

Introduction

Il est commun de souligner que la fonction ressources humaines a subi des évolutions rapides et profondes depuis les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Le rôle du DRH n'a cessé de se compliquer et les enjeux conférés à sa fonction n'ont cessé de croître. Tirailé entre les nécessités d'efficacité et le besoin d'humanité, tout responsable ressources humaines doit faire face à des demandes croissantes de la part de sa direction, pour plus de rigueur et une utilisation optimale des hommes et des femmes de l'entreprise. En parallèle, et quelquefois de manière contradictoire, il se doit aussi de répondre aux attentes des salariés et d'être à leur écoute. Dans tous les cas, on lui reconnaît de plus en plus le rôle de *business partner*, c'est-à-dire de membre à part entière de la stratégie de l'entreprise.

Bâtir des outils conduit à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui vise à clarifier la politique RH d'une entreprise. Ces outils sont d'autant plus indispensables que le monde économique exige de rendre compte régulièrement de son travail auprès des *share holders*, à savoir toutes les parties directement ou indirectement touchées par l'activité organisa-

tionnelle : salariés, clients, pouvoirs publics, consommateurs, citoyens, actionnaires, etc. Dans un tel contexte, le DRH a tout intérêt à clarifier sa politique, à la structurer et à se doter des outils qui le lui permettent.

Finalités de l'ouvrage

Comment, en tant que directeur des ressources humaines, mettre en place une politique qui soit efficace ? Comment tout simplement avoir des indications pour démontrer que les actions menées sont « efficaces » ? Cet ouvrage tente d'apporter quelques voies de réponse.

- Il fait état des principaux outils qui existent en GRH, et à ce titre constitue un excellent guide pour se familiariser avec les pratiques des ressources humaines.
- Il propose, au-delà des outils, des grilles de lecture et d'analyse qui sont fort utiles à tous les spécialistes RH pour préciser leurs actions et réfléchir à leur qualité.
- Il a été bâti dans un effort de synthèse et de progression pédagogique, et peut donc être utilisé par des formateurs et des enseignants comme support de cours et de stages.
- Il offre aux étudiants un panel de connaissances techniques qu'il est indispensable de posséder dès que l'on souhaite évoluer vers une spécialisation RH.

L'ouvrage a été rédigé dans l'objectif de fournir aux professionnels et à tous ses lecteurs une synthèse des principaux outils existant dans les entreprises. Il adopte une approche classique de la gestion des ressources humaines à travers six thèmes :

- la gestion des emplois et des compétences ;
- le recrutement ;
- la rémunération ;

- l'évaluation des individus ;
- la gestion de la formation et des carrières ;
- l'audit social.

Pour chacun d'entre eux, une palette d'outils est introduite, avec le contexte de leur apparition, les modalités de leur utilisation, et un regard critique sur leurs avantages et leurs inconvénients. Le lecteur y trouvera des outils très classiques mais pourtant incontournables, tels que la description de poste ou le profil de poste. Il y découvrira des outils plus récents, à l'image du test de quotient émotionnel dans le cadre du recrutement, ou des normes SA 8 000 en matière de certification sociale. Ces outils sont étayés par des points de repère juridiques fondamentaux, que tout professionnel se doit de connaître dans sa fonction. Les outils sont systématiquement détaillés et explicités ; les processus de construction sous-jacents sont précisés, afin que les enjeux et les logiques liés à chacun d'entre eux soient explicites.

Écrire un ouvrage sur les outils des RH en quelques pages n'est pas un travail facile. Par souci de synthèse, je me suis efforcée de mentionner régulièrement des sites Internet vers lequel le lecteur pourra aller pour tous les éléments qu'il souhaite approfondir. Des témoignages et des cas d'entreprise illustrent aussi le propos et montrent comment certains outils ont été appliqués en entreprise. Ces études de cas ont une triple finalité :

- Servir d'exemple et de cadre de référence aux professionnels des RH, grâce à la mise en valeur de pratiques utilisées dans des grands groupes et des cabinets prestigieux, qui disposent de moyens importants organisés autour d'une politique RH bien structurée.
- Enrichir le contenu des chapitres à travers la présentation d'autres outils et des conditions spécifiques d'utilisation.
- Apporter des exemples concrets à tous ceux qui animent des formations en gestion des ressources humaines.

Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage s'articule autour d'une vision utilitariste de la gestion des ressources humaines. Sa problématique peut se résumer par la phrase suivante :

Que faire pour structurer une politique de gestion des ressources humaines et pour rendre compte de son efficacité ?

Le premier chapitre est consacré aux outils qui forment le ciment de toute politique RH : **les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences**. Ces outils, les modalités de leur construction et les logiques sous-jacentes ont un impact fondamental sur les autres outils des RH. Mettre en place une gestion de la compétence suppose que l'on valorise des savoir-faire individuels et collectifs. Ce sont ces savoir-faire qui seront ensuite évalués et feront l'objet d'une rémunération. Quant à la gestion de l'emploi, elle est utile pour préciser les activités d'une entreprise et les tâches qui y sont réalisées. Elle apporte des informations complémentaires pour recruter, évaluer et rémunérer les individus selon le poste qu'ils occupent. Ces outils représentent à nos yeux la base d'une politique RH. Ils sont ensuite déclinés et utilisés pour bâtir d'autres outils. À titre d'exemple, une partie d'un référentiel de compétences sera reprise dans une grille de recrutement, afin de préciser les critères d'évaluation des candidats. C'est pourquoi nous avons décidé de traiter ce thème en premier, en mentionnant clairement les impacts de ces outils sur les autres éléments de la gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre aborde le thème du **recrutement** et développe tout particulièrement la phase de sélection des candidats. La plupart des outils ont été construits dans cet objectif, et leur variété peut poser problème au recruteur. Quels outils privilégier, dans quel contexte, pour quel type de candidats ? Les techniques françaises de sélection sont fortement critiquées par nos voisins européens et nord-américains.

Elles ne laissent personne indifférent, tant il s'agit d'une activité coûteuse pour les uns, difficile pour les autres. Le chapitre insiste en conséquence sur la qualité des techniques de sélection, et mène une analyse très critique de ces outils pour inviter le lecteur à ne travailler qu'avec les plus fiables d'entre eux. Il conclut par la présentation de la procédure de recrutement des jeunes diplômés chez PricewaterhouseCoopers, qui illustre parfaitement les conseils donnés dans le chapitre.

L'évaluation des salariés est abordée dans le chapitre 3, où sont mentionnés quelques supports et outils traditionnels de l'évaluation annuelle des collaborateurs. La plupart des entreprises possèdent un guide d'entretien ou un processus d'entretien, tout au moins pour leurs cadres. Pour autant, ces outils ne garantissent pas l'efficacité du processus, qui se heurte bien souvent au manque d'implication, de temps et d'intérêt de la hiérarchie pour ce type d'exercice – rarement jugé productif. Au-delà d'une illustration de guides d'entretien et de leurs commentaires, ce chapitre accorde une part importante aux modalités et aux conditions d'une utilisation efficace de tels outils. Le lecteur y trouvera des recommandations pour optimiser le processus d'évaluation.

Les outils de rémunération présentés dans le chapitre 4 font état des principes traditionnels de construction d'une grille de salaire. À l'aide d'exemples, le chapitre attire l'attention sur les réflexions à mener lorsque l'on bâtit une grille de salaire. Il présente quelques indicateurs qui permettent d'analyser la hiérarchie des salaires et ses conséquences sur la mobilité. Le chapitre fait aussi état des modalités complémentaires de rémunération à l'image de l'épargne salariale.

La formation et la gestion des carrières incluent des outils aussi variés que l'évaluation des besoins de formation, les résultats de la formation, les outils de gestion des carrières et des potentiels. La formation est un sujet épineux, car il est beaucoup plus facile de savoir ce qu'elle coûte que ce qu'elle apporte réellement à l'entreprise. Mettre en place des outils

qui éclairent sur ce thème serait fort utile aux professionnels des RH. Le lecteur trouvera une réflexion sur la manière dont on évalue traditionnellement la formation, ainsi que des outils plus originaux, centrés sur l'impact social de la formation par exemple. En matière de gestion des carrières, l'ouvrage reprend les principaux dispositifs existants, et présente les difficultés et les limites de la gestion des hauts potentiels.

Le dernier volet de l'ouvrage est consacré aux outils de **pilotage et d'audit social**. Il s'appuie sur les textes de loi concernant le bilan social et les Nouvelles Régulations Économiques pour montrer comment ces textes colorent la mise en place d'outils de pilotage complémentaires. Le principe de la construction des tableaux de bord sociaux est abordé avec une présentation synthétique des principaux indicateurs. Le chapitre aborde ensuite la méthodologie de l'audit et apporte des recommandations pour mener soi-même une étude explicative des dysfonctionnements sociaux. Il conclut par la présentation des démarches mises en œuvre chez Total SA afin de rendre compte de la politique RH dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale du groupe.

Finalement, l'ouvrage fait état de bien des outils, abordés séparément dans des thématiques distinctes. Pourtant, et c'est un peu l'objet des études de cas, ils sont tous inter-reliés et ne peuvent être pensés et utilisés efficacement que dans le cadre d'une bonne interaction entre eux. C'est sur cette imbrication des outils que la conclusion de l'ouvrage s'attarde. Elle insiste sur le fait que chaque outil, pris séparément et sans réflexion préalable à son utilisation, ne peut aboutir à des résultats probants. Mettre en place un outil n'a de sens que si celui-ci sert une politique RH cohérente et réfléchie. Le respect de ce pré-requis est indispensable pour faire de cet ouvrage un complément utile aux pratiques sociales.