

*Maxi*  
 *Fiches*

**2<sup>e</sup> édition**

# Gestion des ressources humaines

Pascal Moulette  
Olivier Roques

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<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

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, Paris, 2014  
5, rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-071132-1

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

Parmi elles, nous remercions vivement Christian Pinson, conseiller éditorial, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Nos remerciements vont également à Luc Tironneau, expert en droit social, pour sa relecture juridique de l'ouvrage et aux professionnels de la fonction RH et étudiants en gestion avec lesquels nous avons pu échanger sur ces fiches.

Nous souhaitons enfin souligner 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, Luc Tironneau, Christine Vincensini et à Aurélie, Gaëlle, Nadège, Flora, étudiantes du Msc MRRH de l'IAE d'Aix-en-Provence.



# Liste des contributeurs

## **Pascal Moulette**

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, il est maître de conférences à l'IUT Lumière Lyon 2, chercheur au RTI Lumière et associé à COACTIS. Il enseigne la gestion des ressources humaines auprès de public de Bac + 1 à Bac + 5, en formation initiale ou continue. Ses travaux portent sur la gestion des situations d'illettrisme, le *knowledge management* et les compétences clés. Membre de la Chaire ManSat (Management et Santé au travail – IAE de Grenoble), il intervient auprès d'entreprises privées comme publiques sur la thématique de l'illettrisme en entreprise et de la gestion des compétences clés. Chef de département GEA de l'IUT Lumière, il a participé activement à l'écriture du nouveau Programme Pédagogique National (PPN) de GEA (2013), 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-en-Provence (Aix-Marseille Université). Depuis 2002, il est en charge de la spécialisation M2 en GRH, aujourd'hui Master of Science Management de la relation et des ressources humaines. 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. Ses travaux portent sur la gestion du stress au travail, la gestion des carrières et des compétences. Il intervient régulièrement en entreprise sur ces thématiques.

**Laïla Benraïss-Noailles** – *Contributrice 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 à l'IAE de Bordeaux, elle est directrice du master 2 Management des ressources humaines et co-directrice du diplôme d'université Coaching en entreprise. Ses recherches sont axées sur les comportements et attitudes au travail, les risques psychosociaux et le marketing RH. Elle a publié de nombreuses contributions sur ces thématiques. Son dernier ouvrage s'intitule *Construction et validation d'échelles de mesure: équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail*, Éditions universitaires européennes, 2011.

**Olivia Berthod** – *Contributrice à la fiche 36 « La gestion des personnes handicapées »*

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. Aujourd'hui directrice du Cap emploi de l'Ain, elle œuvre pour la professionnalisation de son équipe et développe des projets innovants pour l'accompagnement des personnes handicapées. Début 2011, un audit national des Caps emploi place sa structure en première position, avec la note de 16,7/20.

**Julie Christin** – *Contributrice 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), directrice d'études de la 1<sup>re</sup> 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 17 « 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 international : DRH d'une entreprise européenne de management du programme spatial Hermès puis VP à Eurocopter (filiale d'EADS) en charge des questions RH internationales où il a coordonné les politiques RH accompagnant les 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 of Science MRRH de l'IAE d'Aix-en-Provence. 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 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, en co-direction avec Isabelle Barth, s'intitule : *Nouvelles perspectives en management de la diversité – Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Éditions EMS, 2010.

**Sandra Gallissot** – *Contributrice 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 exerce aussi des responsabilités judiciaires depuis douze ans et elle enseigne auprès d'étudiants en RH ou en droit, notamment à l'IAE d'Aix-en-Provence. Elle a obtenu plusieurs prix d'entreprise comme à Syntec, le Grand Prix PACA pour la RSE en 2010 avec Cegelec sud-est et plusieurs prix de l'innovation en management pour VINCI.

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

Docteur en Sciences de gestion-MBA, elle est maître de conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence où elle est responsable du Master of Science in International Business. Elle enseigne la gestion

des ressources humaines au niveau Master en formations initiale et continue. Habilitée à diriger des recherches, elle pilote depuis plusieurs années un ensemble de recherches internationales sur les problématiques de socialisation et de comportements humains dans les organisations. Son dernier 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 27 « Le système d'information des ressources humaines »*

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). Responsable pédagogique de la licence Gestion des entreprises en formation continue 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-en-Provence, elle y dirige le MBA Change & Innovation. 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.

**Luc Tironneau** – *Contributeur à la fiche 12 « La rédaction du bulletin de paie » et à la fiche 13 « La délivrance et le stockage du bulletin de paie »*

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 du premier groupe français de 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 le droit social et la pratique du salaire dans le Master of Science MRRH.

**Christine Vincensini** – *Constitutrice à la fiche 29 « La prévention des risques psychosociaux en entreprise »*

Elle dirige CV Optimum, cabinet de conseil en management du capital humain et de la santé au travail. Psychologue du travail, consultante en ressources humaines, et préventeur en risques psychosociaux, elle intervient dans de nombreuses entreprises et organisations, privées comme publiques, sur la prévention des risques.

**Étudiants en alternance du Master of Science de Management de la Relation et des Ressources Humaines** (M2) de l'IAE d'Aix-en-Provence promotion 2014 – *Contributeurs à la fiche 16 §4 « La gestion des carrières et des mobilités »*

**Aurélié Crégut**: après un échange à l'University of Northumbria (Newcastle, Angleterre), elle se spécialise en GRH. En mai 2014, elle poursuit son alternance dans le service Talent Management de MBDA.

**Gaëlle Delacour Slepouchkine**: lors d'un semestre au Canada à l'Université LAVAL (Québec), elle se spécialise en ressources humaines (expérience en grande distribution). En mai 2014, elle est en apprentissage comme chargée de mission dans le secteur de l'immobilier (formation et gestion de contentieux).

**Nadège Guérin**: pendant sa formation, elle développe des compétences en communication et en recrutement dans le domaine des services et de l'industrie. En 2014, elle réalise son apprentissage dans une multinationale du secteur informatique (relations sociales).

**Flora Ruzzier**: après un Master 2 «Carrières judiciaires» elle s'oriente en Ressources humaines. En mai 2014, elle est en apprentissage auprès du responsable des relations sociales d'un grand groupe de télécommunication.



# Table des matières

Remerciements	III
Liste des contributeurs	V
Maxi-fiches de GRH : mode d'emploi	1
<b>Introduction</b>	
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	8
4. Les principales théories des organisations: les théories managériales	10
5. Les principaux observatoires de l'état des ressources humaines et de son évolution	13
<b>L'acquisition des RH</b>	
6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	17
7. Les étapes du recrutement	21
8. Les principes et outils du recrutement	23
9. L'intégration des nouveaux collaborateurs	27
10. Les fiches de poste	31
<b>La stimulation des RH</b>	
11. L'évaluation et l'appréciation du personnel	36
12. Les systèmes de rémunération	40
13. La rédaction du bulletin de paie	44
14. La délivrance et la conservation du bulletin de paie	48
<b>Le développement des RH</b>	
15. La formation professionnelle (tout au long de la vie)	50
16. La gestion des carrières et la mobilité	55
17. Les transitions de carrière	59
18. La gestion des carrières internationales	63
19. Les compétences clés en situation professionnelle	67
20. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la GRH	70

### Les conditions de travail

21. La santé et la sécurité au travail	74
22. Le stress au travail	78
23. La prévention des risques psychosociaux en entreprise	82
24. Le management du temps de travail	86

### L'information et les relations sociales

25. Les syndicats de salariés et d'employeurs	90
26. La négociation sociale	93
27. Les fonctions et dispositifs de représentation du personnel	97
28. Le système d'informations des ressources humaines (SIRH)	101
29. L'audit social	104

### Les aspects psychologiques de la RH

30. La motivation au travail : les théories des besoins	108
31. La motivation au travail : les théories de processus et de fixation d'objectifs	112
32. La communication interpersonnelle au travail à travers les styles sociaux	114

### La gestion des situations particulières

33. La gestion des sureffectifs	118
34. La gestion des seniors	122
35. Les situations d'illettrisme en entreprise	127
36. La gestion des personnes handicapées en entreprise	131
37. Le management de la diversité : égalité, lutte contre les discriminations et inclusion	135
38. Sous-traitance et « louage de personnel entre entreprises »	139
39. Risques et Ressources humaines	143

<b>Conclusion</b> : GRH et globalisation	146
--	-----

Bibliographie	150
---------------	-----

Glossaire des sigles	155
----------------------	-----

Index	158
-------	-----

# Maxi-fiches de GRH : mode d'emploi

Futur DRH siégeant au comité de direction ou RRH d'établissement, futur responsable formation ou relations sociales, futur manager en finance, marketing, systèmes d'information ou logistique, ingénieur ou consultant, vous devez pour l'heure maîtriser un cours de GRH dans le cadre de vos études.

## Dans quel but et comment ces fiches sont construites ?

Ces fiches ont été conçues pour vous permettre de **réviser rapidement soit l'intégralité d'un cours de GRH, soit certains points particuliers**. Avant de les écrire, nous avons demandé à nos **étudiants** quels étaient leurs besoins et nous avons travaillé avec eux pour comprendre ce qu'ils aimaient (et ce qu'ils n'aimaient pas) dans les publications existant sur le marché. Nous avons élaboré l'ouvrage qu'ils souhaiteraient avoir en main pour les aider dans leurs préparations d'examens. Nous sommes partis aussi de notre expérience de **directeurs de programme** (de DUT GEA option RH à master 2 RH). Nous avons formalisé des fiches sur les sujets qui nous semblent incontournables. Nous avons également demandé l'avis et l'expertise de **collègues universitaires**. Ceux qui contribuent ici sont des spécialistes de leur sujet : ils animent régulièrement des conférences pour des étudiants et des professionnels, ont fait leur thèse sur le sujet et publient dans des revues scientifiques. Nous avons enfin demandé l'avis de **professionnels de la RH** : ils ont confronté ces fiches avec leur expérience du terrain. Certains juristes, DRH ou consultants ont participé et ont apporté leur touche opérationnelle. Nous les faisons nous-mêmes intervenir dans nos formations auprès de nos étudiants. Enfin, nous avons demandé leur avis à **nos étudiants**. Ils ont même contribué à une fiche !

Pour cette deuxième édition nous avons fait évoluer le contenu : actualisation des informations et augmentation de la lisibilité des mots-clés dans le texte.

## L'organisation du livre

L'ouvrage peut se lire fiche par fiche, sans ordre, soit dans son intégralité. Il est structuré en **7 parties** qui reprennent les grandes activités de la GRH : acquérir, stimuler et développer, gérer les conditions de travail, assurer l'information, comprendre les aspects psychosociaux et gérer des populations ou des situations particulières. Vous y trouverez un état des pratiques, le point sur les théories, une clarification des concepts et du rôle des institutions et des aspects de la réglementation française. Une rubrique « **Point clef** » fait ressortir l'intérêt de chaque fiche et ses principaux enjeux. Des **encadrés** ou des **figures** proposent un focus sur un point précis ou des pratiques d'entreprises.

## Positionnement des fiches par rapport à votre cursus

Ces fiches peuvent se **lire à différents niveaux** suivant votre cursus d'études : si vous êtes **de L1 à L3** et que la GRH occupe **entre 24 et 48 heures** dans votre année, vous avez pratiquement en main l'intégralité de votre cours de GRH. Si vous êtes en **M2 spécialisé RH**, ces fiches correspondent aux fondamentaux : vos professeurs et vos intervenants auront probablement à cœur de développer certains points particuliers pour lesquels les fiches vous donnent l'essentiel.

Nous souhaitons que ces fiches vous donnent autant de plaisir à la lecture que nous en avons eu à les écrire !

Pascal Moulette et Olivier Roques

# 1 La fonction Ressources humaines

## Point clef

La fonction Ressources humaines (RH) est aujourd'hui reconnue dans toutes les entreprises. Le directeur des ressources humaines (DRH) est généralement intégré au **comité de direction** de l'entreprise, ce qui reflète le **caractère stratégique de la fonction**. La fonction pilote le parcours des salariés, la mobilisation des compétences et la rétribution des personnels en poursuivant un objectif de **performance sociale et économique** à court, moyen et long termes. Cette fonction, pour laquelle il n'existe pas de modèle idéal, est plus ou moins organisée et développée en fonction du **secteur d'activité** de l'entreprise, de sa **taille** et de la **volonté politique des dirigeants**. Elle est parfois décentralisée, voire sous-traitée. Cette fonction ne cesse d'évoluer depuis l'apparition des premiers chefs du personnel du XIX<sup>e</sup> siècle, d'une mission purement **administrative** à celle de **développement social** et de **business partner**.

## 1. PRÉSENTATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (RH)

Administrateur, responsable ou chef du personnel, chargé des relations sociales, responsable paie et administration du personnel, responsable des ressources humaines (RRH), directeur des ressources humaines (DRH), etc. ; autant d'appellations pour piloter un même domaine d'activité mais suivant différentes logiques.

### a) Un service d'administration

Cette fonction a longtemps été considérée comme un service d'administration et elle l'est encore aujourd'hui dans certaines entreprises lorsque les problématiques RH sont traitées par le service administratif et financier (le directeur administratif et financier – DAF – faisant office de « super-DRH »), voire par un comptable dans les très petites entreprises (TPE) et certaines petites et moyennes entreprises (PME). Dans ces cas, la fonction Personnel se définit en premier lieu au travers de l'activité de paie. Dans l'expérience de tout salarié, un service RH est tout d'abord un service qui attribue tous les mois un salaire à partir d'un temps de travail et d'un contrat prédéfinis. Au travers de cette activité de paie, la fonction RH est aussi celle qui apporte une protection sociale (*via* les cotisations de Sécurité sociale, de mutuelle, de retraite, etc.), qui apporte des informations sur les crédits formation et qui permet à chacun d'avoir indirectement un retour sur le degré de satisfaction de son employeur vis-à-vis du travail effectué ou de l'investissement consenti (*via* les augmentations, les primes, les bonus, etc.). La fonction RH au travers de la paie est donc une fonction qui touche principalement l'**administration**, la **rémunération** et la **motivation** des salariés.

### b) Un rôle de plus en plus stratégique

Les pressions de l'environnement, la montée des exigences des parties prenantes internes comme externes, la recherche de qualité, de flexibilité, de multicompetences, de productivité et de rentabilité ont fait évoluer la fonction vers des prestations et des services moins en lien avec les dimensions administrative et juridique. La fonction RH est aujourd'hui à l'**origine de politiques** (de formation, de rémunération, sociale, de carrière, etc.) **et d'outils** que sont chargés de mettre en œuvre les managers, agents de maîtrise, chefs de service... pour le bien de leurs collaborateurs en cohérence avec les buts de l'entreprise. Dans cette vision rénovée de la fonction, l'objectif est la gestion active et anticipatrice des ressources **pour optimiser**

**l'organisation du travail et son évolution.** Dans ce cadre, la fonction RH propose, les managers disposent.

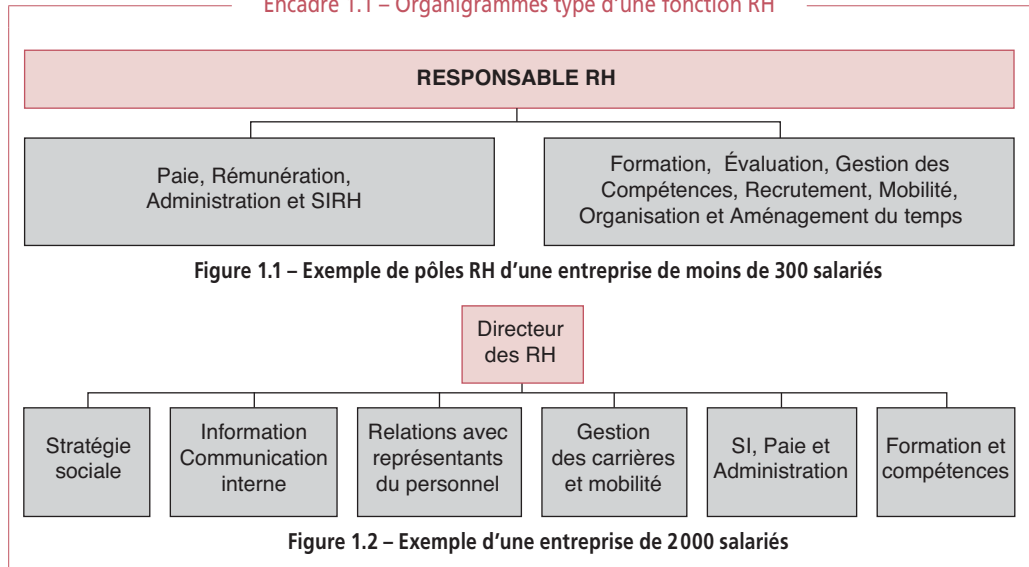
### c) Délégation et spécialisation dans les grandes entreprises

Dans les grandes entreprises, la DRH n'a pas les moyens d'assurer elle-même toutes les facettes de la fonction. Elle s'appuie donc sur les hiérarchiques ou sur des spécialistes fonctionnels. On parle dans ce cas de décentralisation de la fonction RH, la direction et les services des RH n'étant plus directement en lien avec les salariés, et **les managers faisant office de «DRH de proximité»**. Ce partage de la fonction passe par la sensibilisation et la formation de ces membres de l'encadrement. Au final, dans le cadre d'une décentralisation forte, **la DRH est impliquée dans la définition de la stratégie sociale**. Elle devient formateur, conseiller, expert et garant d'une mise en œuvre homogène des politiques RH.

### d) Un recours fréquent à l'externalisation des prestations RH

La fonction RH peut aussi être externalisée et sous-traitée. Deux raisons principales à ce choix : pour des questions de coûts (temps ou moyens financiers) ou de faible valeur ajoutée des activités en question ; pour des raisons stratégiques et de flexibilité. Ainsi aujourd'hui, contrairement à l'activité première de la fonction, la paie, le conseil juridique ou encore le recrutement sont des activités souvent prises en charge par des prestataires externes. La DRH devient souvent acheteur de ces services.

Encadré 1.1 – Organigrammes type d'une fonction RH



### e) Les principaux enjeux de la fonction RH aujourd'hui

- savoir inventer des méthodes de régulation sociale et des solidarités d'entreprise ;
  - savoir mettre en place des organisations qualifiantes et des formations professionnalisantes ;
  - savoir enrichir les projets d'une approche socio-économique globale ;
  - savoir planifier pour être capable d'anticiper (gestion stratégique et prévisionnelle).
- Ces enjeux peuvent se décliner en **activités concrètes** qui reprennent chacune des vocations

d'une fonction RH, à savoir l'administration, le management et la régulation : maîtriser l'évolution de l'organisation du travail, résoudre et anticiper les problèmes, favoriser la communication interne, mettre en place une gestion prévisionnelle de la formation et des compétences, parfaire les relations sociales et gérer le climat social, prendre en compte les projets professionnels individuels, suivre la réglementation, piloter le système d'information sociale, ou encore améliorer les conditions de travail.

Pour asseoir leur légitimité, les RRH doivent de plus en plus montrer leur **rôle sur les résultats**. Les politiques RH sont alors présentées comme des projets ayant une rentabilité ; les actions RH servant directement l'activité de l'entreprise. Ce rôle est souvent nommé *business partner*.

## 2. L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH

Les multiples études sur les facteurs explicatifs de l'évolution de la fonction RH (menées par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines – ANDRH – ou la revue *Liaisons sociales* par exemple) scindent ces derniers en deux catégories : les facteurs externes et les facteurs internes.

### a) Les facteurs externes

Ce sont, par ordre d'importance, la concurrence, l'évolution du marché (des prix, des produits), l'évolution de l'organisation, l'évolution des exigences de rentabilité, les mouvements de fusion et acquisition, l'évolution des technologies de l'information, l'évolution du marché du travail, l'évolution des normes et enfin l'évolution des technologies. Dans cette logique, la fonction RH apparaît avant tout comme un **levier d'ajustement de l'entreprise** aux challenges stratégiques et commerciaux. Les facteurs qui ont trait à l'adéquation compétences/emploi, à l'évolution des qualifications, etc. ne viennent qu'en second plan.

### b) Les facteurs internes

Ce sont, par ordre d'importance, pour les DRH, l'organisation du temps de travail, l'évolution du management, le désir de travailler autrement, l'augmentation du stress professionnel, le besoin de reconnaissance et l'évolution des relations sociales. Au-delà des thèmes à la mode ou induits par des contraintes juridiques (loi sur les 35 heures et débat permanent sur l'aménagement-réduction du temps de travail – ARTT – par exemple), l'analyse des facteurs internes d'évolution de la fonction RH fait ressortir la prégnance de **préoccupations managériales** : comment mieux gérer collectivement et individuellement les RH pour avoir une performance sociale accrue.

### c) Le contexte de son évolution

La fonction évolue au gré des modes, des changements technologiques, des lois, des mouvements sociaux, des conjonctures nationales et internationales, des exigences des marchés, des conceptions du travail, des contraintes et des opportunités. Ces facteurs impliquent que la fonction RH fasse appel à la fois à la gestion, au droit, à l'ingénierie, à la psychologie et à la sociologie.

Au final, la fonction RH peut être définie au travers de quatre dimensions :

- **économique** avec les problématiques de coûts et de productivité ;
- **institutionnelle**, qui correspond essentiellement aux activités en lien avec les relations professionnelles ;
- **juridique** avec le volet administratif, les contrats de travail ou encore les référentiels (lois, conventions collectives, accords de branche, etc.) ;
- **psychosociale**, qui intègre les outils, politiques et dispositifs de gestion et d'animation des