

RESSOURCES HUMAINES

2025-26

À jour
des dernières
réglementations

- ✓ Le parcours professionnel du salarié
- ✓ La rémunération
- ✓ La performance RH
- ✓ La RSE
- ✓ La gestion stratégique des RH

En + !
UN QCM
INTERACTIF

hachette

TopACTUEL
Les mémos

RESSOURCES HUMAINES

2025-26

HAMZA MERABET

Professeur agrégé d'économie et gestion

hachette

En + !
UN QCM
INTERACTIF

Pour tester ses connaissances,
c'est par ici



<https://hachette-clic.fr/tprh>

Sauf mention contraire, tous les articles cités
dans cet ouvrage proviennent du Code du travail.



Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique et prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Maquette intérieure, principe de couverture, couverture : Stéphanie Benoit
Mise en pages : Médiamax
Responsable éditoriale : Élisabeth Sanchez
Édition : Sophie Blumel

© HACHETTE LIVRE 2025, 58 rue Jean Bleuzen, CS 70007, 92178 Vanves Cedex
www.parascolaire.hachette-education.com
ISBN : 978-2-01-732039-5

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

SOMMAIRE

La gestion des ressources humaines

Fiche 1	Définir la fonction et les enjeux des ressources humaines	4
---------	---	---

Le parcours professionnel du salarié

Fiche 2	Recruter le bon candidat au bon poste.....	6
Fiche 3	Gérer le contrat de travail	8
Fiche 4	Intégrer le salarié au sein de l'organisation.....	10
Fiche 5	Former les salariés pour développer leurs compétences.....	12
Fiche 6	Gérer les talents et les potentiels	14
Fiche 7	Motiver les salariés	16
Fiche 8	Évaluer les compétences des collaborateurs	18
Fiche 9	Gérer efficacement les emplois et les parcours professionnels.....	20

La rémunération

Fiche 10	Rémunérer les salariés de l'organisation.....	22
Fiche 11	Maîtriser la masse salariale	24
Fiche 12	Mettre en place une politique de rémunération adaptée.....	26

La maîtrise des relations professionnelles

Fiche 13	Collaborer avec les instances représentatives du personnel.....	28
Fiche 14	Évaluer le climat social	30
Fiche 15	Renforcer le dialogue social	32
Fiche 16	Gérer les conflits en entreprise	34

La gestion de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Fiche 17	Maîtriser les risques liés au travail	36
Fiche 18	Gérer la santé et la sécurité au travail.....	38
Fiche 19	Renforcer la qualité de vie et des conditions de travail.....	40
Fiche 20	Gérer les ressources humaines à distance	42

Le pilotage de la performance RH

Fiche 21	Suivre la performance RH.....	44
Fiche 22	Réduire les coûts cachés liés à la gestion des RH.....	46

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Fiche 23	Promouvoir l'égalité femmes/hommes.....	48
Fiche 24	Gérer efficacement les différences intergénérationnelles.....	50
Fiche 25	Manager la diversité et l'inclusion	52
Fiche 26	Afficher une politique en faveur du handicap	54

La gestion stratégique des RH

Fiche 27	Conduire le changement par la fonction Ressources Humaines.....	56
Fiche 28	Transformer digitalement la fonction RH	58
Fiche 29	Mettre en place un marketing RH adapté	60
Fiche 30	Conduire les tendances actuelles en matière de GRH.....	62

DÉFINIR LA FONCTION ET LES ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines (GRH) est une composante essentielle de la stratégie des organisations et peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Par ses aspects opérationnels (recrutement, formation, rémunération...) et stratégiques (accompagnement au changement...), la GRH nécessite une compréhension claire de ses enjeux internes et externes afin de répondre au mieux aux objectifs de performance de l'organisation.

1 Le rôle de la direction des Ressources Humaines

La **Direction des Ressources Humaines** détient, selon D. Ulrich, cinq rôles clés au sein d'une organisation :

- **Un rôle d'expert fonctionnel** qui vise à la performance des procédures en Ressources Humaines tout en construisant des connaissances utiles pour l'organisation ;
- **Un rôle de développement du capital humain** par le déploiement des potentiels et des talents ;
- **Un rôle d'avocat des salariés** par une veille permanente de l'évolution du cadre législatif tout en mettant l'accent sur l'importance des collaborateurs ;
- **Un rôle de partenaire d'affaires et d'agent du changement** par la capacité à gérer le changement et ses résistances (déménagement, nouveau logiciel...) ;
- **Un rôle de leader RH** à travers la capacité de la DRH à contribuer au leadership organisationnel en vue de réaliser les objectifs de l'organisation.

Attention ! D'un rôle purement administratif (rédaction des contrats...), la fonction RH a évolué pour être aujourd'hui une fonction stratégique à part entière de l'entreprise par la mise en place de politiques (recrutement, formation, rémunération...) qui seront appliquées dans tous les services de l'entreprise.

2 Les activités liées à la GRH

La GRH comprend plusieurs activités au service de la stratégie de l'entreprise :

- **La gestion des emplois** par la politique de recrutement de l'entreprise afin de répondre au mieux aux besoins en compétences ;
- **La gestion des compétences** via la politique de formation, pour anticiper les changements organisationnels de l'entreprise ;
- **La gestion des carrières** à travers la gestion des emplois et des parcours professionnels ;

- **La gestion de la paie** et de la politique de rémunération de l'entreprise (rémunération fixe, variable...);
- **La gestion des relations sociales** par la relation entreprise avec les partenaires sociaux et les négociations collectives;
- **La gestion des conditions de travail** afin de réduire les risques professionnels de l'entreprise et de développer la marque employeur de l'entreprise;
- **La gestion des études RH** à travers notamment des études en lien avec les besoins de l'entreprise (climat social...).

3 Les principaux métiers à la GRH

La GRH comprend une pluralité de métiers qui permettront à l'entreprise de répondre à ses différents objectifs :

- **L'administration des ressources humaines** : chargé de paie, juriste en droit social, responsable des relations sociales...
- **Le développement des ressources humaines** : responsable développement RH, chargé de formation, responsable mobilité...
- **Les partenaires externes** : cabinets de recrutement, cabinets de conseil, organismes de formation...

Attention ! La variété des métiers RH au sein d'une entreprise dépend principalement de sa taille. Il n'est pas rare de voir un salarié occuper plusieurs fonctions au sein d'un service RH (recrutement, mobilité...).

4 Les principaux enjeux de la gestion des ressources humaines

La GRH prend en considération différents enjeux afin de garantir la pérennité de l'organisation :

- **Veiller sur le cadre législatif** pour faire évoluer les pratiques RH ;
- Ex :** *Par le recrutement via des contrats aidés lors de leur mise en place par l'État.*
- **Mettre en place des organisations de travail** en lien avec les besoins des salariés et de l'entreprise (télétravail...);
 - **Prendre en compte toutes les diversités** pour les intégrer au mieux dans la stratégie de l'entreprise ;
 - **Renforcer la responsabilité sociétale de l'entreprise** par un développement soucieux de l'environnement, de la société et des parties prenantes (salariés, clients...);
 - **Intégrer des innovations** (intelligence artificielle...) dans la stratégie des ressources humaines afin de mieux anticiper les tendances actuelles et futures.

Le recrutement est un processus qui vise, pour une organisation, à identifier, attirer, sélectionner et intégrer un candidat pour un poste donné. Il peut être interne, quand il est réalisé avec un salarié du groupe (lors d'une promotion par exemple) ou externe, quand il est réalisé avec un candidat extérieur à celui-ci.

1 Les étapes du processus de recrutement

Attention ! Le recrutement engage des moyens humains, matériels, technologiques et financiers importants pour une entreprise ! Enjeu stratégique de celle-ci à travers la gestion des emplois et des parcours professionnels, le recrutement demeure également essentiel pour la valorisation de la marque employeur et la pérennité de l'organisation.

■ L'identification des besoins de l'entreprise

En fonction de l'évolution de l'organisation du travail dans l'organisation due notamment à sa croissance ou au remplacement d'un salarié (départ en retraite, congé maternité, démission...), la fonction Ressources Humaines détermine les postes vacants ou en création afin de dresser le profil adéquat en matière de poste (intitulé du poste, missions...), de compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être...) et de qualifications (diplômes et formation continue).

■ Le sourcing

Le sourcing vise à sélectionner et identifier différents canaux de recrutement afin d'attirer et de trouver le candidat idéal pour le poste visé. Ce sourcing peut être réalisé en interne lors d'un recrutement interne (à travers l'intranet, l'affichage par exemple) ou en externe lorsqu'une entreprise ne trouve pas le profil adéquat en interne ou qu'elle souhaite agrandir ses ressources humaines (à travers des sites spécialisés en recrutement, des réseaux sociaux, des cabinets de recrutement, la cooptation, France Travail...).

■ La sélection des candidats

La sélection des candidats répond à des critères objectifs et précis, définis au début du recrutement. Des outils classiques comme le CV et la lettre de motivation permettent d'évaluer un nombre souvent conséquent de candidatures et de réaliser un premier tri. Ensuite, sont réalisés des entretiens qui ont pour objectif d'évaluer le profil et la motivation du candidat à occuper le poste. Enfin, des tests (psychotechniques...) sont parfois utilisés pour évaluer les compétences techniques ou comportementales des candidats.

Ex. : De grands groupes comme Ikéa ou l'Oréal utilisent des outils d'intelligence artificielle pour faciliter le tri et la sélection des candidatures en fonction de l'annonce postée sur les sites de recrutement.

■ La décision de recruter

Le choix de recruter un candidat engage l'entreprise et représente un coût non négligeable pour celle-ci si le candidat retenu n'est pas performant. Le choix du candidat peut être fait par des outils d'aide (comme une grille d'aide à la décision) et doit, dans l'idéal, être fait de manière collégiale afin d'engager tous les acteurs impliqués dans le processus (service RH, manager...).

■ L'intégration du nouveau salarié

L'intégration du salarié est une étape clé du processus de recrutement. Comprenant un parcours d'intégration bien défini (à travers une procédure d'accueil, la mise en place d'un tuteur, des entretiens réguliers...), cette étape est un facteur à part entière de la fidélisation du salarié.

2 Les principales obligations légales en matière de recrutement

Le choix du recrutement d'un futur salarié est laissé à la libre appréciation de l'employeur. Dans les faits, cette pratique est encadrée par la loi afin d'éviter tout abus lié au pouvoir de direction de l'entreprise.

■ Les critères discriminatoires

De nombreux critères discriminatoires sont interdits lors d'une procédure de recrutement d'un nouveau salarié (en interne ou en externe). Parmi ces critères, figurent notamment l'âge, l'origine, le sexe, le handicap ou les convictions religieuses.

■ Principe de transparence

Tout candidat à un emploi doit, au préalable, être informé des méthodes et des techniques de recrutement et d'évaluation qui seront utilisées pour la sélection des candidatures. Ces méthodes doivent avoir pour seul objectif d'évaluer les aptitudes professionnelles du candidat (expérience professionnelle, compétences, diplôme acquis...).

■ Les informations demandées

Les informations demandées au cours des différentes étapes de recrutement doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé et ont pour seul objectif d'apprécier la capacité du candidat à tenir le poste visé. Les questions en lien avec sa vie privée sont interdites (statut marital, nombre d'enfants...).

Le Code du travail ne donne aucune définition du contrat de travail. Cependant, la jurisprudence (Chambre sociale de la Cour de cassation, 22 juillet 1954) établit trois critères qui doivent être réunis pour prouver l'existence d'un contrat de travail au sein d'une entreprise : l'existence d'une prestation de travail réalisée par le salarié pour l'employeur, le versement d'une rémunération liée à ce travail au salarié et l'existence d'un lien de subordination entre le salarié et l'employeur.

1 Les principaux types de contrat de travail

■ Le contrat à durée indéterminée (CDI)

Le CDI est la forme normale et générale de la relation de travail (article L.1221-2 du Code du travail) et peut ne pas être établi par écrit. Il ne prévoit pas de date de fin de contrat mais peut être rompu de manière unilatérale, soit par l'employeur (licenciement...), soit par le salarié (démission...), soit d'un commun accord (en signant une rupture conventionnelle), soit par une cause extérieure aux parties (cas de force majeure).

Attention ! D'autres types de CDI existent comme le CDI intermittent (caractérisé par l'alternance de périodes travaillées et non travaillées dans certains secteurs d'activités) ou le CDI de chantier ou d'opération (conclu pour la durée d'un chantier ou d'opération et qui peut être rompu par l'employeur quand le chantier ou l'opération est réalisée).

■ Le contrat à durée déterminée (CDD)

Un CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (article L.1242-1 du Code du travail). Conclu obligatoirement par écrit et pour une durée limitée dans le temps, la durée maximale du CDD ne peut dépasser les 18 mois pour les cas généraux (renouvellement inclus) et est autorisé selon des motifs précis (remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire de l'activité, contrat saisonnier...). Le CDD peut également comporter une période d'essai.

■ Le contrat à temps partiel

Le contrat à temps partiel est conclu par écrit avec un salarié. La durée du travail est inférieure à la durée légale du travail (35 heures), ou à la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise, ou à la durée du travail applicable dans l'établissement.