

# **LES OUTILS DES RH**

Les savoir-faire essentiels en GRH



RESSOURCES HUMAINES

Sylvie GUERRERO

# LES OUTILS DES RH

Les savoir-faire essentiels en GRH

4<sup>e</sup> édition

DUNOD

Photo de couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079137-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	1
<b>Introduction</b>	3
<b>Chapitre 1 ■ Les outils de la gestion des emplois et des compétences</b>	11
<b>Chapitre 2 ■ Les outils de gestion prévisionnelle et de planification</b>	43
<b>Chapitre 3 ■ Les outils du recrutement</b>	75
<b>Chapitre 4 ■ L'évaluation des salariés</b>	121
<b>Chapitre 5 ■ Les outils de rémunération</b>	157
<b>Chapitre 6 ■ Les outils de la formation et du développement professionnel</b>	187
<b>Chapitre 7 ■ Les outils de pilotage et d'audit social</b>	215
<b>Conclusion</b>	249
<b>Bibliographie</b>	255
<b>Index</b>	259



# Remerciements

Ce travail n'aurait jamais pu aboutir sans la rencontre et le soutien d'un ensemble de personnes, que je te tiens à remercier chaleureusement.

- Un grand merci tout d'abord à tous les responsables des ressources humaines et autres professionnels qui m'ont fait confiance et ont accepté de parler de leurs pratiques de GRH dans cet ouvrage :
  - Eric Mesmeur, DRH, et Stephan Lombardo, PDG, Yves Rocher France ;
  - Philippe Michecoppin, responsable du développement et de l'apprentissage, Groupe Adecco ;
  - Aurélie Armand, DRH, et Françoise Nauton-Inglis, directrice administrative et financière, groupe Kaliop ;
  - Jean-Luc Plante, gestion du changement, développement du leadership, diversité et inclusion, Pratt & Whitney Canada ;
  - Marie-Pierre Docteur, responsable Qualité Service Environnement, Groupe PLD Propreté & Services,
- Certains outils ont été développés et testés lors d'interventions auprès d'étudiants, que ce soit en formation initiale, en formation continue, ou en MBA : les réactions des étudiants ont été précieuses pour progresser et je les en remercie ;
- Merci à Sylvie St-Onge, pour avoir contribué à faire avancer ma réflexion à travers la rédaction des ouvrages *La Gestion des carrières* et

*Relever les défis de la GRH*, (en collaboration avec Victor Haines et Jean-Pierre Brun).

- Enfin, merci à mes collègues universitaires et aux professionnels qui me donnent la chance de développer des partenariats fructueux, et qui font avancer pratique et académique main dans la main.



# Introduction



## Contexte de l'ouvrage



La fonction ressources humaines est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion. C'est tout d'abord l'une des plus *récentes*. Si les principes de la comptabilité existent depuis plusieurs siècles, le titre Ressources Humaines ne s'impose que dans les années 1990, sous l'impulsion des pratiques de gestion du personnel mises en place après la seconde guerre mondiale.

C'est aussi l'une des plus *sujettes à caution*. Les responsables des ressources humaines peinent à démontrer la valeur ajoutée de leurs actions. Si l'on est facilement capable de chiffrer ce que les hommes et les femmes d'une entreprise coûtent, que ce soit en salaires, en temps, en moyens matériels, ou en frais divers comme la formation ou la participation aux bénéfices, il est plus difficile de démontrer ce qu'ils rapportent. Miser sur les ressources humaines implique que l'on démontre autant que possible que cette valeur ajoutée existe à tous les maillons de l'entreprise. Cela suppose d'être convaincu qu'investir dans l'humain est utile et nécessaire, mais aussi d'être en mesure de vérifier et chiffrer la valeur des investissements réalisés.

C'est en troisième lieu une fonction *sensible*.

« Le DRH, c'est souvent quand ça va mal qu'on en entend parler. »

« Le DRH, à part pour le recrutement et les licenciements, à quoi sert-il ? »

Combien de fois peut-on entendre ce type de remarques, sans compter celles qui portent sur les insuffisances du management, le manque de perspectives et de visibilité de carrière, les pertes d'emploi en période de croissance économique... Être DRH, c'est endosser encore trop souvent un uniforme lourd à porter, celui du coupeur de postes, de l'administratif qui se protège dans sa tour d'ivoire et sert avant tout les intérêts de la direction, rarement ceux des salariés.

C'est enfin une fonction très *évolutive*. Le directeur des ressources humaines de 2018 n'a plus grand-chose à voir avec le chef du personnel des années 1950 ou même 1970. Si les connaissances juridiques et les aptitudes à gérer des affaires administratives demeurent inhérentes à la fonction, le rôle du DRH ne se limite plus à cela. Le DRH doit répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation efficiente des ressources qu'il gère ; il doit aussi se soucier de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, susciter leur motivation et leur implication dans l'entreprise. Il doit aussi être proactif dans la maîtrise de lois du travail changeantes et dans l'innovation sociale, pour répondre aux enjeux de flexibilité, diversité, santé au travail, qui se posent de plus en plus aux entreprises.

D'un administratif redoutable, il s'est ainsi transformé progressivement en catalyseur d'énergies, en créateur de culture d'entreprise et de dynamisme.

Voilà donc une fonction de l'entreprise qui est jeune, qui soulève des interrogations et des doutes quelque peu antagonistes : d'un côté, il faudrait démontrer la valeur ajoutée de son travail et l'efficacité de ses actions, de l'autre faire preuve d'écoute, de compréhension et de transparence. Dans les deux cas, il s'agit de rendre compte, d'explicitier et de communiquer sur les actions mises en place en matière de gestion des ressources humaines. Et pour ce faire, des outils, il en faut. Alors bien évidemment, on sait que l'outil idéal n'existe pas. En revanche, tout professionnel des ressources humaines peut se doter d'outils

simples, faciles à mettre en œuvre, qui lui donnent du recul sur sa fonction, lui permettent de donner du sens à la politique qu'il met en œuvre, et l'aident à sensibiliser les directions, les managers et les collaborateurs à ses missions, leur importance et leurs impacts.

## Finalités de l'ouvrage

Comment, en tant que directeur des ressources humaines, mettre en place une politique qui soit efficace ? Comment structurer ses actions et les rendre légitimes ? 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 donne aux professionnels une synthèse des principaux outils de GRH qu'ils sont amenés à utiliser dans leur fonction d'encadrement, ainsi que des clés pour bien les utiliser.
- Il propose, au-delà des outils, des grilles de diagnostic 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 propose donc une vision pratique et concrète de la gestion des ressources humaines. Sa finalité 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 ? »*

# Organisation de l'ouvrage

## *Format général*

L'ouvrage est découpé en chapitres qui traitent chacun d'une fonction ou pratique de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- la description des emplois et des compétences ;
- la gestion prévisionnelle et la planification des ressources humaines ;
- le recrutement ;
- l'évaluation des salariés ;
- la rémunération ;
- la formation et le développement professionnel ;
- le pilotage et l'audit social.

Pour chaque fonction, 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. La présentation des outils est également éclairée par des points de repère juridiques fondamentaux, que tout professionnel se doit de connaître pour comprendre les logiques sous-jacentes aux outils des RH.

Le lecteur trouvera dans l'ouvrage des outils très classiques mais incontournables, tels que la description de poste ou le profil de poste. Il y découvrira des outils plus récents, à l'image de l'entretien situationnel dans le cadre du recrutement, ou du 360 degrés en matière d'évaluation.

La plupart des chapitres s'achèvent par un **cas d'entreprise**, qui a été construit à partir des témoignages de responsables RH ou de cadres dirigeants, et montrent comment certains outils ont été appliqués en entreprise. Ces études de cas servent d'exemple, à travers la présentation de pratiques innovantes ou avant-gardistes, qui pourraient inspirer d'autres entreprises.

## ***Organisation de chaque chapitre***

Le premier chapitre est consacré aux outils qui forment le ciment de toute gestion des RH : **les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences**. Ces outils représentent à nos yeux le socle des autres pratiques RH. Ils seront ensuite repris et utilisés dans les autres chapitres pour bâtir d'autres outils des RH. Les outils de gestion des emplois apportent des informations utiles pour recruter, évaluer et rémunérer les individus selon le poste qu'ils occupent. Les outils de gestion des compétences sont fondamentaux pour évaluer les salariés, les former et les développer. Le cas d'Yves Rocher complète ce chapitre en montrant des manières innovantes d'organiser le travail en vue de mieux motiver les salariés et d'accroître leur créativité.

Le deuxième chapitre passe en revue les principaux dispositifs que le législateur a créés pour encourager et encadrer les démarches de **gestion prévisionnelle et de planification des RH**, dont la loi sur la GPEC. Mais il va au-delà de la loi pour montrer l'ensemble des enjeux et des outils associés à toute planification, qu'elle conduise à des suppressions d'emploi ou à des créations d'emploi. Le cas de la planification des talents et hauts potentiels au sein du groupe Adecco illustre à travers une situation concrète la mise en place du processus de gestion prévisionnelle décrit dans le chapitre.

Le troisième chapitre aborde le thème du **recrutement** et présente des outils portant sur l'ensemble des étapes du recrutement. Une attention particulière est portée aux outils de sélection des candidats, qui ne laissent personne indifférent, tant il s'agit d'une activité visible pour les entreprises. Le chapitre propose une analyse critique de ces outils, et invite le lecteur à ne travailler qu'avec les plus valides d'entre eux. Il conclut par la présentation de la procédure de recrutement mise en place par le groupe Kaliop, qui montre comment une PME peut développer des outils innovants pour attirer la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie.

**L'évaluation des salariés** est abordée dans le chapitre quatre. La plupart des entreprises possèdent un guide d'entretien ou un

processus d'entretien. Pour autant, ces outils ne garantissent pas l'efficacité du processus, qui se heurte bien souvent aux subjectivités et sensibilités des salariés, ainsi qu'au manque de temps et de formation de la hiérarchie pour ce type d'exercice. Le chapitre accorde une part importante aux modalités et aux conditions d'une utilisation efficace des outils d'évaluation. Le lecteur y trouvera des recommandations pour optimiser le processus d'évaluation, ainsi qu'une présentation de méthodes alternatives d'évaluation comme le 360 degrés. Ce chapitre insistera par le biais du cas de Pratt & Whitney Canada sur l'émergence de nouveaux systèmes d'évaluation des salariés, plus fréquents, plus axés sur le coaching et le développement professionnel.

**Les outils de rémunération** présentés dans le chapitre cinq font état des principes 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 cette grille. 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 la rémunération variable ou de l'épargne salariale. Il se termine par la description des modalités de rémunération des grands patrons et aux débats que ces rémunérations soulèvent.

Le chapitre six sur la **formation et le développement professionnel** présente des outils touchant à la construction du plan de formation et à l'évaluation des retombées de la formation. Mettre en place des outils qui éclairent sur les bénéfices de la formation serait fort utile aux professionnels des RH. Le lecteur trouvera une réflexion sur la manière dont on évalue la formation, ainsi que des outils plus originaux, centrés sur l'impact social de la formation par exemple. Le chapitre s'achève sur la présentation du programme de formation et de développement mis en place dans le groupe PLD Propreté & Services, pour souligner que la formation est l'affaire de tous, quels que soient les emplois et les qualifications que l'on possède.

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 des outils de pilotage social. 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.

## Bonne lecture !


Nous espérons que cet ouvrage contribuera à aider les professionnels actuels et futurs de la fonction RH, ainsi que les managers, à se doter et à utiliser des outils RH efficaces et adaptés à leur contexte d'entreprise. Bonne lecture à tous.





# Chapitre 1

# Les outils de la gestion des emplois et des compétences



## *Executive summary* |

- ▶▶ **Les outils relatifs aux emplois et aux compétences** forment la clé de voûte de la GRH de toute entreprise.
- ▶▶ **Ils permettent de décrire les tâches à effectuer** dans un poste donné, et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès.
- ▶▶ **Ils facilitent l'organisation du travail** et aident à identifier des modalités de travail motivantes et satisfaisantes. Sans une réflexion rigoureuse sur ces outils, les autres pratiques et outils ne pourront être utilisés avec efficacité.

# Les outils décrivant les emplois

## *Principes et fondements*

Les outils de description des emplois, et notamment la *description de poste*, font figure d'outils emblématiques en GRH. Nés sous l'impulsion des travaux de F.W. Taylor, ils s'appuient sur un processus d'analyse visant à découper le travail en tâches et à organiser le travail.

En France, les descriptions de postes se sont généralisées après la seconde guerre mondiale, lorsque les règles d'assujettissement aux conventions collectives des branches professionnelles furent déterminées. Les outils de gestion des emplois qui découlent de cette démarche s'appuient sur l'idée d'identifier des emplois types dans chaque branche professionnelle, transposables d'une entreprise à l'autre, et qui offrent des garanties similaires à tous les titulaires de ces emplois.

Bien évidemment, les outils de gestion des emplois ont évolué depuis, mais ces outils demeurent centrés sur des tâches à effectuer et des responsabilités à assumer, liées à un niveau de diplôme, et assez indépendantes des performances et des réalisations individuelles.

## *La description d'emploi*

La gestion de l'emploi a conduit à développer un des outils fondamentaux de la GRH : **la description d'emploi**, également appelée description de poste ou description de fonction, qui correspond à un document faisant la synthèse des tâches devant être effectuées dans un emploi, poste ou une fonction donnée.

L'outil de description d'emploi prend la forme d'un document écrit de 2-3 pages environ, qui explique la raison d'être d'un emploi et présente une synthèse des tâches qui doivent y être exécutées.

## ■ Contenu et rubriques d'une description d'emploi

Même si le contenu des tâches à décrire diffère d'un poste à l'autre, les règles de formalisation d'une description d'emploi sont relativement homogènes. Toute description d'emploi se présente sous la forme d'un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi. Ces renseignements sont classés par thèmes ou rubriques, comme le précise la fiche pratique suivante.

### FICHE PRATIQUE 1.1

#### LE CONTENU D'UNE DESCRIPTION D'EMPLOI

##### *Les rubriques incontournables*

- Intitulé de l'emploi (titre exact du poste)
- Date de la rédaction de la description ou de son actualisation
- Département ou service d'affectation
- Situation dans la structure : organigramme et relations hiérarchiques avec d'autres postes
- Mission principale, résumé/finalité de l'emploi : courte synthèse des responsabilités principales du poste, qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise
- Attributions, activités : détail des tâches et des opérations à effectuer
- Matériel, documents, moyens mis à disposition (moyens informatiques par exemple)

##### *Souvent mentionné*

- Marge d'autonomie (précision des attributions)
- Profil, exigences, qualités requises
- Évolutions possibles vers d'autres emplois

### Éventuellement

- Nombre de personnes dans cet emploi
- Pourcentage de temps consacré à chacune des activités
- Volume approximatif des activités
- Autres fonctions dépendant de la fonction décrite (relations hiérarchiques ascendantes)
- Mode de contrôle par autrui (hiérarchie)
- Assistance par autrui (autre que la hiérarchie)

### ■ Style de rédaction

La plupart des descriptions d'emploi suivent des normes de rédaction similaires, qui donnent une couleur bien reconnaissable à cet outil.

La raison d'être du poste résume en quelques phrases pourquoi le poste existe et quelle est l'étendue des responsabilités qui y sont rattachées.

Les tâches et responsabilités sont énoncées sous forme de listes. Elles sont décrites à l'aide de **verbes d'action** concis et précis, qui visent à expliciter les gestes ou les actions requis dans l'emploi : *répondre, appliquer, coordonner, superviser, mettre à jour, etc.* ;

Dès que possible, on mentionne des faits chiffrés, tels des éléments quantitatifs sur le temps alloué à chaque tâche (en pourcentage du temps de travail total) ou des informations sur des niveaux de budget géré.

La rubrique « exigences », ou « qualités requises », fait état de niveaux de connaissances ou d'études requis pour réaliser les tâches, conformément à la logique de qualification : la maîtrise préalable de ces exigences est indispensable à la tenue de l'emploi.

De telles informations facilitent la compréhension du poste et des responsabilités qu'il nécessite. En général, la description reste souple pour être adaptable aux évolutions de l'emploi. C'est pourquoi la mention « ou toute autre tâche de même nature » peut être

ajoutée en conclusion pour faciliter l'actualisation et offrir plus d'autonomie et de liberté à son titulaire. Mais attention, l'emploi est décrit indépendamment des qualités ou du nom du ou de ses titulaires : il porte sur les tâches et non sur les individus.

La fiche pratique suivante présente l'exemple d'une description d'emploi d'auxiliaire de vie sociale diffusée sur le site de l'Union Nationale des Missions Locales (<https://www.unml.info/actualites/representation-du-reseau/20161/ressource-sans-titre27.html>).

## FICHE PRATIQUE 1.2

### EXEMPLE DE LA DESCRIPTION DE L'EMPLOI D'AUXILIAIRE DE VIE SOCIALE

#### *Finalité de l'emploi*

L'auxiliaire de vie sociale se rend tous les jours au domicile de personnes fragilisées (âge, handicap, maladie...). Il/elle les aide dans leurs activités quotidiennes et veille à leur bien-être, permettant ainsi leur maintien à domicile.

#### *Principales responsabilités*

- Aide aux actes essentiels de la vie (toilette, habillage, prise des repas)
- Aide aux déplacements dans la maison
- Accompagne la personne dans sa vie sociale (courses, loisirs, rendez-vous médicaux...)
- Assure l'entretien du domicile de la personne aidée
- Veille sur l'évolution de la personne, la stimule, la soulage, lui apprend à faire, communique avec ses proches.

#### *Exigences*

- Détenir le diplôme d'auxiliaire de vie sociale.

#### *Situation dans la structure*

L'auxiliaire de vie sociale travaille sous la responsabilité d'un(e) responsable de secteur qui organise ses journées et le/la supervise.

## Les outils de l'organisation du travail

La description d'emploi est le premier outil de la gestion des emplois et des compétences. S'il sert à décrire un emploi, il indique également comment les emplois sont inter-reliés en faisant état du poste occupé par le supérieur immédiat, ou des postes qui sont en lien avec l'emploi décrit. L'agrégation de tous les emplois donne naissance à des schémas reflétant l'organisation de plusieurs postes ou emplois ensemble, tels les schémas d'organisation de la production – ou îlots de production – ou, de manière plus globale, l'organigramme de l'entreprise.

La manière de combiner les emplois est importante car elle signale l'interdépendance d'un poste à l'autre. Les figures suivantes montrent comment dans l'industrie de la chocolaterie, les emplois de fabrication, de tri et de malaxage peuvent être organisés selon un mode de production linéaire avec une spécialisation des tâches et une vision parcellaire du produit fini (figure 1.1), ou un mode de production en îlots regroupant des opérations ou tâches similaires (figure 1.2).

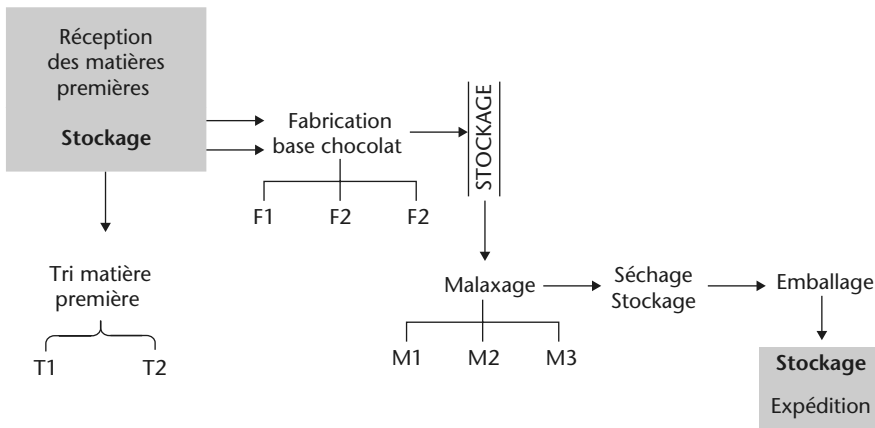


Figure 1.1 – Production en mode linéaire