

# Table des matières

	<b>Introduction</b> .....	1
Chapitre 1	<b>L'inéluctable évolution de la gestion des ressources humaines vers la valeur ajoutée</b>	
	1.1 Introduction .....	13
	1.2 Les niveaux de maturité de la GRH .....	15
	1.2.1 Premier niveau: absence de fonction personnel (et de service du personnel) .....	15
	1.2.2 Deuxième niveau: naissance d'une fonction RH et d'un service du personnel .....	16
	1.2.3 Troisième niveau: développement de la fonction RH et passage à une gestion centrée sur les personnes .....	17
	1.2.4 Quatrième niveau: responsabilisation de la hiérarchie dans la gestion du personnel ..	19
	1.2.5 Cinquième niveau: l'impact organisationnel des pratiques de GRH .....	20
	1.3 Les idées essentielles en bref .....	26
Chapitre 2	<b>La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines</b>	
	2.1 Vous avez dit «stratégique»? .....	27
	2.2 Différentes conceptions de la dimension «stratégique» de la GRH .....	30
	2.2.1 Le partenariat stratégique .....	31
	2.2.2 La contribution RH à la stratégie de l'organisation .....	34
	2.3 L'approche stratégique appliquée à la GRH .....	41
	2.4 Redéfinir la performance organisationnelle en intégrant les aspects «ressources humaines» .....	45
	2.5 Les idées essentielles en bref .....	50

Chapitre 3	<b>Quelques approches marquantes de l'évaluation de la gestion des ressources humaines</b>	
3.1	Introduction.....	53
3.2	De quelques raisons de ne pas évaluer la GRH.....	55
3.3	Les finalités de l'évaluation en GRH.....	57
3.4	Tour d'horizon des approches actuelles pour mesurer la contribution des RH à l'organisation.....	59
3.5	Présentation de quelques approches marquantes.....	62
3.5.1	Les approches d'inspiration économique.....	62
3.5.2	Les approches inspirées du bilan social.....	73
3.5.3	Les approches liées aux modèles d'excellence et de qualité de gestion.....	77
3.5.4	Les approches basées sur des indicateurs agrégés de GRH.....	82
3.6	Les idées essentielles en bref.....	87
Chapitre 4	<b>Création de valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines: autopsie d'un processus complexe</b>	
4.1	Qu'entendre par « valeur ajoutée » ?.....	89
4.2	Tour d'horizon des modèles de causalité entre pratiques de GRH et résultats obtenus.....	91
4.2.1	Analyse d'une pratique spécifique de GRH.....	93
4.2.2	Analyse d'un domaine d'activité spécifique de la GRH.....	93
4.2.3	Analyse de l'impact d'un ensemble de pratiques de GRH.....	95
4.2.4	Modèles plus généraux de causalité GRH → résultats organisationnels.....	96
4.2.5	Modèles détaillant surtout les résultats (intermédiaires) RH.....	99
4.3	Un préalable à la mise en exergue de la valeur ajoutée de la GRH: concevoir la GRH comme un ensemble de processus.....	103
4.4	Autopsie de la chaîne de création de valeur ajoutée à l'organisation: une approche simplifiée à trois niveaux.....	107
4.5	Les étapes détaillées du processus de création de valeur ajoutée RH, illustrées par le processus de développement des compétences.....	112
4.5.1	Présentation des étapes détaillées.....	112
4.5.2	Les déterminants de la valeur ajoutée apportée par le processus de développement des compétences.....	115
4.5.3	Quelles sont les valeurs ajoutées qui sont recherchées aujourd'hui au sein des organisations (publiques)?.....	116

4.5.4	Les valeurs ajoutées du processus de développement des compétences: résumé aux différents niveaux de contribution identifiés	121
4.6	Causalité linéaire ou circulaire? La GRH comme bénéficiaire du succès organisationnel .....	124
4.7	Les idées essentielles en bref .....	132

## Chapitre 5

### **Le fitness organisationnel comme valeur ajoutée ultime de la GRH: concept, dimensions et évaluations**

5.1	Introduction .....	133
5.2	L'organisation en forme est qualifiante et capable d'apprentissage .....	134
5.3	Vous avez dit « fitness organisationnel » ? .....	137
5.4	Le fitness organisationnel comme macrocompétence .	140
5.5	Autopsie du fitness organisationnel.....	145
5.5.1	Les niveaux systémiques pertinents .....	145
5.5.2	Les trois composantes complémentaires de la valeur humaine ajoutée, présentes à chacun des niveaux du système organisationnel.....	147
5.5.3	Les dimensions et variables principales de la macrocompétence « fitness organisationnel » (FO) .....	148
5.6	Dimensions d'analyse du fitness organisationnel .....	148
5.6.1	Focalisation des pratiques de GRH sur une ou plusieurs zones spécifiques: « GRH focalisée » .	150
5.6.2	Axes principaux (configurations) de pratiques de GRH: combinaisons « stratégiques » de pratiques de GRH orientées vers des résultats intermédiaires préférentiels.....	150
5.6.3	Indicateur global du fitness organisationnel ....	151
5.7	Exemples de pratiques novatrices contribuant au fitness organisationnel .....	153
5.7.1	L'indice de performance humaine (pH) (régie des assurances agricoles de la province du Québec) .....	153
5.7.2	Redécouvrir la fonction publique et devenir un employeur de choix (Gouvernement du Canada) .....	155
5.7.3	Mise en place d'un système de management et de développement des compétences, Département de la défense, de la protection de la population et des sports, Administration fédérale, Suisse.....	156
5.8	Originalité du concept proposé .....	158
5.9	Les idées essentielles en bref .....	161

Chapitre 6	<b>Piloter la GRH et clarifier les responsabilités dans la création de la valeur humaine</b>	
6.1	Introduction.....	163
6.2	Piloter la GRH: concepts, tableaux de bord et indicateurs.....	165
6.2.1	Boucle de réglage.....	166
6.2.2	Tableaux de bord et indicateurs.....	169
6.3	Les responsabilités du pilotage.....	173
6.4	Pilotage par les processus de GRH.....	179
6.4.1	Pilotage au premier niveau de responsabilité: unité RH.....	179
6.4.2	Pilotage au second niveau de responsabilités: responsables de lignes.....	181
6.4.3	Pilotage au troisième niveau de responsabilité: direction générale.....	183
6.5	Evaluer et développer le fitness organisationnel.....	190
6.6	Mesures spécifiques en relation avec le fitness organisationnel.....	192
6.6.1	Éléments d'évaluation de la valeur ajoutée au niveau individuel (A1, B1, C1).....	193
6.6.2	Éléments d'évaluation de la valeur ajoutée au niveau des équipes (A2, B2, C2).....	196
6.6.3	Éléments d'évaluation de la valeur ajoutée au niveau du service (A3, B3, C3).....	200
6.6.4	Éléments d'évaluation de la valeur ajoutée au niveau de l'organisation (A4, B4, C4).....	203
6.6.5	Éléments d'évaluation de la valeur ajoutée au niveau de la collectivité (A5, B5, C5).....	209
6.7	Les idées essentielles en bref.....	213
Chapitre 7	<b>Valoriser la GRH en créant des partenariats stratégiques</b>	
7.1	Introduction.....	215
7.2	Se positionner avec un projet de service mobilisateur.....	216
7.3	Façonner des partenariats à valeur ajoutée.....	219
7.4	Renouveler ses modes d'actions stratégiques et opérationnels.....	231
7.5	Les idées essentielles en bref.....	236
	<b>Epilogue</b> .....	237
	<b>Annexes</b> .....	241
Annexe 1	Diagnostic de la valeur ajoutée au niveau de l'individu.....	241
Annexe 2	Diagnostic de la valeur ajoutée au niveau de l'équipe.....	242
Annexe 3	Diagnostic de la valeur ajoutée au niveau du service ou de l'unité d'affaires.....	243

Annexe 4 Diagnostic de la valeur au niveau de l'organisation, de l'entreprise, ou d'une unité semi-autonome décentralisée.....	244
Annexe 5 Diagnostic de la valeur ajoutée au niveau de la collectivité, de l'environnement de l'organisation.....	245
Annexe 6 Barème pour le diagnostic de motivation (A1), établi sur une population de 344 cadres en Suisse (moyennes obtenues).....	246
<b>Bibliographie</b> .....	249