



Joëlle Imbert

Les tableaux de bord **RH**

Construire, mettre en œuvre et évaluer
le système de pilotage

© Groupe Eyrolles, 2007, 2014
ISBN : 978-2-212-55835-7

EYROLLES

Sommaire

Introduction	1
---------------------------	---

I

Les défis humains de l'entreprise : génération de profit, satisfaction client et employabilité

1 Concilier toutes les exigences	11
Une fonction créatrice de valeur	12
La notion de valeur globale	13
Le sentiment de valeur	19
Les bénéficiaires de la création de valeur RH.....	20
<i>L'actionnaire</i>	20
<i>Le client</i>	22
<i>Le salarié</i>	22
<i>L'environnement social</i>	23
2 Les objectifs du système de pilotage RH	27
La contribution aux résultats.....	27
Un nouveau mode de fonctionnement.....	29
3 Les freins et les leviers du système de mesure	33

4	Les sources d'information	37
	Les informations internes.....	39
	Les informations externes	45
	<i>Le benchmarking</i>	45
	<i>Les enquêtes de satisfaction externes</i>	46
	<i>La sphère d'expertise RH</i>	46

II

Définir les indicateurs RH

5	Les indicateurs de gestion sociale	55
6	Les indicateurs de performance des processus	59
7	Les indicateurs de création de valeur	65
	La création de valeur économique.....	66
	<i>Le calcul de rentabilité</i>	72
	<i>Les risques et limites du calcul de rentabilité des actions RH</i>	76
	La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain.....	78
	La création de valeur sociale.....	80
	Mesurer la satisfaction des clients et des salariés	82
	<i>La satisfaction des clients</i>	82
	<i>L'engagement des salariés</i>	83
	Un exemple de création de valeur globale : la fonction recrutement	86

III

Construire les outils de pilotage

8	De la stratégie d'entreprise au plan d'action RH	97
9	L'élaboration des tableaux de bord.....	103
	La préparation du plan d'action RH	104
	<i>La clarification des enjeux stratégiques.....</i>	104
	<i>Les facteurs clés de succès</i>	105
	<i>Les actions RH à mettre en œuvre.....</i>	106
	<i>Les indicateurs de mesure des actions RH</i>	107
	Les indicateurs RH suivis par la direction générale.....	112
	<i>La dimension financière.....</i>	113
	<i>La satisfaction client</i>	114
	<i>L'excellence des processus internes.....</i>	115
	<i>La capacité de développement de l'organisation.....</i>	116
	Les indicateurs RH suivis par les directions opérationnelles ..	119
	Le tableau de bord de la DRH	128
	<i>Les indicateurs RH.....</i>	134
	Le tableau de bord « Projet RH »	136
	Le tableau de bord des processus fonctionnels.....	141
	Le tableau de bord des processus transverses.....	147
	<i>Les principes d'une démarche intégrée</i>	149
	<i>L'animation des processus transversaux</i>	150

IV

Évaluer le système de pilotage et en assurer le succès

10	Les critères d'évaluation	157
11	La performance du système d'information RH	159
	Le rôle du DRH	159
	Le rôle du SIRH	160
	<i>Les orientations techniques</i>	160
	<i>La cohérence des données</i>	161
	<i>L'intégration des évolutions</i>	162
	<i>L'exploitation des informations</i>	162
	<i>La communication des données</i>	162
12	L'apport de la direction financière	165
13	Les conditions de succès	167
	<i>Les compétences à développer par les professionnels de la fonction</i>	168
	<i>Les critères d'évaluation</i>	169
14	La communication des résultats RH :	
	le marketing RH	173
	Les règles de la communication en marketing RH	174
	Les réseaux sociaux	175
	Répondre aux attentes des interlocuteurs	178
	Conclusion	179
	Bibliographie	183

Table des tableaux et schémas

La notion de valeur globale	18
Le management des ressources humaines au centre du système de création de valeur	25
Les enjeux du système de pilotage	31
Les sources d'information	48
Résumé des formes et sources d'indicateurs RH.....	49
Les étapes d'évolution de la fonction RH.....	54
Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs	58
Exemple d'indicateurs fonctionnels.....	61
Exemples d'indicateurs de processus transversaux.....	62
Quelques exemples d'indicateurs visant à mesurer la productivité ou la rentabilité	72
Quelques indicateurs de création de valeur intellectuelle.....	80
Quelques indicateurs dans les domaines de création de valeur sociale.....	82
Exemple d'indicateurs d'engagement des salariés.....	85
Contribution de la fonction de recrutement à la chaîne de valeur globale	89

Récapitulatif des indicateurs de pilotage du recrutement.....	90
Un système itératif.....	95
Déclinaison du plan d'action RH	108
Exemple de déploiement d'un enjeu stratégique.....	111
Rappel des quatre axes traditionnels de la BSC	113
Les ratios financiers.....	117
Exemple d'indicateurs RH suivis par la direction générale, inspiré du modèle de la BSC.....	118
RH et business : « un binôme qui doit réussir »	122
Indicateurs RH intégrés au tableau de bord opérationnel.....	123
Indicateurs RH pilotés par le RRH de l'activité	125
Les deux plates-formes de pilotage RH d'un centre de profit.....	127
Les cinq dimensions du pilotage de la DRH	132
Exemple d'indicateurs RH suivis par la DRH inspiré du modèle de la BSC	135
Tableau de bord « Gestion des seniors »	140
Le recrutement chez L'Oréal	146
Représentation d'une démarche RH intégrée	151
Tableau de bord des processus transverses	152-153
Les axes d'évaluation.....	158
L'évaluation du système de pilotage.....	163
Les indicateurs de création de valeur du système de pilotage	171
Quelques exemples d'informations RH par cible	177

Introduction

Ce livre repose sur une conviction et un constat. La conviction est qu'au sein de l'économie moderne, la fonction ressources humaines est appelée à jouer un rôle majeur, bien supérieur à celui qu'elle assure encore aujourd'hui dans la plupart des entreprises. Le constat est que, contrairement aux autres fonctions, la majorité des professionnels RH ne possèdent pas d'outils de pilotage et de mesure qui permettent de vérifier l'impact réel des actions RH, tant sur le résultat et la compétitivité de l'entreprise que sur l'employabilité des salariés. Le but de cet ouvrage est d'aider les experts et les managers de la fonction à mettre en place un système de mesure qui démontre sans équivoque l'impact de la stratégie et des pratiques RH sur la création de valeur.

« Les hommes et les femmes de l'organisation sont la plus grande richesse de l'entreprise. » Cet aphorisme tant de fois réitéré dans les discours managériaux prend en ce début de XXI^e siècle une signification toute particulière. La vocation première de l'entreprise a toujours été de générer du profit. En cela rien de nouveau. Ce qui évolue, c'est le contexte dans lequel s'inscrivent cette mission et les conditions pour y parvenir. Les entreprises, et notamment celles des pays les plus industrialisés, sont aujourd'hui jugées non seulement sur leur aptitude à créer de la valeur – à court, moyen et long terme – pour l'ensemble de leurs partenaires – investisseurs, clients, fournisseurs et salariés –, mais également sur leur capacité à respecter des règles d'éthique, d'environnement et d'équilibre social exigées par la communauté nationale et internationale. Confrontée à ce cumul

d'exigences, engagée dans une course à la compétitivité planétaire, la gestion des entreprises devient de plus en plus complexe.

Au sein même de cet enjeu, l'émergence de l'économie
de la connaissance réaffirme et accentue l'importance
du capital intellectuel et humain.

Les entreprises les plus performantes sont à l'évidence celles qui attirent, retiennent et développent les talents indispensables pour innover et générer des produits et services à haute valeur ajoutée. La notion de talent est à considérer dans sa globalité ; il s'agit pour l'entreprise non seulement de rassembler des managers de haut niveau aptes à élaborer et à déployer les stratégies les plus performantes, mais également de pouvoir compter sur le niveau d'excellence de l'ensemble des professionnels de l'organisation – commerciaux, techniciens, chercheurs, gestionnaires... quels que soient leur spécialité ou leur niveau de responsabilité.

Au-delà de la problématique de l'entreprise, c'est le développement économique de chaque nation qui est en jeu, la capacité des pays à délivrer des compétences intellectuelles et un savoir-faire supérieur ou au moins égal aux autres. Dans son combat quotidien pour préserver l'emploi, l'Europe et, en ce qui nous concerne plus particulièrement, la France ont à démontrer la valeur ajoutée de leur main-d'œuvre face à l'offre des pays industriels émergents.

Ainsi, assujettie à la dynamique d'acquisition, d'évolution
et de circulation des savoirs en tout genre, la réussite de
l'entreprise repose sur sa capacité à mobiliser l'énergie
et l'intelligence collective.

Les politiques et les pratiques GRH ont toujours eu cette vocation. La part prépondérante des ressources intellectuelles dans la nouvelle économie propulse la fonction RH au cœur même des enjeux stratégiques. De son efficacité dépendent en grande partie le résultat et

la pérennité de l'entreprise. Il ne s'agit plus alors pour les spécialistes de la fonction de s'engager seulement sur la qualité et le coût des politiques RH mises en œuvre, mais bien sur leur résultat. Ce nouveau degré d'exigence s'inscrit dans le cycle d'évolution entamé depuis plus de trente ans par la fonction RH.

Considérée jusque dans les années 1970 comme exerçant un rôle essentiellement technique et administratif, elle entame sa révolution dans les années 1980. Engagée dans la recherche de productivité et soutenue par le déploiement des nouvelles technologies de l'information, elle se réorganise pour gagner en efficacité. L'objectif est alors d'offrir un meilleur service interne au moindre coût. Dans les années 1990, elle tente, avec plus ou moins de facilité, d'intégrer la dimension de *business partner*. Les actions RH appuient la réalisation des objectifs opérationnels. Le but n'est plus de mettre en place des pratiques répondant à des phénomènes de mode, mais de s'aligner sur les besoins réels du *business*. Ainsi, le travail actuel des professionnels RH, qu'il s'agisse d'experts, ou de responsables terrain, n'a plus grand-chose à voir avec celui exercé par les anciens de la fonction. Ces différentes étapes ont été nécessaires. Elles permettent aujourd'hui à la GRH d'entamer une nouvelle révolution qui lui permettra de se positionner non plus comme une fonction de support, mais comme un réel partenaire stratégique, au même titre que le marketing, les finances, la R&D et les directions opérationnelles.

L'attribution d'un siège au comité de direction, depuis longtemps acquis par certains, ne suffit pas à démontrer la réelle implication de la DRH dans la stratégie et l'atteinte des résultats. Il s'agit, pour affirmer son rôle dans la réussite de l'entreprise, de démontrer les capacités d'anticipation, de créativité, d'adaptation et, enfin, de résultat. Poussées par le souci d'efficacité et portées par les progrès technologiques dans le domaine des SIRH, les grandes entreprises internationales se sont dotées ces dix dernières années d'outils de contrôle de la performance RH. La construction est généralement confiée à des experts internes, notamment des contrôleurs de

gestion sociale. Bien que bénéficiant de systèmes informatiques performants, ces derniers se heurtent encore aujourd'hui à des difficultés techniques et culturelles liées en particulier à l'harmonisation des pratiques de GRH et à l'homogénéité et la fiabilité des données collectées. La grande majorité des autres entreprises ne bénéficient pas encore de tels outils, tout reste à construire.

L'objet de ce livre est d'accompagner les managers, les DRH et les professionnels de la fonction dans cette évolution en proposant une méthodologie de pilotage et de contrôle qui permette d'aligner les actions RH sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et d'en contrôler les résultats.

La première partie du livre s'attache au positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise et de la nouvelle économie et aux conditions de mise en œuvre d'un système de pilotage. En 2006, le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, invité à l'université d'été du Medef aborde la question de la conciliation entre la compétitivité mondiale et la cohésion économique et sociale. Il s'agit pour l'Europe de gagner le pari de la croissance et de l'emploi. Les entreprises ont un rôle majeur à jouer pour « concilier l'inconciliable », affronter les enjeux économiques et humains de la mondialisation. L'adaptation rapide des connaissances, la flexibilité nécessaire aux évolutions des marchés et des technologies peuvent-elles faire bon ménage avec la sécurité et l'employabilité des salariés ? C'est, notamment, par la pertinence de leurs stratégies RH que les entreprises trouveront une réponse aux exigences économiques et sociales de la nouvelle économie. Le défi est de taille, les erreurs de management du capital humain peuvent affecter durablement le développement de l'entreprise et la sécurité des salariés. Plus que jamais, les responsables RH ont à se doter d'outils de pilotage et de mesure de performance. Comment mesurer l'efficacité des politiques et des pratiques RH ? Quels sont les freins culturels et techniques à la mise en place d'un système de mesure ? Quelles sont les sources d'information nécessaires au

système de contrôle ? Autant de questions auxquelles il est nécessaire de s'intéresser avant d'entamer une démarche de pilotage.

La deuxième partie s'attache à la particularité du système de mesure RH. Du bilan social au pilotage de la valeur globale, il existe un large éventail d'indicateurs. Que cherche-t-on à mesurer et pour quelles finalités ? Longtemps centrés sur le contrôle de la gestion sociale, puis sur la performance des processus, les professionnels de la fonction ont tout intérêt aujourd'hui à démontrer leur contribution à la création de valeur économique, intellectuelle et sociale. Comprendre et démontrer le rôle des actions RH sur la création de valeur devient possible. La performance du capital humain repose essentiellement sur l'efficacité de la stratégie et des moyens en ressources humaines. La composante humaine et sociétale de l'entreprise vient équilibrer le volet financier. La contribution des RH aux performances de l'entreprise est évidente, les choix d'investissements sont lourds de conséquences. Il s'agit pour la fonction RH de prendre la pleine mesure de son rôle dans la création de chaîne de valeur.

La troisième partie concerne la méthodologie de mise en place du système de pilotage. Ce dernier poursuit plusieurs finalités : il permet de vérifier l'impact des actions sur le déploiement stratégique et de contrôler l'efficacité et la rentabilité des actions engagées ; il accompagne la professionnalisation des fonctions RH en indiquant, en permanence, les sources d'amélioration ; il potentialise la mobilisation des équipes RH autour d'objectifs communs de création de valeur, encourage l'interaction et la concertation des experts de la fonction ; enfin, il favorise l'anticipation des enjeux RH en contrôlant l'évolution des tendances sur de longues périodes ou en comparant les données RH de l'entreprise à l'extérieur. La démarche que nous proposons doit répondre à l'ensemble de ces finalités. Elle repose sur l'élaboration et le déploiement des plans d'action RH et des tableaux de bord correspondants. Les besoins de suivi et de contrôle ne sont pas les mêmes selon qu'ils concernent la direction générale, les directions opérationnelles, la DRH ou ses

centres d'expertise. L'outil de pilotage garantit la cohérence des actions RH engagées par l'ensemble des experts et des managers, tout en répondant aux besoins spécifiques des différentes entités opérationnelles. Ainsi, certains indicateurs RH seront identiques tout au long de la chaîne de management, d'autres seront propres aux nécessités de management du métier ou de l'activité gérée.

Dans la quatrième partie du livre, nous nous intéresserons aux conditions de succès et aux moyens à mettre en œuvre pour évaluer l'outil de pilotage. La pertinence des indicateurs retenus constitue l'un des facteurs clés de succès du système. L'efficacité de l'outil de pilotage et de contrôle du management des RH fournit des informations qui seront utilisées pour démontrer l'efficacité de la politique engagée. Le système de mesure sert alors le marketing des fonctions RH. Dès lors que la démarche est maîtrisée et que les résultats constatés correspondent aux attentes de l'entreprise et de ses salariés, ils deviennent un argument pour attirer et retenir les talents, rassurer le management, sécuriser les clients et les actionnaires. Les membres du personnel, et en particulier les jeunes générations qui développent une certaine méfiance vis-à-vis de l'entreprise, ne se contentent plus de beaux discours, ils demandent des preuves. Démontrer l'efficacité de la stratégie RH n'est pas sans impact sur la motivation et l'engagement du personnel.

De nombreux managers et professionnels RH demeurent convaincus qu'il est extrêmement difficile, voire utopique, de chercher à établir un lien direct entre une action RH et un résultat opérationnel, économique ou financier. En France, notre culture humaniste entre en conflit avec la valorisation économique de ce qui touche à l'humain. Nous préférons reconnaître le qualitatif plus que le quantitatif, l'effort et l'expertise plus que le résultat. Nous essaierons de démontrer que la démarche de pilotage et de contrôle de performance RH est possible, qu'elle sert tout autant les intérêts de l'entreprise que ceux de ses salariés et respecte les valeurs de notre profession. Elle s'inscrit dans l'évolution actuelle de l'économie en

répondant aux nouvelles exigences de gouvernance de l'entreprise et aux attentes des salariés.

Piloter et contrôler la stratégie RH favorise l'innovation, la compétitivité, la réussite et la pérennité de l'entreprise qui ne saurait exister sans le développement, l'engagement et la motivation des hommes et des femmes de l'organisation.

C'est participer pleinement à la création de valeur pour l'entreprise et ses salariés.

6 Les indicateurs de performance des processus

Généralisés à la fin des années 1980 sous l'influence des systèmes anglo-saxons, les KPI (*Key Performance Indicators*) traduisent l'efficacité des processus RH. Ils sont déterminés et suivis par les experts de la fonction. Ils sont représentatifs de la qualité perçue par les clients. Leur communication permet d'améliorer la visibilité des prestations réalisées.

Le processus dépasse la notion de service ou de fonction,
il représente une succession d'opérations reliées entre
elles au sein d'une chaîne finalisée.

Il est important de distinguer deux familles de processus :

- **Les processus fonctionnels.** Ils correspondent aux fonctions clés de la DRH : recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de la mobilité, systèmes de rémunération... Ils visent à fournir un niveau de service répondant aux attentes individuelles des clients.
- **Les processus transverses.** Ils traversent l'organisation RH et concernent les domaines de finalités du management humain : management de la compétence, des talents, de la performance... Le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Leur impact se mesure à plus long terme.

Les indicateurs donnent une représentation objective de la performance des processus. L'analyse des écarts ou des dysfonctionnements s'effectue par rapport au résultat escompté ou en référence aux meilleures pratiques du marché. Lorsque la réalisation d'un processus est externalisée, il est essentiel que la DRH en conserve le contrôle.

En s'adaptant aux attentes des clients et en réagissant aux dysfonctionnements, la maîtrise des processus améliore la souplesse et la réactivité de la DRH. Le système de mesure permet d'entrer dans une démarche d'amélioration constante de la qualité.

La pertinence d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire les indicateurs correspondants.

**La maîtrise d'un processus ne nécessite pas de nombreux indicateurs, mais plutôt la mise en évidence de critères de mesure représentatifs du niveau de service attendu.
Une dizaine d'indicateurs par processus suffisent pour piloter la performance.**

Exemple d'indicateurs fonctionnels

Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Délais de recrutement global, par métiers, catégories professionnelles... • Coûts du recrutement direct, induits • Délais de traitement des candidatures • % de candidats retenus/% de candidats proposés • % de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai • % de collaborateurs recrutés jugés performants et/ou évalués HP après x mois, années... • Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, Internet...) • % de CDD, CDI recrutés • Ratio diversité : % d'hommes, femmes, moins de 30 ans, débutants, seniors, étrangers, handicapés recrutés... • % de démissions/total départs • ...
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • % d'actions de formation effectuées conformément au plan • % d'actions de formation évaluées excellentes par les stagiaires, les managers • % de seniors formés • % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration • % de HP ayant suivi une formation au management • % de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité • ...
Gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • % de HP identifiés/population cadre • % de collaborateurs (par catégorie professionnelle) ayant moins de x années d'ancienneté dans leur poste • % de managers issus du vivier interne • % de remplacements prévus au plan de remplacement effectivement réalisés • % de mobilité à valeur ajoutée/total recrutement • % de recrutements internes/total recrutement • Turnover des HP • Ancienneté moyenne des managers dans leur fonction, dans l'entreprise • % de salariés satisfaits de la gestion de carrière, des opportunités d'évolution • % de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière • ...
Rémunération (<i>compensation & benefits</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Équité interne : % de collaborateurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent • Compétitivité : % de collaborateurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence • % de HP augmentés • % de collaborateurs performants auxquels une prime supérieure à x a été versée • % de salariés satisfaits du système de rémunération • ...

Exemples d'indicateurs de processus transversaux

Management des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture des compétences critiques à court et long terme • % du budget formation dédié au développement des compétences stratégiques • Nombre de successeurs identifiés pour les collaborateurs ayant des compétences critiques, rares et/ou stratégiques • Délais d'acquisition des compétences critiques/délais de recrutement ou de formation de l'entreprise • % de collaborateurs recrutés selon un référentiel de compétences • % d'action de formation précisant les compétences à développer • ...
Management de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • % de collaborateurs performants/total collaborateurs • % de collaborateurs ayant une performance insuffisante • % d'entretiens de performance réalisés annuellement/total collaborateurs • Qualité des entretiens réalisés • Taux de satisfaction des salariés sur la façon dont ils sont appréciés • % de managers formés à l'entretien d'appréciation • % des primes accordées aux excellents <i>performers</i> • Turnover des bons performers • Compétitivité du système de rémunération • ...
Management des talents	<ul style="list-style-type: none"> • % de HP identifiés/total population cadre • % d'experts • % de HP recrutés • Turnover des HP • % de HP ayant suivi une formation • % de talents commerciaux, recherche, marketing... identifiés • % de collaborateurs repérés comme « talent » ayant suivi une formation • % de HP ayant bénéficié d'une prime • % de HP introduit dans les plans de succession • ...

Les nouvelles technologies représentent un réel atout pour le contrôle des processus. L'avènement de l'e-RH, de l'intranet et des portails facilite l'accès aux données individuelles et collectives. Le responsable du recrutement peut chaque matin vérifier le nombre de CV recueillis pour une offre de poste, le nombre de candidatures transmises, et selon quels délais, à tel ou tel responsable opérationnel ; le responsable formation suit sur son écran les inscriptions et les évaluations aux stages ; le RRH peut contrôler le nombre d'entretiens annuels réalisés... L'ensemble de ces informations rendent compte très rapidement de l'efficacité des processus.

Le partage des données au sein des équipes RH facilite
le travail collaboratif indispensable au pilotage
des processus transversaux.

Selon la taille et la complexité des organisations, chaque processus peut soit faire l'objet d'un tableau de bord particulier, soit s'appuyer sur des indicateurs spécifiques intégrés dans le tableau de bord de la DRH. Dans la troisième partie, nous reviendrons en détail sur les principes de constitution des tableaux de bord par processus.