

Introduction

Pourquoi écrire et publier aujourd'hui un livre sur la performance Ressources humaines ?

D'abord pour des raisons personnelles. Je travaille depuis longtemps sur l'interface entre contrôle de gestion et Ressources humaines, et sur l'application des méthodes de contrôle de gestion au domaine des Ressources humaines. L'objet de ce livre s'inscrit donc parfaitement dans cette perspective.

L'investissement dans le domaine des Ressources humaines contribue à la création d'actifs immatériels. Et autant il est généralement facile d'évaluer la rentabilité d'une action commerciale ou d'un investissement technique, autant la mesure de la performance dans les Ressources humaines est plus délicate car il faut rapprocher des dépenses clairement identifiées de résultats souvent qualitatifs bien plus difficiles à mesurer.

Une autre raison du choix de ce sujet est qu'il répond à des préoccupations très actuelles. Du fait de la pression des marchés financiers et des exigences de la mondialisation, les fonctions support, et notamment la fonction Ressources humaines, sont de plus en plus mises à contribution. Elles doivent désormais justifier leurs effectifs et leur budget, et prouver que ces derniers contribuent bien à la création de valeur pour l'actionnaire, d'où la nécessité de savoir mesurer et développer la performance Ressources humaines.

En abordant ce sujet, cet ouvrage se veut à la fois un livre de conviction et un manuel technique qui propose des solutions opérationnelles aux praticiens de la fonction.

C'est un livre de conviction parce que, à force de vouloir réduire les coûts de la fonction Ressources humaines sans réfléchir de manière rigoureuse à ses impacts et à l'utilité de ses investissements, nombre

d'entreprises commettent à notre avis un contresens qui risque de menacer leur rentabilité à moyen terme. Bref, ce livre n'est pas forcément très « tendance ». Il ne cherche pas à se conformer à tout prix à l'air du temps et reste fidèle à certaines valeurs humanistes.

Mais il n'est pas seulement un plaidoyer. Il s'agit avant tout d'un ouvrage professionnel dont la raison d'être est de proposer des méthodes rigoureuses à des praticiens, ces méthodes ayant pu être testées dans nos différents chantiers de consultant.

Concrètement, le plan du livre est simple : définition, développement puis pilotage. Nous commencerons par rappeler quelques définitions et, en premier lieu, celle de la performance Ressources humaines, afin de disposer d'un langage commun.

Ensuite, nous aborderons dans une deuxième partie le développement de la performance Ressources humaines avec ses deux composantes indissociables, l'optimisation des coûts et la création de valeur. Nous examinerons successivement l'apport des différents leviers puis verrons comment les combiner dans un projet d'ensemble cohérent.

Enfin, pour accompagner le déploiement de ce projet, il est important de pouvoir piloter l'évolution de la performance Ressources humaines. La troisième et dernière partie propose donc un système de pilotage rigoureux, abordant à la fois le suivi des dépenses et celui de la création de valeur, articulé autour de la gestion des projets et des processus.

Un livre est d'abord conçu pour ses lecteurs, lesquels peuvent provenir d'horizons divers. Cet ouvrage est d'abord destiné aux praticiens de la fonction Ressources humaines. Et, par praticiens, nous entendons à la fois les professionnels de la fonction support mais aussi tous les managers qui encadrent des collaborateurs et ont donc des responsabilités en matière de Ressources humaines. Il s'adresse également aux étudiants qui se préparent à exercer ces différents métiers.

Nous espérons que ce livre sera utile à ces différentes catégories de lecteurs à la fois sous l'angle pratique d'une aide méthodologique dans leurs responsabilités quotidiennes et comme contribution à l'élargissement et à l'approfondissement de leur vision de la fonction.