

Marie-Françoise Hosdain et Corinne Souissi

2^e édition

10 entretiens RH incontournables

Guide à l'usage
des managers et des RH



GERESO
ÉDITION



10 entretiens RH incontournables

Développement personnel et efficacité professionnelle

10 entretiens RH incontournables

Guide à l'usage des managers et des RH

Auteures : Marie-Françoise HOSDAIN et Corinne SOUISSI

Édition 2019

© GERESO Édition 2017, 2019

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration de couverture : © Enis Aksoy/istockphotos.com

Illustrations intérieures : Alice Hosdain

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays francophones

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Avril 2019

ISBN : 978-2-37890-117-2

EAN 13 : 9782378901172

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-37890-245-2

ISBN ePub : 978-2-37890-246-9

ISBN Kindle : 978-2-37890-247-6

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



GERESO
ÉDITION

Dans la même collection :

- 101 bonnes pratiques de management
- 69 règles du succès au travail
- Adieu les problèmes au travail !
- À la conquête de mon bien-être
- Améliorer son efficacité relationnelle
- Coachs : les secrets d'une bonne posture
- Communiquer efficacement
- Communiquer en situation de crise
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Crise de motivation au travail ? Rien d'anormal !
- Cultiver l'engagement de vos équipes
- Évaluer les compétences professionnelles
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Former sans stress
- Gagner en leadership
- Gestion du temps pour managers et professionnels débordés
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le leadership du cœur
- Le manager de proximité
- Le management bienveillant, accélérateur de performance

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GIBBSLI

Dans la même collection (suite):

- L'entreprise de soi : clé de la réussite entrepreneuriale
- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management
- Les dynamiques de l'intelligence relationnelle
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager l'innovation autrement
- Manager l'intelligence artificielle
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager une équipe projet
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Ni hérisson, ni paillason : plus jamais peur des conflits
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision individuelle ou collective
- Préparer son futur professionnel
- Prévention des RPS avec la PNL
- Réalité des RPS : actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

*« L'humain n'est pas dans l'homme
mais dans ce que les hommes construisent entre eux. »*

PAUL WATZLAWICK

Remerciements

Nous remercions tout d'abord, l'équipe GERESO Édition pour leur accompagnement professionnel. Ce fut une collaboration réussie et agréable.

Merci aux différents contributeurs de ce livre :

À Alice Hosdain pour ses illustrations remarquables qui apportent une fraîcheur intemporelle.

À Eric Bousquet, pour son témoignage averti qu'il nous livre en préface.

Merci à Sylvie Toutain, première lectrice et fine conseillère dont les retours ont été perspicaces.

À Nathalie Colonna pour son aide et ses conseils précieux.

À Agnes Besnard, pour sa contribution.

Enfin, nos pensées vont vers nos proches qui ont su être patients et encourageants dans la rédaction du livre.

Signification des pictogrammes :



Le conseil de l'expert



Règle d'or



Outils



Étape clé entretien

Téléchargez gratuitement les documents listés page 293 sur :
www.la-librairie-rh.com/ouvrage-RHIN2

Sommaire

Remerciements	7
Préface	13
Introduction.....	15
QUIZ : Testez vos connaissances	17
1^{RE} PARTIE - LES CLÉS D'UN ENTRETIEN RH RÉUSSI	19
Chapitre 1 - Repérer les spécificités des 10 entretiens RH	21
Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien RH	22
Situer les entretiens dans la gestion des ressources humaines et le management.....	25
Utiliser l'entretien comme un levier de motivation au travail.....	30
Identifier les différents types d'entretiens RH et leurs enjeux.....	36
Appréhender les étapes clés incontournables d'un entretien RH	37
Outil n° 1 - Tableau comparatif des 10 entretiens clés RH	41
Outil n° 2 - Fixation des objectifs SMART	43
Chapitre 2 - Cadrer la démarche d'entretiens RH pour être efficace ...	47
Construire un processus clair en lien avec les politiques RH.....	48
Organiser la mise en place des entretiens RH	54
Articuler les entretiens avec la gestion des compétences.....	60
Intégrer le cadre légal dans la conduite des entretiens.....	65
Assurer le suivi des entretiens : une responsabilité partagée	72
Outil n° 1 - Modèle de fiche de fonction	74

Outil n° 2 - Tableau de suivi des entretiens	76
--	----

Chapitre 3 - Communiquer en entretien RH : les clés de la réussite... 79

Structurer son message	80
Pratiquer l'écoute active	86
Analyser le langage non verbal	94
Faire preuve d'assertivité	99
Savoir prendre des notes	102
Gérer les situations difficiles.....	104
Outil n° 1 - Testez votre degré d'assertivité	113
Outil n° 2 - Interprétation des comportements non verbaux.....	121
Outil n° 3 - Grille d'observation des comportements non verbaux en entretien.....	123
Outil n° 4 - Liste d'abréviations utiles pour la prise de notes.....	125

2^E PARTIE - CONDUIRE LES ENTRETIENS RH : LES BONNES PRATIQUES 129

Chapitre 1 - L'entretien de recrutement 131

Outil n° 1 - Modèle de fiche profil de poste	139
Outil n° 2 - Modèle de compte rendu d'entretien de recrutement.....	140

Chapitre 2 - L'entretien d'intégration : entretien de suivi et entretien de bilan 141

Outil n° 1 - Processus d'intégration : quatre étapes clés.....	151
Outil n° 2 - Charte d'intégration	152
Outil n° 3 - Fixation et suivi des objectifs pendant la phase d'intégration	154
Outil n° 4 - Modèle de compte rendu d'entretien de suivi d'intégration....	155

Chapitre 3 - L'entretien annuel individuel : entretien d'évaluation, télétravail et entretien forfait jours 157

Outil n° 1 - Guide de préparation d'entretien annuel d'évaluation (salarié).....	171
Outil n° 2 - Guide de préparation d'entretien annuel d'évaluation (manager)	173

Outil n° 3 - Modèle de compte rendu d'entretien annuel d'évaluation...	176
Outil n° 4 - Modèle de compte rendu d'entretien forfait jours	180
Chapitre 4 - L'entretien de félicitations	183
Outil n° 1 - Féliciter pour agir sur la motivation	190
Chapitre 5 - L'entretien professionnel	193
Outil n° 1 - Guide de préparation d'entretien professionnel (salarié et manager)	203
Outil n° 2 - Modèle de compte rendu d'entretien professionnel.....	208
Chapitre 6 - L'entretien de mobilité interne	213
Outil n° 1 - Guide de préparation d'entretien de mobilité interne (salarié)	220
Outil n° 2 - Modèle de compte rendu d'entretien de mobilité interne	225
Outil n° 3 - Fiche type enquête métier.....	227
Chapitre 7 - L'entretien de délégation	229
Outil n° 1 - Tableau de gestion des priorités.....	236
Outil n° 2 - Tableau de délégation progressive.....	238
Outil n° 3 - Contrat de délégation type	239
Outil n° 4 - Tableau de bord de suivi de la délégation	240
Chapitre 8 - L'entretien de recadrage	241
Outil n° 1 - Le DESC	249
Outil n° 2 - Repérer son style de management	251
Chapitre 9 - L'entretien de rupture du contrat : entretien de licenciement individuel et entretien de rupture conventionnelle.....	255
Outil n° 1 - Exemple de courrier de convocation à un entretien préalable de licenciement.....	266
Chapitre 10 - L'entretien de départ: démission, CDD, fin de stage, fin de tutorat, retraite	267
Outil n° 1 - Modèle de compte rendu d'entretien de départ.....	274

Conclusion.....	277
Annexes.....	279
Correction du QUIZ	281
Glossaire	285
Liste des documents téléchargeables	293
À propos des auteures	295

Préface

Le monde de l'entreprise s'accélère. Les cycles se raccourcissent. Il est bien loin le temps où une société pouvait surfer sur un positionnement innovant pendant des années. Tout est analysé, comparé, copié. Tout, enfin presque tout. Dans un environnement de plus en plus technologique et concurrentiel, le capital humain d'une entreprise reste la dernière forteresse.

Le partage de valeurs, l'esprit « corporate », la volonté de faire le « petit plus » au service d'une cause commune est inestimable. Ces éléments font qu'une organisation est différente d'une autre, qu'elle se démarque : elle est plus réactive, plus accueillante, plus dynamique, plus efficiente.

Cette différenciation se construit au jour le jour. Elle est le fruit d'une étrange alchimie alliant la communication, la responsabilisation, le contrôle, la motivation, la délégation. En un mot, le management.

Lors de mon parcours professionnel, j'ai managé des directeurs généraux, des directeurs de département comme des équipes plus opérationnelles au sein de PME et de grands groupes internationaux. Dans ces multiples situations, j'ai observé la force d'une dynamique humaine au service d'un objectif commun. Celle-ci passe par du bon sens, de l'accompagnement et de la méthodologie. Le rôle de chaque manager est fondamental car il montre la voie et donne du sens aux actions à entreprendre ; tout en s'appuyant sur une politique et des pratiques pilotées par les ressources humaines. Cette fonction stratégique de l'entreprise est indispensable pour accompagner la performance dans la gestion des situations individuelles et collectives.

Un partenariat réalisé en bonne intelligence entre l'encadrement et les services RH est gage d'optimisation des ressources internes. Il en est de même pour les différents entretiens qui rythment la vie de chaque collaborateur au sein d'une organisation.

Ces rendez-vous formels sont l'occasion pour chaque acteur (manager, RH, collaborateur) d'échanger, prendre du recul, réajuster, et mettre en place des actions. Quel que soit l'entretien dans un cadre professionnel, sa réussite repose sur une bonne préparation, la maîtrise de certaines techniques et la connaissance du cadre réglementaire.

Grâce à leurs expériences passées au sein de directions des ressources humaines, Marie-Françoise Hosdain et Corinne Souissi ont été confrontées à des situations complexes et variées dans leur rôle opérationnel de pilotage et accompagnement des managers et de leurs équipes. Aujourd'hui consultantes formatrices et coachs, elles forment et conseillent les professionnels RH et les managers dans l'optimisation de leurs compétences et pratiques professionnelles.

Que vous soyez débutant dans votre fonction ou confirmé, vous trouverez des conseils, des astuces, des techniques, des informations juridiques et des réponses à vos questions pour mener à bien vos entretiens.

Le capital humain de votre société est un bien inestimable. La bonne pratique des entretiens permet de l'entretenir, de le développer !

ERIC Bousquet
PDG du Groupe CUC Exertis Connect

Introduction

Pour cette 2^e édition, nous avons renforcé le côté pratique de cet ouvrage pour vous accompagner dans votre quotidien de manager ou de RH.

La 1^{re} partie est consacrée à des notions clés, à l'organisation des entretiens RH, et aux techniques de communication.

Mener des entretiens individuels nécessite de comprendre les caractéristiques d'un entretien, les bases de la gestion des ressources humaines, du management, et les leviers de la motivation au travail (1^{re} partie, chapitre 1).

La mise en place des différents types d'entretiens pilotée en général par les services RH (1^{re} partie, chapitre 2) s'organise dans un contexte propre à toute entreprise : politiques RH et management, processus, démarche de gestion des compétences, et bien sûr dans le respect du cadre légal.

Pour performer dans la conduite de vos entretiens nous vous proposons de nombreuses clés pour communiquer efficacement (1^{re} partie, chapitre 3), décrypter avec technique votre interlocuteur et ajuster votre comportement.

Pour **la 2^e partie**, nous avons souhaité concevoir un **véritable guide avec 10 fiches pratiques** pour partager avec vous, de manière simple et concrète, les clés des principaux entretiens que vous rencontrez dans votre vie professionnelle et qui jalonnent la vie de tout cycle de contrat de travail.

Ce livre est le fruit de notre double expertise opérationnelle en entreprise, s'appuyant sur notre expérience confirmée de management RH, consulting, formation et coaching auprès d'entreprises de taille et secteurs d'activité très variés.

5 bonnes raisons d'utiliser ce livre dans votre quotidien en entreprise, que vous soyez débutant ou déjà expérimenté :

1. Avoir des informations pratiques et détaillées sur 10 entretiens RH

Chaque entretien fait l'objet d'un chapitre détaillé avec des exemples de supports, de guides, et autres outils utilisables. Toutes les informations nécessaires sont synthétisées pour que vous puissiez avoir les éléments essentiels et obtenir les réponses à vos questions.

2. Trouver des trucs et des astuces

De nombreux conseils sont disséminés tout au long du livre avec des tableaux et des schémas pour vous repérer. Nous abordons certains éléments théoriques incontournables mais en les reliant à la mise en œuvre concrète, pour donner plus de sens à la conduite de vos entretiens.

3. Mieux se connaître et progresser

Nous vous proposons plusieurs questionnaires d'autodiagnostic pour faire le point sur votre pratique, vos modes de communication. Vous trouverez également des pistes d'actions à mettre en place ou des conseils pour vous améliorer en fonction du diagnostic réalisé.

4. Améliorer sa communication en entreprise

Le chapitre 3 de la 1^{re} partie est totalement consacré aux techniques de communication pour vous donner les éléments essentiels en matière d'écoute active, d'affirmation et d'analyse du langage non verbal, et applicables immédiatement.

5. Renforcer sa crédibilité

Améliorer votre méthodologie et vos techniques d'entretiens vous donnera plus d'assurance et d'efficacité pour réussir dans votre rôle et vos missions. Vous pourrez ainsi adopter facilement la bonne posture, trouver plus de plaisir, retrouver du sens, mieux communiquer avec les équipes et être force de propositions.



Si vous ne souhaitez pas lire l'ensemble du livre tout de suite, vous trouverez des résumés à la fin des chapitres 1, 2 et 3 de la 1^{re} partie qui abordent les aspects plus théoriques. Vous pouvez utiliser ce livre pour affiner la préparation d'un entretien ou répondre à une question particulière, en consultant indépendamment la fiche pratique de votre choix (2^e partie). Autre possibilité : en lisant tout de A à Z, vous aurez une vue d'ensemble complète qui vous permettra de vous replonger par la suite dans certaines pages selon votre besoin.

Excellente lecture et belles découvertes !

QUIZ : Testez vos connaissances

Avant de démarrer votre lecture, nous vous proposons un questionnaire pour faire le point sur les connaissances évoquées dans ce livre. Cela vous permettra d'aborder les différents chapitres avec un focus sur les points à approfondir.

Répondez spontanément à ces affirmations en cochant la case « vrai » ou « faux ».

N°	Question	Vrai	Faux
1	La gestion des ressources humaines concerne surtout la paie, l'administration du personnel et le respect du droit du travail		
2	La négociation d'une GPEC est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés		
3	Si un accord de mobilité est signé dans l'entreprise, les clauses du contrat de travail contraires à l'accord sont suspendues et remplacées par les dispositions de l'accord		
4	En matière de motivation, il y a différentes théories, mais finalement le plus important, c'est la rémunération		
5	Les 3 étapes clés incontournables d'un entretien sont : la préparation, l'accueil et la conclusion		
6	Quand je mène un entretien, il est important que je parle plus que l'autre pour faire passer mes messages		
7	Un enjeu est différent d'un objectif		

10 ENTRETIENS RH INCONTOURNABLES

8	Dans la formulation SMART le S veut dire Simple ou Spécifique		
9	Les besoins de sécurité de la pyramide de Maslow sont des leviers de motivation importants pour tout collaborateur		
10	L'entretien professionnel permet d'évaluer la performance d'un collaborateur		
11	Un entretien de recadrage doit être suivi d'une sanction disciplinaire		
12	L'un des objectifs de l'entretien de délégation est de négocier les moyens et les modes de contrôle de réalisation de la mission		
13	L'écoute active, c'est être dynamique dans le rythme de l'entretien		
14	La « congruence », c'est savoir ressentir ce que dit l'autre		
15	Être assertif, c'est savoir s'affirmer sans agressivité		
16	Le para-verbal, c'est le regard, les gestes et l'attitude du corps		
17	La personnalité n'est pas une compétence		
18	Les salariés au forfait jours ne sont pas concernés par l'entretien professionnel		
19	Tout candidat doit être informé préalablement des méthodes et techniques de recrutement de l'entreprise		
20	La rupture conventionnelle ne concerne que les CDI (Contrats à Durée Indéterminée)		

Voir correction du quiz page 281.

1^{re} partie

**LES CLÉS
D'UN ENTRETIEN RH RÉUSSI**

Chapitre 1

Repérer les spécificités des 10 entretiens RH



Ce chapitre aborde les questions suivantes :

Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien RH	22
Situer les entretiens dans la gestion des ressources humaines et le management.....	25
Utiliser l'entretien comme un levier de motivation au travail	30
Identifier les différents types d'entretiens et leurs enjeux.....	36
Appréhender les étapes clés incontournables d'un entretien.....	37

Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien RH

Dans le cadre professionnel, vous êtes régulièrement amené à réaliser des entretiens de toute sorte : recrutement, évaluation, intégration, professionnel, recadrage... ; que vous soyez responsable d'une équipe ou en charge des ressources humaines d'une structure.

Qu'est-ce qu'un entretien ?

Un entretien face à face dans un cadre professionnel n'est pas une conversation informelle de la vie courante dans un couloir ou près de la machine à café !

Il s'agit d'une situation de communication professionnelle qui repose sur des techniques, postures et modalités particulières que nous pouvons décrire en 5 caractéristiques principales :

- Une situation structurée

Tout entretien nécessite un cadre et des règles. Il s'agit de clarifier qui le conduit, qui définit les étapes et points abordés, qui pose des questions et qui le conclut. Des règles comportementales peuvent aussi être posées pour les deux interlocuteurs : confidentialité, comportements à privilégier (ex. : écoute, respect de l'autre, interactivité...) ou à éviter (ex. : couper la parole, se mettre en colère, rester silencieux, porter un jugement de valeur, etc.).

- Une situation finalisée

L'entretien a un **but** précis qui amène à échanger, apprécier, donner des informations. La structure de l'entretien est totalement liée à sa finalité et donc à son ou ses **objectif(s)**, c'est-à-dire quel message à transmettre, quelle situation à résoudre, quelles décisions à prendre ?

D'où l'importance de l'avoir en tête en permanence et de le rappeler au début de l'entretien.

- Une situation à durée limitée

Il est nécessaire de fixer une durée limitée à tout entretien pour viser l'efficacité.

Cette durée peut varier selon les objectifs et la situation. Néanmoins pour vous donner un repère, nous conseillons de ne pas dépasser deux heures. Sans quoi vous risquez d'être hors sujet et aborder d'autres problématiques sans lien avec l'objectif. Le temps sera à définir selon le type d'entretien et la situa-

tion rencontrée qui peut être plus ou moins complexe. Pour être efficace en général, il est nécessaire d'optimiser son temps et garder le cap sur l'objectif de l'entretien et les points à aborder (*voir 2^e partie*).

- Une situation relationnelle

L'entretien implique un face-à-face qui va permettre de recueillir et d'échanger sur des données en lien avec des réalisations, des faits, mais aussi du ressenti : jugements, opinions, croyances.

Au-delà de la méthodologie, l'attitude et la posture adaptées sont déterminantes pour réussir l'entretien.

Cela nécessite d'adopter un comportement différent de ses réactions spontanées et habituelles : poser des questions, écouter sans donner immédiatement son avis, ne pas couper la parole, respecter les temps de silence, reformuler, faire des synthèses, etc.

- Une situation interactive et dynamique

S'il y a réel échange, les deux interlocuteurs vont s'exprimer tour à tour, favoriser l'expression de l'autre et chercher à se comprendre.

L'échange va évoluer par étapes, selon les sujets à aborder ; et le niveau de qualité va augmenter dans le temps se traduisant par un ajustement mutuel et une expression orale de plus en plus juste.

L'entretien n'est donc pas une conversation, une discussion, une interview journalistique, encore moins un interrogatoire ou un monologue de type discours.

L'entretien est une situation complexe

Pour deux grandes raisons principales que nous allons détailler.

Une situation particulière

Tout face-à-face s'inscrit dans différents paramètres qui vont influencer le résultat :

- L'environnement et le contexte : ce qui s'est passé avant, l'équipe, l'entreprise, la culture interne.
- Les deux interlocuteurs et leurs caractéristiques humaines : parcours (formation et expériences professionnelles), missions et objectifs, un cadre de références personnelles, et un état d'esprit à l'instant T.

- La situation : ce qui déclenche l'entretien, le problème à régler, le ou les message(s) à transmettre pour chacun.

Des compétences nécessaires

- Si vous avez déjà mené des entretiens, vous êtes certainement rendu compte que malgré vos bonnes intentions de départ, le résultat n'est pas toujours celui que vous prévoyiez.

Pourquoi est-ce complexe ? Parce que **mener un entretien nécessite de réaliser beaucoup de tâches simultanément et anticiper en permanence ce qui va se passer après ; tout en écoutant son interlocuteur et en contrôlant ses pensées et raisonnements immédiats.**

C'est donc gérer toutes ces activités à la fois et savoir combiner les compétences nécessaires dans un temps limité :

- Piloter l'entretien et aborder toutes les étapes.
- Adapter la conduite de l'entretien aux objectifs, à la personne et au contexte de l'entretien.
- Questionner habilement et obtenir des informations.
- Écouter activement et observer les attitudes non verbales.
- Analyser les informations qui sont données par la personne.
- Rebondir sur ce que vous dit votre interlocuteur.
- Faire des hypothèses.
- Maîtriser la conduite en recadrant si nécessaire.
- Prendre des notes tout en restant centré sur l'interviewé.
- Anticiper son intervention suivante (question ou reformulation) tout en maintenant son écoute.
- Gérer les émotions qui peuvent surgir.
- Adopter la posture et l'attitude adaptée.
- Gérer les silences.
- Assumer la prise de risque dans les décisions.

La difficulté est donc de rester centré sur **trois axes : l'interviewé, votre échange et l'objectif à atteindre.**

Conduire un entretien n'est pas une compétence naturelle, c'est un acte professionnel qui ne s'improvise pas et nécessite donc de mettre en œuvre des **techniques particulières** et d'acquérir les compétences nécessaires.

Situer les entretiens dans la gestion des ressources humaines et le management

Les différents types d'entretiens que nous allons aborder de manière pratique nécessitent méthodologie et compétences pour être réussis.

Ils s'intègrent dans une approche globale RH structurée pour avoir du sens et de la cohérence ; et surtout soutenir les grandes orientations de l'entreprise.

Un détour s'impose pour définir ce qu'est la GRH.

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

De nombreuses définitions existent, résumons les points principaux.

La gestion des ressources humaines est une fonction centrale et stratégique de l'entreprise qui gère à la fois l'économique et le social et contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et sa performance.

C'est un ensemble de moyens ou de pratiques mises en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

Elle a donc pour finalité d'assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes d'effectifs que de compétences, dans la limite de multiples contraintes, notamment économiques, légales et budgétaires.

Les évolutions du cadre réglementaire sont une des complexités de la fonction qui ont un impact direct sur le management des équipes. À titre d'exemple, l'obligation légale depuis la loi de mars 2014 de mettre en place les entretiens professionnels dans toutes les entreprises privées.

Elle contribue donc à la gestion d'un capital précieux et indispensable : le capital humain de l'entreprise !

Plus concrètement, La GRH comporte différentes dimensions et facettes. Certaines sont plus visibles que d'autres et la liste n'est pas limitative :

- **Recruter** : attirer et sélectionner les talents, développer l'image de l'employeur, veiller à l'intégration.

- **Former** : veiller au maintien et développement des compétences des collaborateurs et maintenir leur employabilité.
- **Gérer les carrières** : construire les parcours, donner des perspectives et déployer la mobilité interne, voire externe.
- **Gérer les emplois et les compétences** : anticiper les évolutions à venir et leurs impacts sur les métiers et les compétences (GPEC¹).
- **Gérer la paie et l'administration du personnel** : veiller à l'application de la législation, définir des règles et des procédures, gérer les rémunérations, piloter la masse salariale, gérer le temps de travail, réaliser toutes les déclarations obligatoires.
- **Gérer les relations sociales** : veiller au climat social, dialoguer et négocier avec les partenaires sociaux, animer et conduire les réunions avec les instances représentatives.
- **Accompagner les changements** : gérer les projets, communiquer.
- **Piloter la performance et l'engagement** : agir sur la motivation, mesurer la performance et mettre en place des plans d'actions, optimiser l'organisation du travail.
- **Améliorer les conditions de travail** : sur le plan physique et psychologique (risques psychosociaux).
- **Garantir la bonne application des règles et de la législation.**
- **Anticiper et gérer les situations difficiles**, les conflits.
- **Communiquer en interne**, fêter les succès et rebondir positivement sur les échecs.

En résumé, la mission de la RH est donc d'accompagner les évolutions technologiques et économiques de l'entreprise ; en veillant à avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment ; tout en maîtrisant les coûts humains et en portant les valeurs internes.

Management et GRH : une approche complémentaire

Dans l'idée de *Tous DRH* de Jean-Marie Peretti², il est établi dans de nombreuses entreprises que la fonction RH est partagée.

On pourrait dire, Tous DRH mais chacun ses responsabilités !

En réalité, les deux fonctions sont distinctes mais très complémentaires, car manager c'est effectivement gérer des ressources humaines pour atteindre

1. GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, voir 1^{re} partie, chapitre 2.

2. Tous DRH, Jean Marie-Peretti, Eyrolles, 4^e édition, 2012.