

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

55 EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

14^e ÉDITION
2022-2023

 *Gualino*

un savoir-faire de
Lextenso

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 et enseigne au Georgia Institute of Technology. Elle a travaillé à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.



© 2022, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
ISBN 978 - 2 - 297 - 17696 - 5
ISSN 1288-8184

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

LESZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

55 EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**14^e ÉDITION
2022-2023**

LESZOOM'S

LA COLLECTION TRAITE 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 résentation

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**

*55 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 – Et si la fonction RH n'existait pas ?</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 – Les salariés, ambassadeurs de la marque employeur</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 – La mobilité internationale, une aventure à manager</i>	67

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	107
<i>Exercice 23 – Questions à choix multiple</i>		107
<i>Exercice 24 – La gestion des effectifs</i>		111
<i>Exercice 25 – La pyramide des âges</i>		117
<i>Exercice 26 – La GPEC chez Electrica</i>		121
<i>Exercice 27 – La gestion des seniors</i>		126
Thème 7	• La rémunération	131
<i>Exercice 28 – Questions à choix multiple</i>		131
<i>Exercice 29 – Les contraintes de la politique de rémunération</i>		135
<i>Exercice 30 – L'égalité salariale entre les femmes et les hommes</i>		139
<i>Exercice 31 – L'intéressement</i>		142
Thème 8	• Le temps de travail	147
<i>Exercice 32 – Questions à choix multiple</i>		147
<i>Exercice 33 – Les durées maximales de travail</i>		150
<i>Exercice 34 – Les congés payés</i>		152
<i>Exercice 35 – Les heures supplémentaires</i>		154

Thème 9	• La santé au travail	159
	<i>Exercice 36 – Questions à choix multiple</i>	159
	<i>Exercice 37 – Qualité de vie au travail et télétravail</i>	163
	<i>Exercice 38 – Le document unique d'évaluation</i>	167
	<i>Exercice 39 – Les troubles musculo-squelettiques (TMS)</i>	172
	<i>Exercice 40 – L'évaluation des risques psychosociaux</i>	175
Thème 10	• Les relations sociales	179
	<i>Exercice 41 – Questions à choix multiple</i>	179
	<i>Exercice 42 – Analyse du climat social</i>	183
	<i>Exercice 43 – Suivi de la conflictualité</i>	187
	<i>Exercice 44 – Le dialogue social environnemental</i>	190
	<i>Exercice 45 – La représentation du personnel des TPE</i>	193
Thème 11	• Le départ de l'entreprise	197
	<i>Exercice 46 – Questions à choix multiple</i>	197
	<i>Exercice 47 – Analyse du turnover</i>	201
	<i>Exercice 48 – Les indemnités de rupture</i>	205
	<i>Exercice 49 – La rupture conventionnelle individuelle</i>	209
Thème 12	• Quels défis pour la GRH ?	213
	<i>Exercice 50 – Questions à choix multiple</i>	213
	<i>Exercice 51 – Intelligence artificielle et Ressources humaines</i>	216
	<i>Exercice 52 – L'entreprise libérée</i>	221
	<i>Exercice 53 – Le management à distance</i>	226
	<i>Exercice 54 – Le droit à la déconnexion</i>	230
	<i>Exercice 55 – Diversité, inclusion et GRH</i>	234

Liste des abréviations utilisées

ADP	: Administration du Personnel	CSSCT	: Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
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	DP	: Délégué du Personnel
AT	: Accident du Travail	DREETS	: Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics	DRH	: Direction des Ressources Humaines/ Directeur des Ressources Humaines
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur	DS	: Délégué Syndical
CEP	: Conseil en Évolution Professionnelle	ETAM	: Employé, Technicien, Agent de Maîtrise
C & B	: Compensation & Benefits (Rémunération et Avantages Sociaux)	FONGECIF	: Fonds de gestion du congé individuel de formation
CDD	: Contrat à Durée Déterminée	GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée	HP	: Haut Potentiel
CE	: Comité d'Entreprise	HS	: Heure Supplémentaire
CEE	: Comité d'Entreprise Européen	IC	: Ingénieurs et Cadres
CFE-CGC	: Confédération Générale des Cadres	IEP	: Institut d'Études Politiques
CGT	: Confédération Générale du Travail	INRS	: Institut National de Recherche et de Sécurité
CHSCT	: Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques
CPF	: Compte Personnel de Formation	IRP	: Instances Représentatives du Personnel
CPRI	: Commission Paritaire Régionale Interprofessionnelle		
COR	: Contrepartie Obligatoire en Repos		
CSE	: Comité Social et Économique		
CSP	: Contrat de Sécurisation Professionnelle		

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

Initiation et soutien des projets RH et encadrement d'équipes	• Donner le cap stratégique et définir les objectifs RH. • Initier et soutenir les grands chantiers/projets RH dans l'entreprise auprès des autres directions, des salariés, etc. • Recruter les collaborateurs placés sous sa responsabilité. • Manager ses équipes : délégation, évaluation, développement des compétences, etc. • Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques et certaines négociations. • Participer à la gestion des talents : mise en place de politique de recrutement externe attractive, d'assessments, de 360°, de coaching, de mobilités spécifiques. • Être force de proposition ou arbitre des choix importants de prestataires : cabinets de recrutement, d'outplacement, de coaching, agences de communication, éditeurs de logiciels, etc.
Suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats	• Suivre l'évolution des projets RH mis en œuvre, comparer les résultats aux objectifs, mettre en place des correctifs si nécessaire. • Assurer un <i>reporting</i> auprès de la Direction Générale. • Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de l'évolution des projets RH mis en œuvre.

	Activités mineures ou éventuelles
Communication interne et externe	• Le DRH peut avoir la charge de la communication interne de l'entreprise et de veiller scrupuleusement à la communication relative aux projets RH au sein de l'entreprise. • Le DRH peut représenter l'entreprise auprès de la presse spécialisée ou d'autres médias, participer à différents événements externes liés à la fonction RH, au mécénat, etc.
Services généraux	• Le DRH est parfois responsable des services généraux de l'entreprise.

	Variabilité des activités
Taille de l'entreprise	• Dans les groupes, le DRH occupe une position stratégique. Il joue généralement un rôle de conseil RH auprès de la Direction Générale et un rôle d'impulsion, de soutien et de suivi des projets RH gérés par ses collaborateurs de façon plus ou moins décentralisée. Ses activités consistent aussi souvent en la recherche d'harmonisation des pratiques RH aux niveaux des différentes divisions et zones géographiques. • Dans les PME, si le DRH réfléchit à la stratégie RH, il doit aussi s'investir dans l'opérationnel d'autant que ses équipes peuvent être réduites.
Rattachement hiérarchique	• Si le DRH est rattaché directement à la Direction Générale, il est plus influent en matière d'élaboration et d'application de la stratégie de l'entreprise que dans le cas contraire. Il peut discuter d'égal à égal avec les autres grandes directions de l'entreprise.
Convictions du PDG en matière de Ressources Humaines	• Les rôles attribués au DRH sont, en partie, conditionnés par les convictions du PDG en matière de Ressources Humaines. Néanmoins, la mondialisation, la crise économique et, plus globalement, l'incertitude et le haut niveau de compétition caractéristiques de l'environnement ont revalorisé et étendu sa fonction. Elle dépasse assurément le rôle traditionnel et désormais dépassé d'administration du personnel.

2 – L'environnement quotidien du Directeur des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est une fonction qui existe dans tous les secteurs d'activités. L'étendue de la fonction dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé et plus la fonction est large et généralement stratégique.

Rattachements hiérarchiques	• Président-directeur Général (PDG) ou Directeur Général (DG) • Secrétaire général • Directeur Administratif et Financier NB : Le DRH est désormais, dans la plupart des cas, membre du Comité de Direction
Relations fonctionnelles	• Directeur Administratif et Financier • Directeur informatique • Directeur juridique • Directeur de la communication • Autres directions opérationnelles de l'entreprise