



## La Lettre

Octobre 2014

# MESURER LA PERFORMANCE RH

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po  
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

« Et à la DRH, quel est votre retour sur investissement ? » Tout DRH peut se retrouver interpellé ainsi, notamment par son collègue DAF. Plusieurs réponses sont possibles : évoquer la dimension obligatoire ou « régaliennne » des activités traditionnelles de la DRH, justifier l'importance de la fonction au regard des risques pour l'entreprise, affirmer avec conviction « qu'il n'est de richesse que d'hommes ». Soyons honnêtes, ces arguments convainquent peu : ils renvoient à des éléments intangibles, immatériels, impalpables. Pour investir, que ce soit en RH ou dans d'autres domaines, il faut prouver la création de valeur, donc la mesurer et la piloter.

Hélas, les tentatives de mise en place de tableaux de bord RH rassemblent souvent à une compilation d'indicateurs qui ne permettent pas un véritable pilotage : ils ne mettent pas évidence les informations dont le DRH aurait besoin mais se limitent à juxtaposer les données à sa disposition immédiate, y compris quand elles n'aident pas la prise de décision. Au final, l'entreprise s'en tient à des indicateurs de suivi qui ne permettent pas l'anticipation.

À travers nos interventions sur ce thème, nous avons pourtant démontré que le pilotage RH est un puissant levier pour positionner la DRH à sa juste place de contributeur stratégique, lorsque ce pilotage est conçu comme un moyen et non comme une fin en soi. Dans cette optique, quatre dimensions sont à intégrer :

1. Rappelons que l'efficacité d'une structure se définit comme le rapport entre la valeur qu'elle crée et ses coûts. Pour accroître cette efficacité, il y a donc deux possibilités : créer la même valeur en réduisant les coûts ou créer plus de valeur à coûts constants. La première option est souvent la principale explorée aujourd'hui, privilégiant une approche de la fonction RH

comme un centre de dépenses. Chacun a en tête l'incontournable « ratio entre effectif de la fonction RH et effectif total », qui n'est pourtant en rien révélateur de l'efficacité de l'action RH. Il devient complexe dans ces conditions de se concentrer sur la création de valeur.

2. La seconde option, centrée sur la mesure de la valeur créée pour la maximiser, appelle d'autres considérations. La création de valeur ne se mesure pas *ex nihilo*, mais nécessite de se positionner par rapport à une référence commune et partagée : les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette logique, le tableau de bord RH et ses indicateurs ne sont que la déclinaison RH des indicateurs *business*, qui doivent alors avoir été définis au préalable. Une façon pour la DRH de positionner son action comme un levier clé de la performance opérationnelle. Quand Carglass se fixe pour objectif de devenir « la référence en termes de service au client », la DRH redéfinit la politique de rémunération pour que chaque employé du réseau puisse bénéficier d'une part variable indexée sur la satisfaction client enregistrée dans son centre. L'évolution du pourcentage de collaborateurs bénéficiant de ce versement devient alors un indicateur pertinent. La valeur créée par la fonction RH se mesure alors à travers sa contribution à la réalisation d'un objectif clé pour l'entreprise.



**Identité RH, Sciences Po et  
Entreprise&Personnel vous invitent à la  
conférence organisée le 16 octobre sur le  
thème « Le DRH nouvel architecte de  
l'organisation ».**  
**Inscription à [contact@identiterh.com](mailto:contact@identiterh.com).**

3. Dans le cadre de cette cohérence, les indicateurs de performance RH doivent générer l'action en favorisant le suivi de la mise en œuvre des priorités stratégiques. L'information brute, seule, ne présente qu'un intérêt limité, puisqu'elle ne décrit que le passé. Pour chaque indicateur, il est donc essentiel de définir au préalable une cible chiffrée, de manière à pouvoir suivre à la fois la valeur de cet indicateur et son écart avec la cible. C'est cet écart qui générera l'action.
4. Enfin, en matière de gestion des hommes, tout ne peut pas être mis en équation. L'action de la DRH consiste aussi à consolider le contrat social, à garantir les équilibres, à accompagner les transformations, à faire vivre les valeurs, à transformer la culture et les perceptions. Les tableaux de bord RH doivent donc intégrer une dimension plus « soft » de management et d'écoute sociale, jusqu'à des indicateurs qualitatifs de mesure de l'engagement. Avec deux avantages : ce type d'indicateurs constitue le principal résultat d'une gestion efficace des ressources humaines ; leur comparaison avec d'autres indicateurs plus quantitatifs permet de mesurer l'écart entre ce qui est pratiqué en matière RH (par exemple, le positionnement

marché des niveaux de rémunération individuelle) et la perception de ces pratiques par les collaborateurs (par exemple, le sentiment d'être moins bien payé que chez les concurrents). Apparaissent alors plus clairement les actions correctives à mener : dans notre exemple, ajuster le niveau de rémunération s'il s'avère être en deçà du marché ou bien faire un effort de pédagogie auprès du corps social pour expliquer le contenu de la rémunération globale et son positionnement relatif. Quoi qu'il en soit, la difficulté à mesurer certaines dimensions en matière de gestion des ressources humaines ne condamne en aucun cas à l'inaction, et ne peut constituer une excuse pour ne pas faire !

Le pilotage RH doit se concevoir comme servant une double cause : l'alignement de bout en bout de la communauté RH, animée à travers des priorités et des indicateurs partagés, et donc sa performance ; la valorisation de cette performance et de son inscription dans les priorités stratégiques de l'entreprise. Ce dernier point constitue un objectif central de la démarche : alimenter un dialogue régulier entre business et RH à tous les niveaux de l'organisation. Un moyen de repositionner les équipes RH.

## Identité RH en actions : Concevoir le dispositif de reporting et de pilotage RH du Groupe



- \* **Le besoin** : Dans le cadre la transformation du Groupe, la MAIF souhaite se doter de nouveaux tableaux de bord RH. Son objectif est de passer d'une logique de suivi de l'activité RH à une logique de pilotage plus proactive et de permettre une vision plus synthétique de l'atteinte des objectifs RH en lien avec le business.
- \* **La démarche** : C'est en partant des axes stratégiques de l'entreprise et de leur déclinaison en feuille de route RH que les indicateurs de performance RH ont été formalisés, en impliquant non seulement l'ensemble des chefs de service RH à l'élaboration des indicateurs et de leurs niveaux cibles.
- \* **Les résultats** : le Comité Exécutif de l'entreprise a désormais une séquence mensuelle de partage sur le tableau de bord de performance RH : des indicateurs par activité RH consolidés en un seul et unique tableau de bord.

*Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.*