute notre reconnaissance à l'ensemble des contributeurs qui ont pu apporter leur expertise dans la rédaction de certaines fiches: Laïla Benraïss, Olivia Berthod, Julie Christin, Bertrand Coutier, Christophe Falcoz, Sandra Gallissot, Delphine Lacaze, Virginie Moisson, Carolina Serrano, et Christine Vincensini.

Mot des auteurs

Vous avez été nombreux à assurer le succès des deux précédentes éditions : c'est ce qui nous a motivés à entreprendre la troisième. L'ambiance de l'écriture d'un livre est très semblable à celle d'une préparation de partiel ou d'une présentation en groupe. Nous avons pensé à vous lorsqu'après une soirée de travail, à minuit nous avons la satisfaction d'envoyer notre e-mail avec le document attaché fraîchement réécrit. Il y a eu aussi quelques plats de pâtes cuisinés hâtivement tout en discutant du choix des mots en gras, des mails échangés depuis l'île de La Réunion, l'île d'Arz, l'aéroport de Doha et celui de Kupang en Indonésie. La place du CSE dans nos fiches a été discutée à l'ombre d'un chêne, en Provence. C'est peut-être ainsi que vous lirez ces Maxi-Fiches, tranquillement installé si vous êtes prévoyant, ou dans une veillée d'armes de dernière minute quelques heures avant l'examen. Dans tous les cas, sachez que la même chose est arrivée lors de l'écriture. Nous y avons pris du plaisir, et tourné cela en un *jeu sérieux* : nous espérons que vous y parviendrez aussi.

C'est dans ces circonstances que nous avons maintenu l'écriture avec des **termes en gras** qui vous guideront dans la lecture de l'essentiel de chaque paragraphe. Nous avons aussi voulu donner de la place aux **ordonnances Macron**, quitte à être plus juridiques. C'est pour cela que Luc Tironneau nous a rejoints comme troisième auteur, Pascal et Olivier se chargeant de traduire en mots de tous les jours le jargon juridique – avec parfois des débats acharnés entre nous. Nous avons mis certains articles du Code du travail, qui ne sont pas forcément indispensables dans le cadre d'un cours de GRH, mais ils pourront vous faire gagner du temps si vous devez vous y référer pendant un stage ou un apprentissage.

Enfin nous avons tous les trois des fonctions qui nous conduisent à transmettre ce que nous connaissons en RH, en management des hommes, des femmes et des activités : Pascal a été chef de département GEA à l'IUT de Lyon 2 et intervient dans différentes organisations dans le cadre des activités de la Chaire Management et Santé au Travail ; Olivier dirige le master RH de l'IAE d'Aix-Marseille et l'axe « RH-Stratégie » du laboratoire de recherche ; Luc est l'interlocuteur au quotidien des chefs d'entreprise franchisés du Groupe Carrefour, sur tous les problèmes de droit du travail et de la sécurité sociale. Nous avons mis tout cela ensemble pour vous proposer ce livre avec le souhait qu'il vous accompagne avec efficacité et pragmatisme dans votre réussite.

Pascal Moulette, Olivier Roques et Luc Tironneau

Les auteurs

Pascal Moulette

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, il est maître de conférences à l'IUT Lumière Lyon 2, chercheur à COACTIS et associé au RTI IUT Lumière. Il enseigne la gestion des ressources humaines auprès de publics de Bac + 1 à Bac + 5, en formation initiale ou continue. Ses travaux portent sur la gestion des situations d'illettrisme, les compétences clés et le *knowledge management*. Membre fondateur de la Chaire ManSat (Management et Santé au travail – IAE de Grenoble), il intervient auprès d'entreprises privées comme publiques sur la thématique de la QVT, de l'illettrisme en entreprise et de la gestion des compétences clés. Membre de la Commission Pédagogique Nationale GEA-CJ, il participe activement à l'élaboration et l'évaluation du Programme Pédagogique National (PPN) des départements GEA en IUT, en particulier sur les modules relatifs au management et à la gestion des ressources humaines.

Olivier Roques

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, il est lauréat du prix FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) de la meilleure thèse française en GRH pour l'année 2000. Il est maître de conférences habilité à diriger les recherches à l'IAE d'Aix-Marseille dont il dirige le master 2 en GRH. Il a enseigné auprès de publics variés de Bac + 1 à Bac + 5, en formation initiale ou continue en IUT, IAE, Business School et Institut d'Études Politiques. Membre de plusieurs instances de son université il est impliqué dans des actions de management d'équipes, de recrutement, promotion, rémunération, choix de projets et constitutions de process de gestion. Il est responsable de l'axe de recherche « RH-Stratégie » de son laboratoire et il a à cœur de vulgariser les avancées de la recherche auprès des professionnels de la RH. Ses travaux portent sur la gestion du stress, et sur l'influence de faits de société sur le travail comme le terrorisme ou l'intelligence artificielle.

Luc Tironneau

Titulaire d'un DEA en droit du travail et de la Sécurité sociale, il a tout d'abord collaboré en cabinet d'avocats en droit social, puis assuré les fonctions de responsable régional des ressources humaines dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, avant de devenir responsable juridique et des relations sociales au sein de l'enseigne de supermarchés d'un leader français de la grande distribution. Ses missions sont de sécuriser les décisions de la direction dans le contexte mouvant du droit social, ainsi que d'anticiper, préparer et animer les relations sociales dans l'entreprise. Il enseigne les relations individuelles et collectives de travail ainsi que la pratique du salaire au sein du Master 2 RH de l'IAE d'Aix-Marseille.

Les contributeurs

Laïla Benraïss-Noailles – *Constitutrice à la fiche 30 « la motivation au travail: les théories des besoins » et à la fiche 31 « La motivation au travail: les théories de processus et de fixation d'objectifs »*

Docteur en Sciences de gestion et maître de conférences HDR à l'IAE de Bordeaux, elle est directrice de la mention GRH et de l'équipe de recherche RH de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) de l'Université de Bordeaux. Ses recherches sont axées sur le marketing RH et plus particulièrement l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs, ainsi que sur la RSE. Elle a publié dans différentes revues internationales et nationales.

Olivia Berthod – *Constitutrice à la fiche 36 « La gestion des personnes handicapées en entreprise »*

Titulaire d'une maîtrise en Ressources humaines, elle exerce dans un premier temps un poste de responsable paie puis de responsable du personnel dans l'industrie de la plasturgie. Elle évolue ensuite en tant que responsable ressources humaines dans la grande distribution. Directrice du Cap Emploi de l'Ain depuis 2002, elle œuvre pour la professionnalisation de son équipe et développe des projets innovants pour l'accompagnement des personnes handicapées et des employeurs privés ou publics. Depuis le 1^{er} janvier 2018 et en application de la loi El Khomri, elle travaille sur le maintien dans l'emploi et à la transition professionnelle dans une logique de sécurisation des parcours professionnels.

Julie Christin – *Constitutrice à la fiche 34 « La gestion des seniors »*

Titulaire d'un doctorat en Gestion des ressources humaines, elle est maître de conférences à l'IUT de Marseille (Aix-Marseille Université) et directrice d'études de la 1^{re} année du DUT GEA. Ses recherches portent sur le thème des seniors. Sa thèse, soutenue en 2008, s'intéressait plus particulièrement aux intentions de départ à la retraite de cadres du secteur privé français. Ses travaux actuels interpellent plusieurs axes de la GRH depuis la gestion des carrières jusqu'à la gestion des âges. Ses résultats et son expertise l'amènent à enseigner auprès de divers publics (écoles de management, instituts d'administration des entreprises, facultés des sciences économiques et de gestion...) et à collaborer avec différentes institutions sur la thématique des seniors (ANVIE, CFDT Cadres, etc.).

Bertrand Coutier – *Contributeur à la fiche 18 « La gestion des carrières internationales » et à la conclusion*

Diplômé de Sciences Po Paris et du Ciffop et titulaire d'une maîtrise en droit, il exerce, dans un premier temps, dans l'industrie aéronautique et spatiale les fonctions classiques RH dans un contexte national (administration du personnel et relations sociales, chef du personnel). Puis dans un contexte international, il est DRH d'une entreprise européenne de management du programme spatial Hermès puis *Vice Président* à Airbus Helicopters en charge des questions RH internationales où il coordonne les politiques RH des opérations de fusion

(franco-allemande), de création, d'acquisitions et de développement de filiales du groupe dans le monde. Il est actuellement consultant en RH internationales et enseignant vacataire dans plusieurs universités et instituts, notamment dans le Master 2 RH de l'IAE d'Aix-Marseille. Il participe également à des travaux pilotés par le Cercle Magellan.

Christophe Falcoz – *Contributeur à la fiche 37 « Le management de la diversité »*

Docteur en Sciences de gestion, habilité à diriger des recherches et professeur associé à l'IAE de Lyon, il s'intéresse, outre ses recherches sur le management, la gestion de carrière et la gestion des talents, aux questions relatives à l'égalité professionnelle, à la lutte contre les discriminations et au management de la diversité. Il a publié de nombreux travaux sur le plafonnement de carrière des salariés de 50 ans et plus, sur le genre, sur l'homophobie au travail ou sur le management d'équipes diversifiées. Son dernier ouvrage s'intitule : *L'égalité femmes – hommes au travail, perspectives pour une égalité réelle*, Éditions EMS, 2018.

Sandra Gallissot – *Constitutrice à la fiche 38 « Sous-traitance et "louage de personnel entre entreprises" » et à la fiche 39 « Risques et ressources humaines »*

Après des études en économie, sciences sociales et droit (Sciences Po Paris), elle développe une expérience de plus de 20 ans de pratique RH dans des groupes comme Solvay, Coca-Cola, Vinci Energies à des postes de DRH ou secrétaire général. Anciennement présidente de l'ANDRH-Provence, elle a exercé aussi des responsabilités de justice (juge, avocate) et enseigne auprès d'étudiants en RH ou en droit, notamment à l'IAE d'Aix-Marseille et au CNAM. Elle a obtenu plusieurs prix d'entreprise comme celui de Syntec, le Grand Prix PACA pour la RSE en 2010 avec Cegelec sud-est et deux prix de l'innovation en management pour Vinci. Actuellement Experte de Justice en gestion sociale et intervenante en prévention des risques professionnels, elle est également Médiateur de Justice, accompagnant ainsi les évolutions récentes de résolution des conflits.

Delphine Lacaze – *Constitutrice à la fiche 9 « L'intégration des nouveaux collaborateurs »*

Docteur en Sciences de gestion-MBA, elle est Professeur agrégée des Universités. Elle est directrice adjointe en charge des Études à l'IAE Aix-Marseille où elle assure également la direction du Master of Science in Corporate Communication & Change Management. Elle enseigne la gestion des ressources humaines au niveau Master en formations initiale et continue. Elle pilote depuis plusieurs années un ensemble de recherches internationales sur les problématiques de socialisation et de comportements humains dans les organisations. Son ouvrage, qui a porté sur les entreprises du CAC 40, a été publié aux Éditions Dunod (*L'intégration des nouveaux collaborateurs*, avec S. Perrot, 2010). Elle a par ailleurs développé des outils qui permettent la mise en œuvre de process d'accompagnement et d'intégration des salariés dans l'entreprise. Les actions menées au sein de groupes tels que Thales, Accor et Vinci ont notamment amélioré la cohésion entre les générations et la valorisation des RH.

Virginie Moisson – *Constitutrice à la fiche 28 « Le système d'information des ressources humaines et le RGBP »*

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, elle est maître de conférences à l'IAE de La Réunion. Ses travaux de recherche portent principalement sur le stress professionnel, le conflit travail/famille et le soutien social. Ses terrains d'étude touchent aussi bien le secteur

public (hôpitaux, prisons...) que le secteur privé (How Choong Environnement). Directrice scientifique au sein de l'IRMSOI (Institut Régional du Management de la Santé de l'Océan Indien) et co-directrice du master Ressources humaines et organisations, elle enseigne la gestion des ressources humaines principalement auprès d'un public en master (en formation initiale ou continue).

Carolina Serrano – *Constitutrice à la fiche 32 « La communication interpersonnelle au travail à travers les styles sociaux »*

De nationalités espagnole et suisse, elle est docteur en Sciences de gestion. Maître de conférences à l'IAE d'Aix-Marseille, elle y dirige l'Executive MBA. Son domaine de recherche comprend la relation d'échange social entre managers intermédiaires et dirigeants, le cynisme au travail et les processus de confiance. Elle enseigne la conduite du changement et le comportement individuel et organisationnel, principalement à des publics en formation continue. Avant d'intégrer la communauté académique, elle a été cadre international en entreprise pendant douze ans en Espagne, en République tchèque et en France. Elle est également coach certifiée de managers et consultante en entreprise.

Christine Vincensini – *Constitutrice à la fiche 23 « La prévention des risques psychosociaux en entreprise »*

Elle dirige CV Optimum, cabinet conseil & organisme de formation en management du capital humain et de la santé au travail. Psychologue du travail et Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (Habilitation IPRP), elle s'est spécialisée en prévention des risques psychosociaux et intervient, entre autres, dans le secteur de la santé, comme référent RPS.

Table des matières

Remerciements	III
Mot des auteurs	V
Les auteurs	VII
Les contributeurs	IX
Maxi-fiches de GRH : mode d'emploi	1

Introduction

1. La fonction Ressources humaines	2
2. Les principales théories des organisations: l'école classique	6
3. Les principales théories des organisations: l'école des relations humaines	9
4. Les principales théories des organisations: les théories managériales	12
5. Les principaux observatoires de l'état des ressources humaines et de son évolution	15

L'acquisition des RH

6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	19
7. Les étapes du recrutement	23
8. Les principes et outils du recrutement	26
9. L'intégration des nouveaux collaborateurs	31
10. Les fiches de poste	36
11. L'évaluation et l'appréciation du personnel	41
12. Les systèmes de rémunération	45
13. La rédaction du bulletin de paie	50
14. La délivrance et la conservation du bulletin de paie	55

Le développement des RH

15. La formation professionnelle (tout au long de la vie)	58
16. La gestion des carrières et la mobilité	63
17. Les transitions de carrière	68
18. La gestion des carrières internationales	72
19. Les compétences clés en situation professionnelle	77
20. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la GRH	80

Les conditions de travail

21. La santé et la sécurité au travail	85
22. Le stress au travail	90
23. La prévention des risques psychosociaux en entreprise	95
24. Le management du temps de travail	99

L'information et les relations sociales

25. Les syndicats de salariés et d'employeurs	104
26. La négociation sociale	107
27. Le Comité social et économique (CSE)	113
28. Le système d'information des ressources humaines (SIRH) et le RGPD	121
29. L'audit social	126

Les aspects psychologiques de la RH

30. La motivation au travail : les théories des besoins	131
31. La motivation au travail : les théories de processus et de fixation d'objectifs	135
32. La communication interpersonnelle au travail à travers les styles sociaux	137

La gestion des situations particulières

33. La gestion des sureffectifs	141
34. La gestion des seniors	146
35. La gestion des situations d'illettrisme en entreprise	151
36. La gestion des personnes handicapées en entreprise	155
37. Le management de la diversité: égalité, lutte contre les discriminations et inclusion	159
38. Sous-traitance et « louage de personnel entre entreprises »	163
39. Risques et Ressources humaines	167
Conclusion: GRH et globalisation	170
Bibliographie (Pour aller plus loin)	174
Glossaire des sigles	179
Index	182