



Performance et valorisation RH

Document téléchargeable à des fins de consultation. Toute utilisation à des fins commerciales proscrite sans autorisation expresse de l'auteur.

La fonction « Ressources Humaines » est de plus en plus fréquemment confrontée à deux types d'enjeux :

- elle doit participer aux gains de productivité de l'entreprise, exigés par des contextes concurrentiels de plus en plus tendus,
- elle doit répondre à la stratégie de l'entreprise, dont les leviers majeurs concernent notamment la gestion du facteur humain.

Dès lors, **la performance RH**, et son corollaire, **la mesure et la valorisation** des actions engagées dans le champ des ressources humaines, apparaissent comme des notions-clés, tant du point de vue de la fonction RH elle-même que du point de vue de ses différents interlocuteurs.

Comment optimiser la fonction RH, en l'alignant sur les enjeux de business de l'entreprise ? Comment assurer le bon positionnement de cette fonction au regard des intérêts de ses principaux partenaires, notamment le management ?

Comment mesurer son action au quotidien et sur la durée ? Comment valoriser cette action par rapport à des critères partagés et lisibles de tous ? Comment développer un marketing RH adapté et efficace ?

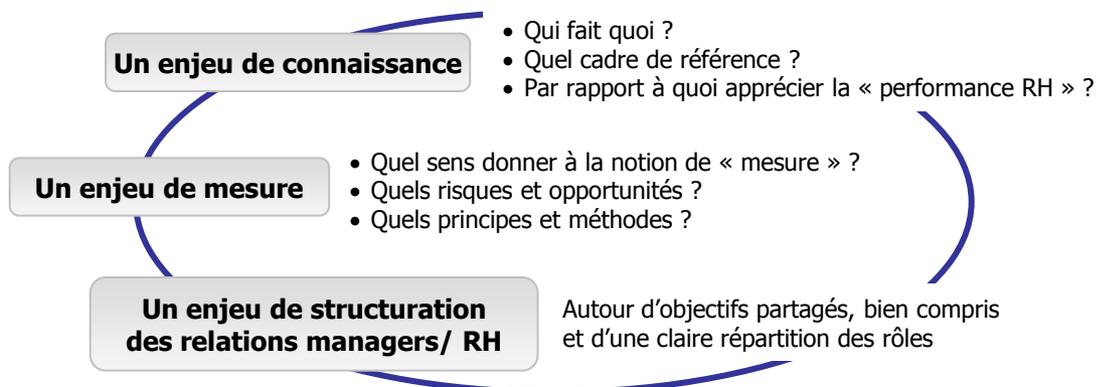
■ Les enjeux de performance de la fonction RH

La performance de la fonction RH renvoie essentiellement à deux types de « vision » :

- l'optimisation du rapport « coûts/ résultats » des différents processus de gestion des ressources humaines, ainsi que des modalités de fonctionnement de la fonction RH (la direction des ressources humaines et le réseau RH local),
- la contribution de la fonction RH à la performance de l'entreprise, ce qui revient à apprécier en quoi est-elle productrice de valeur économique.

La première vision est autocentrée, elle interroge la fonction RH « de l'intérieur ». Cette vision peut permettre de mieux accomplir les processus RH, indépendamment de la pertinence de ces processus au regard de la stratégie de l'entreprise.

La deuxième vision permet de se poser les questions « ultimes » : en quoi les actions et les prestations RH sont-elles alignées sur les enjeux de business ? Produisent-elles un gain de performance, valorisable économiquement ?



De notre point de vue, la performance de la fonction RH doit donc être abordée sous un angle stratégique et interactif :

- **stratégique**: identifier quels sont les principaux axes de création de valeur à l'échelle de l'entreprise et de ses différents métiers,
- **interactif**: s'intéresser, au-delà du seul périmètre de la DRH, à l'ensemble des relations qui se nouent entre le management et les RH.

■ La conception d'une grille d'analyse pertinente

Mesurer la performance RH, c'est tout d'abord déterminer quels sont les domaines d'enjeux prioritaires du point de vue de l'entreprise. Ces domaines d'enjeux peuvent présenter une dimension constante ou au contraire exceptionnelle, mais ils sont en tous les cas déterminés à partir de la stratégie de l'entreprise et de ces enjeux de business.

Par définition, les domaines d'enjeux servant de socle à l'évaluation de la performance RH sont propres à chaque contexte d'entreprise. Néanmoins, il est possible d'en citer plusieurs qui s'imposent comme facteurs-clés de succès de la fonction RH:

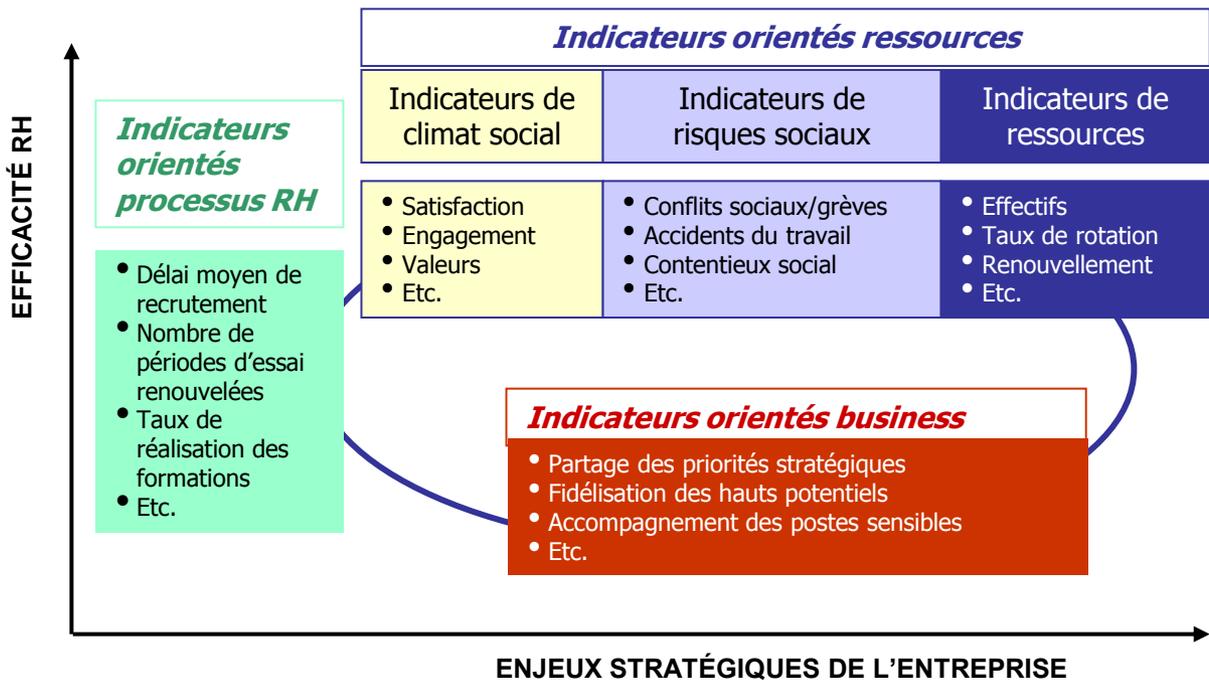
- l'attractivité et la capacité de fidélisation (notamment sur des métiers critiques),
- la cohésion interne et la capacité d'intégration (en particulier dans des organisations en réseau et au regard des relations « siège / filiales »),
- le développement des compétences-clés, à forte valeur ajoutée (notamment dans des contextes de forte technicité et/ ou d'instabilité des compétences),
- l'efficacité du système de rémunération, depuis le contrôle de la masse salariale jusqu'aux enjeux de dynamisation du système (motivation),
- l'implication et l'engagement des collaborateurs,
- la capacité à accompagner efficacement le changement,
- Etc.

Ces domaines d'enjeux, éventuellement complétés par des éléments de contexte spécifiques à l'entreprise, doivent fonder la démarche de mesure et de valorisation RH. Il conviendra, pour chacun des domaines d'enjeux précités, de définir, de manière participative et interactive (managers/ RH) les critères de performance RH assortis d'indicateurs pertinents.

■ Les critères de performance et indicateurs de mesure : de la phase de conception au déploiement sur le terrain

Chaque domaine d'enjeux doit ainsi être qualifié par des critères de performance lisibles et gérables tant par le management que par les acteurs RH. Ainsi, le domaine d'enjeux « développement des compétences » pourra se traduire par les critères de performance suivants: réactivité de l'offre de formation, capacité à détecter et à décrire les compétences rares, etc.

Les indicateurs, qu'ils soient de « conformité » ou de « pertinence », ou encore de « coût », permettront à l'ensemble des parties prenantes (top management, management intermédiaire et de proximité, gestionnaires RH, partenaires sociaux, collaborateurs) d'apprécier la contribution RH à l'aune de valeurs et de repères partagés.



Mais au-delà de la méthode, les véritables enjeux de la valorisation RH se situent du côté des changements de pratiques qu'elle induit. En effet, la vertu réelle d'un indicateur, au-delà de son « résultat brut », est bien de favoriser des évolutions de comportement. De ce point de vue, la relation « manager/ RH) est souvent marquée par des incompréhensions réciproques, voire par des intérêts divergents. L'édification d'une batterie de critères et d'indicateurs partagés est donc de nature à favoriser l'émergence d'une culture et de comportements communs.

■ Au-delà de la démarche : donner à la fonction RH une vraie orientation « client »

Face aux enjeux de rentabilité et d'alignement sur la stratégie d'entreprise, l'orientation « client » constitue une dynamique fondamentale :

- Avoir toujours à l'esprit l'objectif final poursuivi,
- raisonner « client », tant du point de vue interne qu'externe,
- penser « prestation », « livrable », notamment à l'attention des interlocuteurs « sensibles » que sont les managers,
- assurer un dosage fin entre le besoin de cohésion interne et la nécessité de considérer des segments de population spécifiques (hauts potentiels, experts, postes-clés, personnel international) qui pourront faire l'objet d'approches spécifiques,
- préférer des approches globales, intégrées et alignées sur les enjeux des différentes filières métiers à des processus trop spécialisés et éclatés.

■ Check List

Livrables de la démarche de valorisation RH :

- Définition partagée (COMEX, management intermédiaire/ acteurs RH) des domaines d'enjeux
- Critères de performance RH et indicateurs de mesure
- Déploiement des critères et indicateurs sur le terrain, et optimisation des processus RH
- Formations internes destinées au suivi des indicateurs
- Tableaux de bord de suivi
- Outils d'aide à la décision
- Synthèse nourrissant des schémas directeurs RH