

Table des matières

Préface.....	XV
--------------	----

Partie I

RH POUR L'ENTREPRISE.....	1
----------------------------------	----------

Chapitre 1

La GRH à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle	1
--	----------

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

Dialogue social, GRH et transformations organisationnelles	21
---	-----------

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

Responsabilité sociale de l'entreprise, santé et bien-être des salariés, actions contre les discriminations	47
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

La GRH, des frontières poreuses	73
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

RH POUR LE DRH	95
-----------------------------	-----------

Chapitre 5

Diriger les RH dans une perspective stratégique	95
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 équipes379**

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

Audit, indicateurs et études RH	423
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

Éthique et GRH	443
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
Netographie	457
Index	469