

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

12^e ÉDITION
2020-2021

 *Gualino* un savoir-faire de
 **Lextenso**

LESZOOM'S

EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION
DES
RESSOURCES
HUMAINES

12^e ÉDITION
2020-2021

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion. Elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'iaelyon (Université Jean Moulin Lyon 3) en tant que Maître de conférences.

HÉLOÏSE CLOET

Ancienne élève de l'École de Management de Bordeaux, elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en tant que Maître de conférences.

SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion. Elle a travaillé, en France, à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et aux Etats-Unis, à Georgia State University et à Atlanta International School.



© 2020, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
ISBN 978 - 2 - 297 - 09209 - 8
ISSN 1288-8184

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**12^e ÉDITION
2020-2021**

 *Gualino* un savoir-faire de
 **Lextenso**

LES ZOOM'S

LA COLLECTION TRAITÉ DE :

- **La comptabilité** : Comptabilité générale – Comptabilité de gestion – Comptabilité des sociétés
- **L'analyse financière**
- **La fiscalité**
- **Le droit** : Introduction au droit – Droit des sociétés – Droit commercial et des affaires – Droit social – Institutions de la France – Institutions de l'Union européenne
- **L'économie**
- **Le marketing**
- **Les relations humaines**

P présentation

L' ensemble des concepts et des outils de la Gestion des Ressources Humaines est développé dans le livre rédigé par Chloé Guillot-Soulez et publié dans la même collection :

La Gestion des Ressources Humaines
(collection Les Zoom's)

La mise en application de ces connaissances vous est facilitée par le présent ouvrage :

**Exercices de Gestion des Ressources Humaines
avec corrigés détaillés**

54 exercices de **Gestion des Ressources Humaines avec des corrigés détaillés** pour vous **entraîner** et **pratiquer** la Gestion des Ressources Humaines.

Ce livre va vous permettre de tester et d'améliorer vos connaissances de Gestion des Ressources Humaines, ainsi que d'acquérir le **savoir-faire** méthodologique indispensable pour traiter avec succès tous les types d'exercices lors de vos examens. Il va vous donner la **maîtrise** de principes et d'outils indispensables pour la pratique de la Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations. Tous les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines sont traités sous la forme d'exercices variés avec des corrigés détaillant une solution-type.

L'ensemble constitue un véritable **outil de travail et d'entraînement** pour l'étudiant en Gestion des Ressources Humaines.

Sommaire

Présentation	5
Liste des abréviations utilisées	10
Thème 1 • Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?	13
<i>Exercice 1 – Questions à choix multiple</i>	13
<i>Exercice 2 – La fonction de DRH</i>	17
<i>Exercice 3 – Typologie des positions du DRH</i>	23
<i>Exercice 4 – La réorganisation de la fonction RH</i>	27
Thème 2 • Le recrutement	31
<i>Exercice 5 – Questions à choix multiple</i>	31
<i>Exercice 6 – Offres d'emploi et critères discriminatoires</i>	35
<i>Exercice 7 – CV et tests de recrutement</i>	38
<i>Exercice 8 – Diversité et recrutement</i>	47
<i>Exercice 9 – L'intégration des nouveaux collaborateurs</i>	51
Thème 3 • La gestion des carrières	55
<i>Exercice 10 – Questions à choix multiple</i>	55
<i>Exercice 11 – Le plafond de carrière</i>	58
<i>Exercice 12 – Les difficultés inhérentes aux postes de direction</i>	61
<i>Exercice 13 – L'expatriation, une aventure à manager</i>	65

Thème 4	• L'évaluation	71
	<i>Exercice 14 – Questions à choix multiple</i>	71
	<i>Exercice 15 – L'évaluation des résultats</i>	74
	<i>Exercice 16 – Talent management, 360° feedback et assessment center</i>	79
	<i>Exercice 17 – L'évaluation dans la Fonction publique d'État</i>	81
	<i>Exercice 18 – L'entretien annuel d'évaluation</i>	86
Thème 5	• La formation	89
	<i>Exercice 19 – Questions à choix multiple</i>	89
	<i>Exercice 20 – Évaluation de l'effort de formation</i>	93
	<i>Exercice 21 – La formation managériale</i>	96
	<i>Exercice 22 – La Validation des Acquis de l'Expérience</i>	99
Thème 6	• La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	109
	<i>Exercice 23 – Questions à choix multiple</i>	109
	<i>Exercice 24 – La gestion des effectifs</i>	113
	<i>Exercice 25 – La pyramide des âges</i>	119
	<i>Exercice 26 – La GPEC chez Electrica</i>	123
	<i>Exercice 27 – La gestion des seniors</i>	128
Thème 7	• La rémunération	133
	<i>Exercice 28 – Questions à choix multiple</i>	133
	<i>Exercice 29 – Les contraintes de la politique de rémunération</i>	137
	<i>Exercice 30 – L'égalité salariale entre les femmes et les hommes</i>	141
	<i>Exercice 31 – L'intéressement</i>	144
Thème 8	• Le temps de travail	149
	<i>Exercice 32 – Questions à choix multiple</i>	149
	<i>Exercice 33 – Les durées maximales de travail</i>	152
	<i>Exercice 34 – Les congés payés</i>	154
	<i>Exercice 35 – Les heures supplémentaires</i>	156

Thème 9	• La santé au travail	161
	<i>Exercice 36 – Questions à choix multiple</i>	161
	<i>Exercice 37 – Identifier et réduire les risques professionnels</i>	165
	<i>Exercice 38 – Le document unique d'évaluation</i>	170
	<i>Exercice 39 – Les troubles musculo-squelettiques (TMS)</i>	175
	<i>Exercice 40 – L'évaluation des risques psychosociaux</i>	178
Thème 10	• Les relations sociales	183
	<i>Exercice 41 – Questions à choix multiple</i>	183
	<i>Exercice 42 – Analyse du climat social</i>	187
	<i>Exercice 43 – Suivi de la conflictualité</i>	191
	<i>Exercice 44 – Les prud'hommes</i>	194
	<i>Exercice 45 – La représentation du personnel des TPE</i>	200
Thème 11	• Le départ de l'entreprise	203
	<i>Exercice 46 – Questions à choix multiple</i>	203
	<i>Exercice 47 – Analyse du turnover</i>	207
	<i>Exercice 48 – Les indemnités de rupture</i>	211
	<i>Exercice 49 – La rupture conventionnelle individuelle</i>	215
Thème 12	• Quels défis pour la GRH ?	219
	<i>Exercice 50 – Questions à choix multiple</i>	219
	<i>Exercice 51 – Intelligence artificielle et Ressources humaines</i>	222
	<i>Exercice 52 – L'entreprise libérée</i>	227
	<i>Exercice 53 – Les salariés, ambassadeurs de la marque employeur</i>	232
	<i>Exercice 54 – Le droit à la déconnexion</i>	236

Liste des abréviations utilisées

ADP	: Administration du Personnel	CSP	: Contrat de Sécurisation Professionnelle
AGEFIPH	: Association pour la Gestion du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées	CTT	: Contrat de Travail Temporaire
ANACT/		CV	: Curriculum Vitae
ARACT	: Agence Nationale/Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	DADS	: Déclaration Annuelle des Données Sociales
ANI	: Accord National Interprofessionnel	DARES	: Direction de l'Animation de la Recherche, des études et de la Statistique
AP	: Agent de Production	DG	: Directeur Général/Direction Générale
APEC	: Association Pour l'Emploi des Cadres	DIRECCTE	: Direction Régionale des Entreprises, de la concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
ASSEDIC	: Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (devenu le Pôle Emploi suite à la fusion avec l'ANPE)	DP	: Délégué du Personnel
AT	: Accident du Travail	DRH	: Direction des Ressources Humaines/ Directeur des Ressources Humaines
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics	DS	: Délégué Syndical
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur	ETAM	: Employé, Technicien, Agent de Maîtrise
CEP	: Conseil en Évolution Professionnelle	FONGECIF	: Fonds de gestion du congé individuel de formation
C & B	: Compensation & Benefits (Rémunération et Avantages Sociaux)	GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CDD	: Contrat à Durée Déterminée	HP	: Haut Potentiel
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée	HS	: Heure Supplémentaire
CE	: Comité d'Entreprise	IC	: Ingénieurs et Cadres
CEE	: Comité d'Entreprise Européen	IEP	: Institut d'Études Politiques
CFE-CGC	: Confédération Générale des Cadres	INRS	: Institut National de Recherche et de Sécurité
CGT	: Confédération Générale du Travail	INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques
CHSCT	: Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	IRP	: Instances Représentatives du Personnel
CPF	: Compte Personnel de Formation		
CPRI	: Commission Paritaire Régionale Interprofessionnelle		
COR	: Contrepartie Obligatoire en Repos		
CSE	: Comité Social et Économique		

MP	: Maladie Professionnelle	RRH	: Responsable Ressources Humaines
OPACIF	: Opérateurs de Compétences	RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
OPCO	: Organismes Paritaires Collecteurs Agréés	RSP	: Réserve Spéciale de Participation
PAS	: Plan d'Actionnariat Salarié	SIRH	: Système d'Information Ressources Humaines
PDG	: Président-directeur Général	SMIC	: Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
PEE	: Plan d'Épargne Entreprise	TMS	: Trouble Musculo-Squelettique
PERCO	: Plan d'Épargne Retraite Collective	URSSAF	: Union de Recouvrement de la Sécurité Sociale et des Allocations Familiales
PME	: Petites et Moyennes Entreprises	VAE	: Validation des Acquis de l'Expérience
PSE	: Plan de Sauvegarde de l'Emploi		
R & D	: Recherche & Développement		
RH	: Ressources Humaines		

Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?

E XERCICE 1

Questions à choix multiple

- 1** – *Parmi ces différents postes, quels sont ceux qui sont rattachés à la fonction RH (plusieurs réponses possibles) ?*
- a. Responsable Développement RH
 - b. Directeur Administratif et Financier
 - c. Assistant de Direction
 - d. Responsable Formation
 - e. Contrôleur de Gestion Sociale
 - f. Responsable *Compensation & Benefits*
 - g. Assistant juridique RH
 - h. Consultant en recrutement
- 2** – *« Le service RH a décidé de confier la gestion des congés payés aux responsables opérationnels. » À quel terme managérial se rapporte cette décision (une seule réponse possible) ?*
- a. l'externalisation de la fonction RH
 - b. l'internalisation de la fonction RH
 - c. la décentralisation de la fonction RH
 - d. la centralisation de la fonction RH
 - e. l'outsourcing de la fonction RH

3 – *Le droit du travail émane de plusieurs sources. Associer le texte juridique à son origine :*

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> a. les usages<input type="checkbox"/> b. la convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999)<input type="checkbox"/> c. les lois<input type="checkbox"/> d. la jurisprudence<input type="checkbox"/> e. les traités communautaires<input type="checkbox"/> f. la directive du 22 septembre 1994 relative à l'institution d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE) | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. Source nationale étatique<input type="checkbox"/> 2. Communauté Européenne<input type="checkbox"/> 3. Organisation Internationale du Travail<input type="checkbox"/> 4. Source nationale professionnelle |
|--|---|

4 – *L'ESS (Employee Self Service) fait référence à (une seule réponse possible) :*

- a. l'utilisation de l'outil informatique par le service Ressources Humaines dans ses activités quotidiennes
- b. l'existence d'un forum sur l'intranet d'une organisation pour répondre aux questions RH des salariés
- c. l'existence d'un blog pour chaque salarié via le serveur de son organisation
- d. la possibilité pour le salarié de gérer lui-même son dossier individuel via une application informatique

5 – *Parmi ces variables, quelles sont celles qui sont susceptibles d'influencer l'activité RH de l'entreprise (plusieurs réponses possibles) ?*

- a. la fiscalité
- b. les budgets de l'entreprise
- c. le chômage
- d. le dirigeant de l'entreprise
- e. l'inflation
- f. les changements démographiques
- g. la structure de l'entreprise
- h. le style de leadership

CORRIGÉ

1 – Bonnes réponses : a d e f

Ces quatre postes font partie du service RH :

- le *Responsable Développement des Ressources Humaines* a en charge la conception, le pilotage et le suivi de projets RH transversaux, en relation avec d'autres fonctions ou départements de l'entreprise ;
- le *Responsable Formation* définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Ses missions sont l'identification des besoins de l'entreprise, l'élaboration, l'organisation et la mise en place du plan de développement des compétences ainsi que l'évaluation des actions de formation menées ;
- le *poste de Contrôleur de gestion sociale* fait partie des postes de spécialistes de la fonction RH à la croisée du contrôle de gestion et de la Gestion des Ressources Humaines ;
- le *Responsable Compensation & Benefits* (ou Responsable Rémunération et Avantages Sociaux) est chargé de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application.

Les autres postes ne sont pas rattachés à la fonction RH :

- le *Directeur Administratif et Financier* (DAF) d'une entreprise s'occupe de la finance ainsi que du respect de l'application des réglementations et de la législation liées à l'activité de la structure pour laquelle il travaille. Le Directeur Administratif et Financier est le garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Il peut éventuellement se voir confier des tâches d'administration du personnel ;
- *l'assistant de direction* est le collaborateur direct d'un cadre, d'un manager ou d'un dirigeant mais, de plus en plus, la fonction d'assistant de direction consiste à travailler avec plusieurs cadres d'un même service. Il est hiérarchiquement rattaché au Président-directeur Général, au Directeur Général, au Secrétaire Général, au Directeur d'une fonction de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il est donc possible de trouver un assistant de direction rattaché au Directeur des Ressources Humaines ;
- *l'assistant juridique RH* est rattaché au service juridique mais est en lien avec la Direction des Ressources Humaines qu'il assiste et conseille, comme les autres directions opérationnelles de l'entreprise, en matière de législation du travail ;
- le *consultant en recrutement* est extérieur à l'entreprise : il prend en charge pour le compte d'une entreprise la recherche et la sélection d'un collaborateur après avoir été associé à la définition du poste et du profil.

2 – Bonne réponse : c

La décentralisation consiste à confier aux responsables opérationnels (voire aux salariés) des tâches effectuées auparavant par la fonction Ressources Humaines, c'est-à-dire centralisées.

L'externalisation (ou *outsourcing*) de la fonction RH consiste à confier à une organisation extérieure (cabinets ou entreprises spécialisés) des tâches auparavant effectuées dans l'entreprise. L'internalisation correspond au phénomène inverse.

3 – Bonnes réponses :

a – 4 ; b – 3 ; c – 1 ; d – 1 ; e – 2 ; f – 2

4 – Bonne réponse : d

L'ESS (*Employee Self Service* ou libre service pour les salariés) est un outil de gestion intégré qui permet au salarié de gérer lui-même son dossier individuel. Un tel module permet de transférer une partie des tâches du service RH vers les opérationnels.

5 – Bonnes réponses : Toutes

Tous les facteurs cités sont susceptibles d'influencer l'activité de la fonction RH. Certains facteurs sont internes à l'entreprise (budgets, dirigeant, structure, style de leadership), d'autres sont externes (fiscalité, chômage, inflation, changements démographiques).

E

XERCICE 2

La fonction de DRH

Témoignage de Charlotte Daviau, 29 ans, DRH d'AntemetA

« Comment je suis passée d'alternante... à DRH »

J'ai débuté ma carrière en tant qu'alternante chez AntemetA, une entreprise française d'informatique professionnelle spécialisée dans le stockage et le cloud. À cette époque, le Directeur Administratif et Financier ne souhaitait pas s'occuper à plein temps des ressources humaines. Il m'a donc rapidement confié des missions dans ce domaine, ce qui m'a donné le goût du métier.

Après cette première expérience concluante, j'ai poursuivi mon alternance et me suis dirigée vers une Licence Professionnelle en Gestion des Ressources Humaines, suivie d'un Master 2 en Gestion et Administration des Entreprises. Mon objectif était d'avoir une vision globale de l'entreprise, allant du marketing à la finance. Cette expérience m'a ouvert la porte du monde professionnel, puisqu'à l'issue de ma formation, AntemetA m'a proposé un poste de responsable RH en CDI. (...) Mes premiers pas dans cette fonction ont été un peu hésitants. J'étais jeune et il fallait montrer de quoi j'étais capable, en apportant plus qu'une expertise technique. Tout le pôle était à construire car la plupart des outils n'existaient pas. J'ai donc mis la main à la pâte, ai créé une grille salariale, (...) contribué à la création d'une filiale au Maroc... Les chantiers étaient et restent nombreux !

Tous ces efforts ont payé puisqu'en 2015, AntemetA m'a nommée Directrice des Ressources Humaines, neuf ans après mes premiers pas dans l'entreprise. Après plus d'un an à ce poste, j'ai pour ambition de faire évoluer le profil RH et de participer au développement de l'entreprise à l'international. Même si je dois faire face à plusieurs difficultés, notamment sur la partie recrutement, ce poste multi casquettes me passionne. En effet, l'un des principaux enjeux de l'entreprise est le recrutement de salariés hautement qualifiés. Le secteur de l'IT et, plus particulièrement, du cloud et de la cybersécurité fait face à une pénurie de profils ce qui entraîne une concurrence accrue entre les entreprises du même secteur. Il est donc primordial de se démarquer (...) Et lorsque nous parvenons à trouver LA pépite, je tire ma plus grande satisfaction de la reconnaissance des managers opérationnels. Au-delà du recrutement externe, j'attache une importance primordiale au bien-être des salariés. J'essaie d'être à l'écoute de chacun d'entre eux et de les faire évoluer au sein de l'entreprise en répondant à leurs objectifs de carrière. L'échange et l'écoute restent au cœur de mon métier.

Source : Les Échos Start, rubrique Emplois et stages (www.start.lesechos.fr).

À partir de ce témoignage et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

- Décrivez les activités principales et secondaires d'un Directeur des Ressources Humaines. Quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction de DRH ?
- Avec qui le DRH est-il en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelles sont les attentes des dirigeants vis-à-vis du DRH ?
- Quelles sont les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste de DRH ?
- Quels sont les formations et les parcours professionnels types pour accéder à la fonction de DRH ?

CORRIGÉ

1 – Les activités du Directeur des Ressources Humaines

Activités majeures ou prépondérantes	
Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec la Direction Générale de la stratégie générale de l'entreprise, assurer un rôle de conseil, prendre connaissance des objectifs de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance envisagées (croissance interne, croissance externe, joint-venture...). • Recueillir les attentes des grandes directions (dont la Direction Générale) en matière RH. • Travail de veille : observer l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparables, se tenir informé des innovations, benchmarking éventuel. • Définir, sur la base de l'ensemble des informations préalablement citées, la stratégie RH de l'entreprise, la faire valider par la Direction Générale. • Décliner cette stratégie dans les différents domaines RH et fixer des objectifs généraux et spécifiques par division, département, site, population, etc. • Représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel. • Communiquer auprès des salariés et aux syndicats sur les projets RH.