

Pourquoi les RH doivent mesurer leur performance – et pour quoi faire

Entretiens avec **Jean-Louis DUFLoux**, Associé de Equinox Consulting, *Business Digest*, avril 2007

A lors que l'impératif de mesure de la performance des ressources humaines se fait de plus en plus pressant pour les sociétés cotées (le *rating* social prenant peu à peu sa place au côté du *rating* financier), nombreux sont les décideurs RH qui continuent de penser que cette fonction a un impact trop qualitatif sur la performance de l'organisation pour être mesurable. Or, pour un grand nombre de raisons (lisibilité de la politique RH vis-à-vis des salariés et du management, importance de l'image auprès des candidats mais aussi du client final, etc.), cette position défensive n'est plus tenable.

Il existe, aujourd'hui, différents moyens d'appréhender l'efficacité des politiques RH, même si celles-ci s'inscrivent dans un terme moins normé que celui de la performance financière par exemple.

Qu'est-ce qu'une activité RH « performante » selon vous ?

Une activité RH performante s'évalue en fonction de sa capacité à créer une intersection aussi large que possible entre trois exigences :

1. Un intérêt collectif de la société à réussir (mettre en œuvre une stratégie, atteindre des résultats).
2. Un intérêt individuel de chaque salarié à se motiver (tâches et responsabilités confiées, ambiance de travail, évolution/enrichissement, équilibre professionnel/personnel).
3. La projection d'une image « sociale » valorisante vers l'extérieur (candidats, clients, analystes, etc.). Chacune d'elles interagit avec les deux autres.

Autant l'énoncé est simple, autant la mesure est complexe. Deux grandes raisons à cela : une matière intangible (« l'humain ») sur laquelle il y a une réticence naturelle à étalonner, une diversité des situations (cultures, métiers, pays, etc.), au sein de grands groupes, qui impose une prudence immédiate dans les comparaisons.

Quelle serait l'utilité de mesurer la performance des RH pour un groupe tel L'Oréal par exemple ?

1. La première raison pourrait être qu'une direction, qui est l'initiatrice et la garante d'un processus d'évaluation individuelle (appréciation de la performance des collaborateurs), gagne en légitimité si elle s'applique à elle-même ce qu'elle exige d'autrui.

2. La seconde est affaire d'image et d'efficacité :

- Vis-à-vis de ses clients : mesurer la performance c'est pouvoir rendre compte de la qualité de ses prestations, et de la pleine utilisation de ses moyens, bref de sa part de contribution à la bonne marche d'un groupe.

BIOGRAPHIE



Après une dizaine d'années passées chez Deloitte à Paris (1986-1996), comme associé responsable du conseil aux Institutions Financières, **Jean-Louis DUFLoux** participe fin 1996 à la création d'une première société de conseil en management, rachetée par une importante SSII européenne début 2000. En 2004, il fonde,

avec plusieurs associés, Equinox Consulting, cabinet qui compte aujourd'hui plus de cent consultants dans les domaines de la stratégie métier, l'organisation générale et l'accompagnement du changement. Les projets ont toujours une double composante technique (métier ou industrie) et humaine.

- Vis-à-vis d'elle-même, c'est se donner les moyens de piloter son évolution et ses actions dans la durée en expliquant objectivement les progrès accomplis et ce qu'il reste à faire.

Comment organiser cette mesure ?

La mesure peut s'organiser autour des trois exigences précédemment mentionnées :

1. Le partenaire stratégique

- Du groupe...

... ou comment aligner la politique RH sur la stratégie de l'entreprise (exemple : capacité à pourvoir rapidement l'organisation en profils internationaux dans le cas d'une forte globalisation des activités).

- Des métiers...

... ou comment appuyer les opérationnels dans les projets de transformation de leur organisation (exemple : détection et rétention des ressources clés dans le cadre d'une acquisition, capacité à « staffer » un nouveau projet de développement en moyens marketing et managériaux, appui juridique et social lors d'une restructuration, etc.).

2. Le champion des salariés

- Au plan individuel...

... ou comment améliorer l'engagement et les compétences des salariés (exemple : capacité à détecter les demandes •••

••• de mobilité à les « matcher » avec les besoins au sein de l'ensemble du groupe, faculté à faire évoluer des profils en leur donnant accès par la formation à des postes auxquels ils n'étaient pas naturellement destinés, renforcer la compétence managériale de collaborateurs avant tout recrutés pour leur capacité à vendre, à innover ou à produire, etc.).

• Au plan collectif...

... ou comment garantir (ou améliorer) l'efficacité des processus RH (paie, administration du personnel, pilotage de la masse salariale, évaluation de la performance, etc.), en vérifiant à des fins d'efficacité et d'équité que les mêmes processus sont appliqués partout.

3. Le tenant de l'image RH...

... ou comment s'assurer que l'image donnée à l'extérieur crée une réputation et une attirance correspondant à celles que le groupe souhaite promouvoir (exemple : indice de notoriété dans des écoles cibles ou sur le marché du travail, affirmation d'une identité sur les sujets sociétaux tels diversité, égalité homme/femme, travail des enfants, insertion dans l'économie locale, développement durable, etc.).

Quels seraient (sont) les meilleurs indicateurs d'une RH performante ?

Dans ce contexte, meilleur rime avec réducteur ! Un bon indicateur est un indicateur simple, délibérément restrictif mais incontestable et fiable.

Un taux de rétention trois ans après l'embauche, un délai moyen de recrutement pour des candidats débutants, le coût d'un bulletin de paie, un indice de notoriété en tant qu'employeur ne reflètent que très imparfaitement la politique d'intégration, la qualité du processus de recrutement, l'efficacité d'une organisation de la paie ou une politique de marque RH, mais ils sont indispensables à une discussion objectivée.

Dans ce domaine, la filière RH ne doit pas se poser plus de questions qu'une filière financière qui « réduit » la performance d'un groupe à des notions de chiffres d'affaires, de taux de croissance, d'IFO, de ROE ou de PER...

Un tableau de bord RH d'une quinzaine d'indicateurs connus et régulièrement suivis par elle-même, sa Direction Générale et ses Directions clientes serait déjà un progrès très sensible par rapport à nombre de situations existantes.

Rien n'empêche ensuite de créer des indicateurs avancés, adaptés à un contexte d'entreprise ou à une situation particulière. Mais la difficulté n'est pas là, elle repose avant tout dans la capacité d'une filière RH à collecter des données objectives et homogènes, d'un métier à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une organisation à l'autre... puis à les comprendre, à les communiquer et à les faire évoluer.

Comment mesurer (puis communiquer) la qualité des services RH vis-à-vis d'autrui ?

Dans certains groupes, la situation est tellement complexe qu'un simple décompte des effectifs par population ou par catégorie est déjà un casse-tête ! Ce n'est pas une caricature, c'est l'illustration que les définitions varient d'un pays à

l'autre. Un cadre, un ingénieur, un haut potentiel, ce ne sont pas des notions objectives. Il faut fixer une référence et s'y tenir géographiquement et historiquement.

Par expérience, quand ils sont interrogés, les managers opérationnels demandent peu d'indicateurs. Là encore, l'essentiel est de développer des indicateurs communs sur lesquels RH et managers opérationnels s'entendent. Il faut ensuite les mettre en place, les suivre, les interpréter (exemple : délai entre une demande de ressource et la première proposition de la DRH, nombre de mobilités réalisées vs mobilités demandées, nombre de formations dispensées vs nombre de formations souhaitées, etc.).

En tout état de cause, les indicateurs retenus dépendent du contexte d'action. Dans une phase de fort développement, le manager opérationnel sera par exemple très sensible à la réactivité des RH à pourvoir les postes (recrutement et/ou mobilité), et le collaborateur s'attachera à la capacité des RH à lui procurer les formations lui permettant d'appréhender une nouvelle activité.

Enfin, peut-on mesurer économiquement l'efficacité de la DRH ?

Oui, sur certains sujets « transactionnels », tels que la gestion administrative, la paie, les SIRH, c'est possible comme dans toute autre filière opérationnelle, mais la mesure est beaucoup plus complexe sur d'autres domaines moins tangibles, tels qu'un climat social de qualité, l'enrichissement général des compétences, la mobilité ou l'amélioration du potentiel individuel. Il y a un impact économique mais il est inévaluable.

Dans certains cas, l'exercice mériterait d'être conduit à l'envers. Un taux de rétention qui passe en moyenne de quatre à cinq ans dans une entreprise qui recrute beaucoup c'est peut-être une économie de 25 % sur toute la filière de recrutement et d'intégration.

Une image RH valorisée qui augmente le taux d'acceptation des candidats ou qui limite leur prétention salariale, c'est aussi une économie... ou plutôt et surtout le bénéfice d'un investissement de longue haleine.

C'est une certitude, dans des groupes où le management est de plus en plus international, dont le besoin en accompagnement RH de sa stratégie exige de plus en plus de réactivité et de flexibilité, il est impératif de mettre en place :

- non seulement une organisation et des processus qui garantissent, sans ambiguïté, la qualité de la contribution de la fonction RH aux exigences du groupe, des salariés et du monde extérieur ;
- mais aussi les indicateurs, admis et compris par tous, qui permettent de s'assurer que ces processus s'exécutent et produisent leurs résultats dans tous les pays (avec le niveau de déclinaison nécessaire).

C'est à cette seule condition que l'investissement RH (beaucoup plus difficile à mobiliser que l'investissement financier) sera efficace, fructueux et, pour faire le lien avec l'économique, profitable. ■