

# Les outils des RH



Ressources Humaines



**SYLVIE GUERRERO**

# **Les outils des RH**

Les savoir-faire essentiels en GRH

5<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Sandrine Paniel

Fabrication : Cédric Mathieu

Couverture : Studio Dunod

Maquette : Marion Alfano

Mise en page : Nord Compo

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, 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-084828-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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

Remerciements .....	9
Introduction .....	11
<b>Chapitre 1 Les outils de l'organisation du travail, des emplois et des compétences .....</b>	<b>15</b>
Les outils décrivant le travail .....	16
Les outils analysant le travail .....	28
Les outils structurant le travail .....	31
Outils d'organisation du travail et autres pratiques de GRH .....	40
<b>Chapitre 2 Les outils de gestion prévisionnelle et de planification.....</b>	<b>45</b>
Les outils d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	46
Les outils d'aide à la reconversion professionnelle.....	56
Les outils d'aide à la croissance professionnelle .....	60
<b>Chapitre 3 Les outils du recrutement .....</b>	<b>73</b>
Comment recruter ? .....	74
Attirer les candidats.....	79
Sélectionner les candidats : quels outils ? .....	86
Les outils de socialisation et d'intégration .....	97

<b>Chapitre 4 Les outils de l'évaluation des salariés .....</b>	<b>109</b>
L'évaluation, un moment clé dans la vie des salariés.....	110
Outils pour penser autrement le processus d'évaluation.....	115
Outils pour réussir les rencontres de feedback et feedforward .....	119
Outils pour reconnaître les performances et les réalisations .....	127
Outils d'évaluation multisources : 90, 180 et 360 degrés .....	130
Et la gestion des contre-performances ? .....	133
<b>Chapitre 5 Les outils de rémunération.....</b>	<b>141</b>
Enjeux d'une politique de rémunération.....	142
La grille des salaires .....	146
Les outils de rémunération variable.....	156
Les outils de rémunération indirecte.....	160
<b>Chapitre 6 Les outils de la formation et du développement professionnel.....</b>	<b>169</b>
Comprendre le contexte de la formation .....	170
Les outils d'aide à la construction du plan de formation.....	175
Les outils d'aide au transfert des acquis .....	181
Les outils d'évaluation de la formation.....	183

<b>Chapitre 7 Les outils de la santé et des risques psycho-sociaux</b> .....	193
Les fondements de la santé au travail .....	194
Outils de gestion du stress au travail .....	196
Outils pour réduire les risques psycho-sociaux .....	200
Outils de diagnostic de la santé au travail .....	204
<b>Chapitre 8 Les outils du pilotage social et de l’analytique RH</b> .....	211
Les principes du pilotage social.....	212
Les indicateurs du pilotage social.....	215
Les outils de synthèse du pilotage social .....	225
Du pilotage social à l’analytique RH .....	232
<b>Conclusion</b> .....	245
L’outil, au service d’une politique cohérente de GRH .....	245
La mise en œuvre, plus importante que l’outil lui-même.....	246
<b>Bibliographie</b> .....	247
Ouvrages et articles cités .....	247
Articles de presse .....	247
Pour aller plus loin .....	249
<b>Index</b> .....	251





# 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 aux professionnels qui m'ont fait confiance et ont accepté de parler de leurs pratiques de GRH dans cet ouvrage :
  - Dan Abergel, DRH France-relations sociales, groupe SEB ;
  - Isabelle Bourdais, secrétaire générale, Sophie Blutel, chargée de communication, et Coralie Charlong, chargée des RH, Tevgo ;
  - Marie-Pierre Docteur, responsable Qualité Service Environnement, Groupe PLD Propreté & Services ;
  - Françoise Nauton-Inglis, directrice générale, Spirit.
- 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.
- 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

## UN PEU DE CONTEXTE

La fonction ressources humaines (RH) 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.

C'est aussi l'une des plus *sujettes à caution*. Les responsables des RH 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 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 les RH apportent une valeur ajoutée 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 de chiffrer la valeur des investissements réalisés.

C'est enfin une fonction très *évolutive*. La gestion des RH actuelle n'a plus grand-chose à voir avec celle des années 2000, ou celle du chef du personnel des années 1970. Si les connaissances juridiques et les aptitudes à gérer des affaires administratives demeurent inhérentes à la fonction, le rôle des spécialistes RH ne se limite plus à cela. Ces derniers doivent répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation efficiente des ressources ; ils se soucient de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, stimulent leur motivation et leur implication dans l'entreprise. Ils demeurent proactifs dans la maîtrise des lois du travail et dans l'innovation sociale, pour répondre aux enjeux de flexibilité, diversité, santé au travail, qui se

posent de plus en plus aux entreprises. Avec la pandémie, leurs actions en matière de gestion du changement, d'organisation du temps de travail et du télétravail, ou encore de prévention de la santé et sécurité au travail sont apparues au premier plan. Les pénuries d'emploi grandissantes, le phénomène de la « grande démission » débuté aux États-Unis et qui touche aussi la France, font eux aussi de la gestion des RH l'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les organisations.

Voilà donc une fonction de l'entreprise qui est jeune, pleine d'avenir et de défis. Et pour aider la fonction RH à réussir et à poursuivre sa transformation en une fonction essentielle au succès de toute entreprise, nous avons besoin de repères, de connaissances et d'outils. Alors bien évidemment, on sait que l'outil idéal n'existe pas. En revanche, tout professionnel des RH 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.

Par ailleurs, les managers ont intérêt à s'appropriier ces outils, qu'ils utilisent et côtoient au quotidien, que ce soit pour recruter, évaluer, former, fixer une rémunération, ou gérer des enjeux de santé et sécurité au travail.

## FINALITÉ DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage propose de faire un tour d'horizon des outils concrets et pratiques de la GRH ; il les présente, les contextualise et discute de leur pertinence. Plus précisément, l'ouvrage :

- 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 ;
- fournit aux professionnels RH et aux managers 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 ;

- propose des grilles de diagnostic et d'analyse qui sont fort utiles pour mettre en place les outils RH et réfléchir à leur pertinence ;
- 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 ;
- offre aux étudiants un panel de connaissances indispensables à posséder dès que l'on souhaite évoluer vers une spécialisation RH.

## ORGANISATION DU LIVRE

Chaque chapitre de cet ouvrage traite d'une pratique de gestion des RH, à savoir :

- l'organisation du travail, les emplois et des compétences ;
- la gestion prévisionnelle et la planification ;
- le recrutement ;
- l'évaluation des salariés ;
- la rémunération ;
- la formation et le développement professionnel ;
- la santé au travail et les risques psycho-sociaux ;
- le pilotage social et l'analytique RH.

Pour chaque pratique, 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 ou manager 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 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 montre comment certains outils ont été appliqués en entreprise.

Bonne lecture !

# Les outils de l'organisation du travail, 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 LE TRAVAIL

## Historique

Les outils de description du travail, 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 poste se sont généralisées après la Seconde Guerre mondiale, lorsque les règles d'assujettissement aux conventions collectives des branches professionnelles ont été déterminées. Par la suite, toujours sous l'impulsion des syndicats, se sont développés des référentiels de compétences visant cette fois-ci à décrire les savoir-faire et savoir-être des salariés.

## Les tâches

La description d'emploi (aussi appelée description de poste ou description de fonction) correspond à un document faisant la synthèse des tâches devant être effectuées dans un emploi, poste ou une fonction donnée. L'emploi est décrit indépendamment des qualités ou du nom du ou des titulaires : il porte sur les tâches et non sur les individus. L'outil de description d'emploi prend la forme d'un document écrit d'une à deux pages qui explique la raison d'être d'un emploi et présente une synthèse des tâches qui doivent être exécutées dans ce cadre.



## 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 ou 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
- Profil, exigences, qualités requises
- Évolutions possibles vers d'autres emplois

### Éventuellement

- Nombre de personnes dans cet emploi
- Volume approximatif des activités
- Autres fonctions dépendant de la fonction décrite (relations hiérarchiques ascendantes)
- Mode de contrôle par autrui (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. Toutefois, la description reste suffisamment large pour être adaptable aux évolutions de l'emploi.

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. ;

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

La rubrique « exigences » ou « **qualités requises** » fait état de niveaux de connaissances ou de qualification requis pour réaliser les tâches et indispensables à la tenue de l'emploi.

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 caractéristiques de la tâche

Le contenu des tâches est un moteur majeur de la **motivation au travail** parce que c'est en partie à travers l'exécution des tâches que l'individu peut prendre du plaisir et se sentir valorisé dans son travail. Il est donc important, lorsque l'on liste des tâches, de se demander si elles peuvent être source de motivation pour le collaborateur.

La fiche pratique 1.3 liste les grandes questions que l'on devrait se poser lorsque l'on crée ou actualise une description de poste. Une bonne compréhension des caractéristiques de la tâche complète ainsi la description des tâches en explicitant comment les tâches sont pensées pour responsabiliser le titulaire du poste et donner du sens du travail. Ce sont en effet les tâches favorisant la polyvalence, l'autonomie, la délégation dans la prise de décision, qui conduisent à enrichir le travail en offrant des responsabilités et un contrôle étendu de son travail.

## FICHE PRATIQUE 1.3

### Quelles questions se poser pour un travail enrichi ?

1. **La variété des tâches** : éviter la monotonie, les gestes répétitifs, recourir à diverses compétences
2. **L'identité de la tâche** : avoir une vision globale du travail à accomplir, un haut degré d'achèvement et non une vision parcellaire du projet à accomplir
3. **L'importance de la tâche** : impact positif de son travail sur soi, les collègues, l'entreprise, les clients

