

# Performance RH : les DRH se mobilisent



Etude réalisée par l'équipe RH-management de Kurt Salmon sous la direction de Claire Vizzolini avec la participation d'Amandine Morvan et de Lorène Hourcade.

### **A propos du Cercle Humania**

Le Cercle Humania propose aux DRH des grandes organisations privées et publiques d'être leur carrefour d'échange et de réflexion.

L'objectif est de vous aider à réfléchir à de vraies problématiques, à prendre de la distance avec les événements et à anticiper sur les mutations de l'environnement avec une ouverture sur l'Europe et sur le monde.

Pour en savoir plus sur le Cercle Humania, consulter le site [www.cercle-humania.fr](http://www.cercle-humania.fr)

### **A propos de Kurt Salmon**

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les cinq continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 600 consultants en stratégie, organisation et management.

Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions.

Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

### **A propos de Kurt Salmon RH-Management**

Nous accompagnons nos clients – DRH, dirigeants de grandes entreprises et organismes publics – de bout en bout sur leurs projets de transformation, d'organisation, de développement du potentiel humain et de mise en place de solutions applicatives :

- accompagnement de la transformation des organisations ;
- alignement de la fonction RH et de la stratégie de l'entreprise ;
- développement du capital humain ;
- amélioration de l'efficacité et de la qualité de service de la fonction RH ;
- pilotage de la performance RH, optimisation et maîtrise de la masse salariale ;
- formation, accompagnement et conduite du changement.

Pour en savoir plus, consulter le site [www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

Consulter le blog RH-management <http://blogrhkurtsalmon.wordpress.com>

### **Contacts**

Claude Bodeau - associé en charge de l'équipe RH-management  
[claud.bodeau@kurtsalmon.com](mailto:claud.bodeau@kurtsalmon.com)

Gilbert David - associé en charge de l'offre Processus - AMOA stratégique  
[gilbert.david@kurtsalmon.com](mailto:gilbert.david@kurtsalmon.com)

Bertrand Coupin - senior manager en charge de l'offre Management  
[bertrand.coupin@kurtsalmon.com](mailto:bertrand.coupin@kurtsalmon.com)

Denis Fompeyrine - senior manager en charge de l'offre Transformation  
[denis.fompeyrine@kurtsalmon.com](mailto:denis.fompeyrine@kurtsalmon.com)

Philippe Martin - directeur en charge de l'offre Contrôle de gestion sociale  
[philippe.martin@kurtsalmon.com](mailto:philippe.martin@kurtsalmon.com)

Jean-Christophe Procot - senior manager en charge de l'offre Rémunération  
[jean-christophe.procot@kurtsalmon.com](mailto:jean-christophe.procot@kurtsalmon.com)

Yves Synold - directeur en charge de l'offre Stratégie, organisation, outsourcing et CSP RH  
[yves.synold@kurtsalmon.com](mailto:yves.synold@kurtsalmon.com)

Claire Vizzolini - senior manager en charge de l'offre Professionnalisation de la fonction RH  
[claire.vizzolini@kurtsalmon.com](mailto:claire.vizzolini@kurtsalmon.com)

159, avenue Charles-de-Gaulle,  
92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France  
Tél. : +33 (0)1 55 24 30 00  
Fax : +33 (0)1 55 24 33 33

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Préambule</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Grille de lecture de l'étude</b>  | <b>5</b>  |
| Pourquoi une étude sur la performance RH ? .....   | 5         |
| Panel d'entreprises répondantes .....  | 5         |
| Limites de l'étude .....   | 5         |
| <b>Performance RH : de quoi parle-t-on ?</b>   | <b>7</b>  |
| La définition des DRH : une double dimension du fait du positionnement<br>en fonction support .....  | 7         |
| Les particularités de la mesure de la performance RH : une dimension qualitative<br>importante et croissante .....                                 | 8         |
| <b>Une démarche encore en quête de généralisation</b>  | <b>9</b>  |
| Un exercice loin d'être généralisé... .....  | 9         |
| ... récent dans sa mise en œuvre... .....  | 9         |
| ... qui trouve souvent son origine dans une évolution de la fonction RH<br>et que la crise a renforcée... .....                                    | 10        |
| ... principalement à l'initiative des DRH, mais également des directions générales .....   | 11        |
| <b>Les enjeux et le périmètre pris en charge par la mesure de la performance RH</b>  | <b>13</b> |
| Une certaine décorrélation entre les enjeux prioritaires de la fonction RH<br>et la mesure de la performance .....                                 | 13        |
| Une mesure de la performance qui concerne la quasi-totalité des processus RH... .....  | 14        |
| ... mais une difficulté à mesurer certains processus prioritaires et stratégiques<br>de la fonction RH en 2011 .....                               | 14        |
| <b>Les modalités de mesure et de suivi de la mesure de la performance RH</b>   | <b>15</b> |
| Une performance RH qui relève du portefeuille d'activités du DRH<br>et qui n'a aujourd'hui que peu généré la mise en place d'entités dédiées ..... | 15        |
| Une démarche définie de manière participative .....  | 15        |
| Des outils de type tableaux de bord et indicateurs .....   | 16        |
| Un nombre d'indicateurs restreints et ciblés par entreprise, mais pas d'indicateurs<br>partagés par toutes les entreprises .....                   | 16        |
| Le comité de direction et les directions opérationnelles, principaux destinataires<br>de la mesure de la performance RH .....                      | 19        |
| Une fréquence de suivi mensuelle pour la DRH et le comité de direction .....   | 19        |
| Une mesure de la performance peu « incentivée » aujourd'hui .....  | 20        |
| <b>Ceux qui n'ont pas encore mis en place de système de mesure</b>   | <b>22</b> |
| Une volonté timide .....   | 22        |
| Des enjeux différents .....  | 22        |
| Une mesure de la performance des processus RH prioritaires et stratégiques .....   | 23        |
| <b>Quel avenir pour les politiques d'évaluation de la performance RH ?</b>   | <b>24</b> |
| Les bilans des DRH : un niveau de maturité encore à renforcer .....  | 24        |
| Les perspectives envisagées par les DRH .....  | 25        |
| <b>Nos remerciements aux entreprises participantes</b>   | <b>26</b> |

## Préambule

Cette étude a été menée sur le premier semestre 2011 par l'équipe ressources humaines-management du cabinet Kurt Salmon.

Son objectif est d'apporter un nouvel éclairage sur l'évaluation de la performance RH.

Elle aborde ainsi :

- les enjeux de la mise en place d'une démarche de performance RH et ses clients ;
- les outils déployés et les périmètres concernés par la mesure de la performance ;
- les perspectives d'évolution de la performance RH.

L'étude a été réalisée à partir d'un questionnaire complété par téléphone et/ou in situ.

Brian Becker, Mark Huselid and Dave Ulrich, *The HR Scorecard* (2001)

« Les professionnels de la fonction RH sont de plus en plus mis au défi de prendre une perspective plus stratégique concernant leur rôle dans les organisations. Comme ils relèvent ce défi, la mesure de la performance RH et sa contribution à la performance de l'entreprise doivent émerger comme un thème clef. »

# Grille de lecture de l'étude

## Pourquoi une étude sur la performance RH ?

En 2010, Kurt Salmon et le Cercle Humania ont conduit l'étude *Agenda 2010 des directeurs des ressources humaines*. Cette étude avait pour objectif d'apporter un nouvel éclairage sur :

- les actions mises en œuvre par les DRH pour faire face au contexte de crise économique et financière ;
- les priorités des DRH en 2010 et les actions/stratégies RH à moyen terme qu'ils projetaient de mettre en œuvre.

Elle a mis en exergue la priorité donnée à un pilotage RH centré sur :

- l'adaptation rapide aux réalités économiques via des réductions d'effectifs, des restrictions budgétaires ou encore des mesures d'économies et de contrôle de coûts ;
- la maîtrise des coûts salariaux et de la masse salariale et l'optimisation des plans de formation ;
- la prise en compte des évolutions sur le suivi de la mixité, les seniors, les jeunes, le handicap, mais également des besoins en terme d'optimisation, comme l'absentéisme.

Dans ce contexte particulièrement exigeant, il nous a paru intéressant de voir en 2011 si la fonction RH cherche à mesurer et à optimiser sa propre performance.

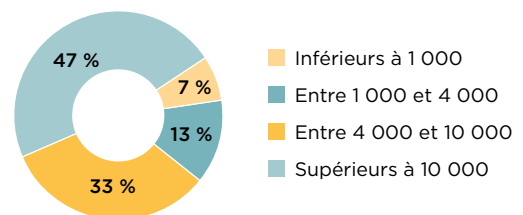
## Panel d'entreprises répondantes

18 entreprises ont répondu à notre questionnaire.

Une répartition équilibrée avec des entreprises de toutes tailles en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs :

- PME ;
- filiales de grands groupes français ou internationaux ;
- grands groupes français.

Effectifs inscrits



Des entreprises issues de secteurs d'activité variés : industrie, services, distribution, construction/BTP, secteur public, banque assurance ou autres.

Une continuité entre les entreprises répondantes à l'étude *Agenda 2010 des directeurs des ressources humaines* et la présente étude : 56 % des entreprises avaient déjà participé en 2010.

## Limites de l'étude

Du fait du nombre de répondants à cette étude, les données chiffrées sont à prendre avec précaution et doivent être considérées comme des tendances.



empowers  
employees

**Trainings**

Empo

Training gives  
massive ROI

great skill  
trainings

# Performance RH : de quoi parle-t-on ?

## La définition des DRH : une double dimension du fait du positionnement en fonction support

La performance RH est souvent envisagée selon deux axes :

- **La performance opérationnelle de la fonction RH elle-même**, dans laquelle on retrouve la dichotomie habituelle entre :
  - des processus administratifs tels que la paie et la gestion administrative du personnel pour lesquels la performance opérationnelle s'accompagne d'une recherche d'optimisation des coûts ;
  - et des processus de développement des ressources humaines pour lesquels la performance RH revêt une dimension plus qualitative.

La performance RH a pour champ d'étude la seule fonction RH, elle consiste à mesurer comment la fonction RH accomplit les processus : avec quels moyens et coûts et pour quel résultat...

- **La performance de la politique RH mise en place dans l'entreprise** et qui positionne la fonction RH en partenaire stratégique, créateur de valeur pour l'entreprise.

Il s'agit de la capacité de la fonction RH à aligner sa politique sur la stratégie de l'entreprise et à accompagner la mise en œuvre de cette dernière en anticipant et en adaptant au mieux les besoins en compétences et donc en proposant à l'entreprise des profils adaptés en nombre suffisant au bon moment et au bon endroit. La performance RH consiste alors à mesurer la manière dont la fonction RH contribue aux enjeux stratégiques de l'entreprise : alignement des politiques RH sur les orientations générales de l'entreprise, lecture des résultats de la fonction RH en regard des objectifs de performance globaux de l'entreprise...

La performance RH se définit donc globalement comme :

- la capacité de la fonction RH d'« *atteindre les résultats attendus, issus des objectifs stratégiques de l'entreprise, sous contraintes fortes (budgets alloués, moyens) dans les domaines qui sont de sa responsabilité* » ;
- « *l'efficience dans l'accompagnement des ambitions et chantiers de l'entreprise, tout en veillant au développement et au bien-être des collaborateurs* » ;
- « *le fait de disposer en quantité et qualité, au moment voulu, des ressources nécessaires et motivées pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise tout en administrant les ressources humaines dans des conditions (coût/qualité) satisfaisantes* ».

## Les particularités de la mesure de la performance RH : une dimension qualitative importante et croissante

La mesure de la performance RH consiste, comme dans le cadre de la mesure de la performance d'autres fonctions de l'entreprise, à suivre des indicateurs et à les benchmarker en interne (entre différentes filiales, différents sites...) et en externe.

Elle comprend également une dimension plus qualitative, par exemple :

- l'engagement et la motivation ;
- l'ambiance de travail ;
- l'attractivité de l'entreprise.

Du fait du contexte de crise économique et de la prise de conscience des risques psychosociaux, de la montée en puissance de tous les thèmes liés à la diversité, cette dimension qualitative va en augmentant.

### Le point de vue de Claude Bodeau

associé en charge de l'équipe RH-management et membre du CODIR  
de Kurt Salmon

*« Une mesure de la performance RH qui traduit le rôle complexe  
et évolutif de la fonction RH en 2011 »*

La fonction RH est une fonction support en pleine évolution qui doit non seulement prendre en charge les processus administratifs et obligatoires tels que la paie et l'administration du personnel, mais qui cherche également à s'orienter vers davantage de valeur ajoutée avec du « talent management » et ainsi contribuer de manière plus directe, visible et mesurable à la stratégie de l'entreprise.

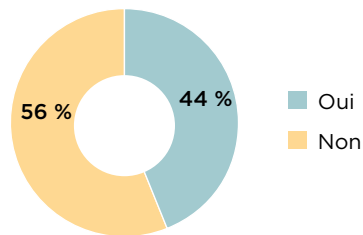
La mesure de la performance RH a un double objectif. Elle doit d'une part permettre à la fonction RH de s'interroger sur son positionnement, sur la création de valeur générée par ses actions. Elle doit d'autre part aider à légitimer l'action de la fonction RH au sein de l'entreprise.



# Une démarche encore en quête de généralisation

## Un exercice loin d'être généralisé...

Près de la moitié des entreprises répondantes ont mis en place une mesure de la performance RH.



Les entreprises concernées par la mesure de la performance RH sont principalement de grandes entreprises dont l'effectif inscrit est supérieur à 1 000. 60 % d'entre elles ont même un effectif inscrit supérieur à 10 000.

Ces entreprises présentent également les caractéristiques suivantes :

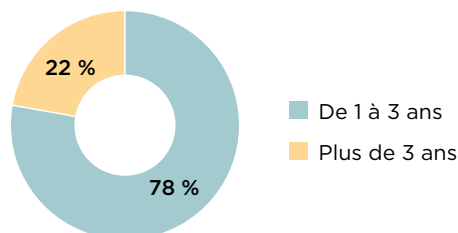
- leur chiffre d'affaires est en croissance ;
- 72 % d'entre elles ont un ratio effectif RH/effectif total inférieur ou égal à 2 %, ce qui est conforme au ratio généralement constaté\* ;
- il semble également que le secteur d'activité ait une influence sur la mise en place de la mesure de la performance dans la mesure où la totalité des entreprises répondantes du secteur public et 75 % des entreprises du secteur industriel ont mis en place ce type de démarche.

Il n'existe en revanche pas de lien de corrélation évident entre l'existence d'une mesure de la performance et le volume des effectifs RH ou encore la dimension internationale.

## ... récent dans sa mise en œuvre...

La mesure de la performance RH est une démarche récente dans les entreprises.

Presque 80 % des entreprises répondantes ont ainsi mis en place une démarche de mesure de la performance RH depuis moins de trois ans.



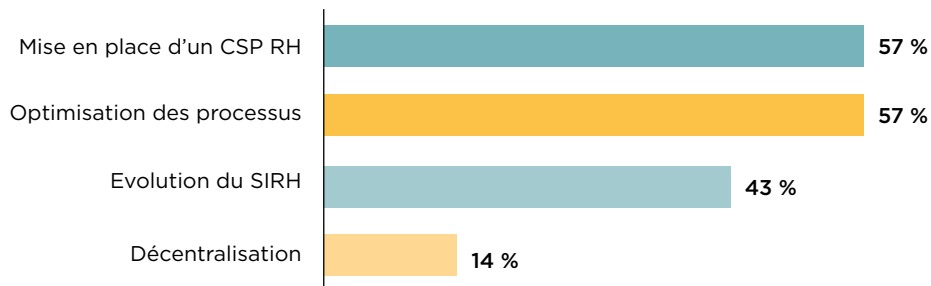
\* L'étude Cegos sur la fonction RH en 2009 indique ainsi un ratio moyen effectifs RH/effectifs globaux de l'entreprise de 1,6 %.

### ... qui trouve souvent son origine dans une évolution de la fonction RH et que la crise a renforcée...

Trois origines, qui peuvent être cumulatives, sont identifiées dans la mise en place de la mesure de la performance RH :



Les événements RH qui ont conduit à mettre en place une démarche de mesure de la performance RH sont :



Liste suggérée - 5 items - Multi réponses

Le développement des activités et des projets RH ou encore le besoin de mieux connaître les périmètres pris en charge par la fonction RH, y compris à l'international, ont également été cités comme des événements déclencheurs.

D'une manière générale, on voit que c'est dans la formalisation de la relation client-fournisseur avec les autres entités de l'entreprise que la mesure de la performance RH trouve souvent son origine.

La crise économique représente souvent un accélérateur, sinon l'événement déclencheur dans la mise en place d'une mesure de la performance RH.

En effet, la moitié des entreprises répondantes indique que la mise en place de la mesure de la performance RH a été conditionnée par le contexte de crise économique. 29 % d'entre elles précisent que la mise en place de la mesure de la performance trouve son déclencheur dans la crise économique et la recherche de la rationalisation des fonctions supports.

Certaines entreprises ont néanmoins indiqué que la mise en place de la mesure de la performance RH n'était pas du tout connectée avec la crise économique.

Enfin, et dans une moindre mesure, 28 % des entreprises ont cité comme éléments déclencheurs de la mise en place d'une mesure de la performance RH des événements liés au contexte de l'entreprise tels que la nécessité de réfléchir à l'organisation de l'entreprise à moyen terme ou encore une restructuration de l'entreprise.

**Le point de vue d'Yves Synold**

directeur en charge de l'offre Stratégie, organisation, outsourcing et CSP RH

**« Les centres de services partagés RH, un des leviers et laboratoires d'amélioration de la performance RH »**

Le modèle organisationnel retenu par les entreprises en matière de ressources humaines est déterminant sur leur niveau de performance stratégique et opérationnelle. A ce titre, le centre de services partagés RH (CSP RH) demeure incontestablement l'un des leviers d'amélioration de la performance opérationnelle puisqu'il concentre de nombreux dispositifs orientés vers l'efficacité (organisation optimisée, processus harmonisés, apport maximalisé du SI, contrats de services et indicateurs de mesure de la performance, etc.).

En revanche, au-delà de la mise en place de CSP RH, c'est bien l'ensemble des composantes de l'organisation RH et son modèle de gouvernance qui doivent être aujourd'hui repensés (articulation corporate RH et entités RH opérationnelles, niveau de contribution des managers opérationnels dans les processus RH, logique de gestion par portefeuille versus pôles d'expertise, etc.) pour permettre à la fonction RH d'atteindre également le niveau de performance stratégique exigé par les directions générales.

## ... principalement à l'initiative des DRH, mais également des directions générales

La mesure de la performance RH relève aussi bien des directions des ressources humaines que des directions générales. Dans deux tiers des entreprises, la démarche a été réalisée à l'initiative des directions des ressources humaines.

Dans 71 % des entreprises, le plan stratégique de l'entreprise comprend des éléments relatifs à la performance de la fonction RH. Ces éléments peuvent être relatifs à :

- l'engagement des collaborateurs ;
- l'attractivité de l'entreprise ;
- l'internationalisation ou encore le recrutement à l'international ;
- la responsabilité sociale, etc.

Enfin, il est intéressant de noter que les directions financières et opérationnelles ne sont pas instigatrices de la démarche. Elles contribuent sur leur périmètre à la mesure de la performance globale de l'entreprise. Certaines entreprises indiquent ainsi que « *la performance RH a pris sa place dans la dimension prospective à moyen terme au même titre que la direction financière et que la direction de la stratégie* ».

**Le point de vue de Claire Vizzolini**

senior manager en charge de l'offre Professionnalisation de la fonction RH

**« Une ambiguïté entre mesure de la performance RH et reporting obligatoire »**

La fonction RH est caractérisée par des contraintes fortes en matière de déclarations et reportings légaux (bilan social, NRE...). Ces contraintes expliquent sans doute le retard pris par la fonction RH dans la mesure de sa performance et sa difficulté à mettre en place des indicateurs de mesure qui peuvent être considérés comme venant s'ajouter à la batterie obligatoire d'indicateurs déjà suivis.

Les fonctions RH doivent donc être vigilantes dans la définition de leur système de mesure de la performance RH sur les deux éléments suivants :

- focalisation sur un nombre restreint d'indicateurs ;
- mise en place d'indicateurs qui permettent l'anticipation et le pilotage et qui ne sont pas orientés sur la seule analyse rétrospective de l'activité réalisée.



# Les enjeux et le périmètre pris en charge par la mesure de la performance RH

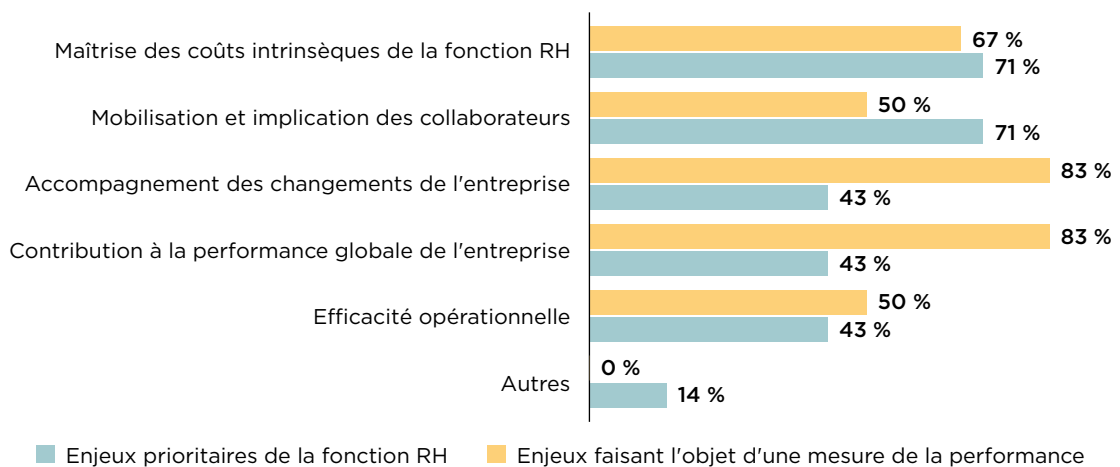
## Une certaine décorrélation entre les enjeux prioritaires de la fonction RH et la mesure de la performance

Les enjeux prioritaires de la fonction RH sont en 2011 d'accompagner les changements de l'entreprise et de contribuer à sa performance globale (83 % des entreprises). Ce positionnement réaffirmé d'une fonction RH stratégique s'accompagne également d'une maîtrise accrue des coûts intrinsèques de la fonction RH (67 %), de la mobilisation et de l'implication des collaborateurs afin notamment de maintenir et renforcer l'efficacité opérationnelle (50 %).

On note une continuité avec les résultats de l'étude précédente, *Agenda 2010 des directeurs des ressources humaines*, qui avait identifié comme suit les cinq rendez-vous 2010 des DRH :

- la réaffirmation d'une fonction RH stratégique ;
- la maîtrise des coûts salariaux et de la masse salariale ;
- l'accompagnement des transformations de l'entreprise ;
- le maintien d'un dialogue social et d'un climat social de qualité ;
- les politiques de développement RH ciblées sur les talents.

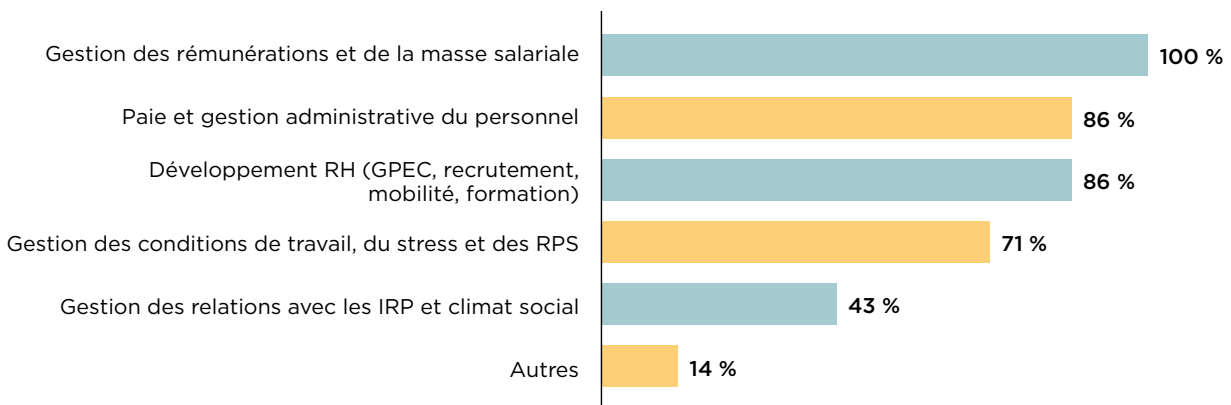
On note cependant une certaine décorrélation entre les enjeux prioritaires de la fonction RH et la mesure de la performance. Les deux enjeux qui font l'objet d'une mesure de la performance dans 71 % des entreprises sont la maîtrise des coûts intrinsèques de la fonction RH et la mobilisation et l'implication des collaborateurs. Cette décorrélation s'explique par la plus grande facilité à mesurer la performance de la fonction RH sur ces sujets que sur l'accompagnement des changements de l'entreprise, sur la contribution à la performance globale de l'entreprise ou encore sur l'efficacité opérationnelle.



Liste suggérée – 6 items – Multi réponses

## Une mesure de la performance qui concerne la quasi-totalité des processus RH...

Concrètement, l'ensemble des processus RH est concerné par la mesure de la performance. La performance de la gestion des rémunérations et de la masse salariale est systématiquement mesurée. La performance de la paie, la gestion administrative, celle du développement RH (GPEC, mobilité, recrutement et formation) sont mesurées par 86 % des entreprises. *A contrario*, des processus à dimension très qualitative tels que la gestion des relations avec les IRP et le climat social font moins l'objet d'une mesure de performance (43 % des entreprises interrogées).

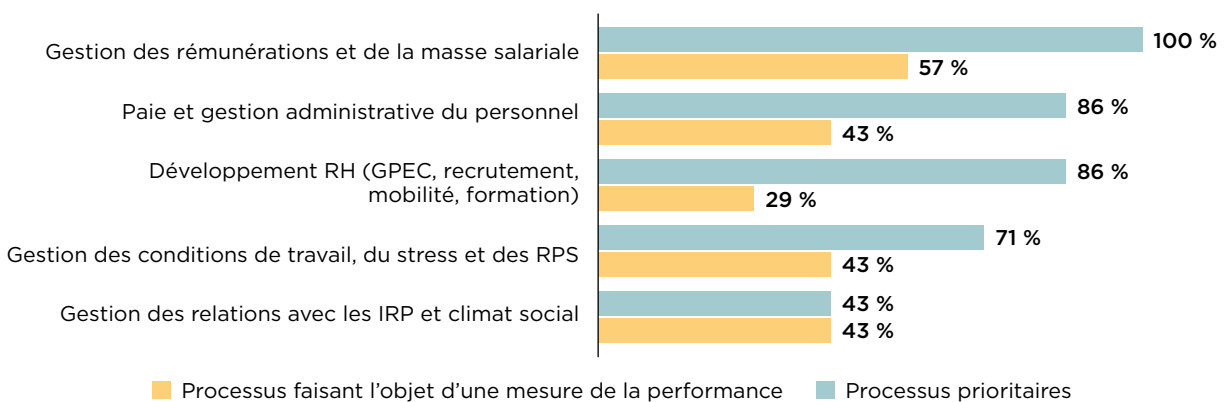


Liste suggérée - 9 items - Multi réponses

Au sein d'une entreprise, la mesure de la performance RH concerne de cinq à sept processus RH.

## ... mais une difficulté à mesurer certains processus prioritaires et stratégiques de la fonction RH en 2011

Les processus RH prioritaires et stratégiques ne font pas l'objet prioritairement d'une mesure de la performance RH. Ainsi, alors que 29 % des entreprises considèrent les processus de paie et de gestion administrative du personnel comme prioritaires, 86 % d'entre elles mesurent leur performance.



Liste suggérée - 9 items - Multi réponses

Cette différence s'explique par le fait que les entreprises se sont jusqu'à présent focalisées sur des indicateurs simples à mesurer et à suivre.

# Les modalités de mesure et de suivi de la mesure de la performance RH

## Une performance RH qui relève du portefeuille d'activités du DRH et qui n'a aujourd'hui que peu généré la mise en place d'entités dédiées

Seulement 25 % des entreprises ont mis en place une organisation spécifique pour mesurer et suivre la performance RH. Une entreprise a ainsi mis en place une direction du pilotage de la performance RH composée de trois collaborateurs.

D'une manière plus générale, la mesure de la performance RH est suivie par chacun des membres du comité de direction RH sur leur périmètre. Le DRH a la responsabilité globale de la performance RH.

## Une démarche définie de manière participative

De même que l'initiative de la mesure de la performance RH émane principalement de la fonction RH, les méthodes de mesure de la performance RH ont été définies largement par la fonction RH (75 % des entreprises). Elles ont souvent fait l'objet d'une démarche participative avec l'implication d'un grand nombre de RH.

Les responsables de domaine et/ou des entités opérationnelles ainsi que la direction générale ont également souvent contribué à la définition de la démarche (respectivement 38 % et 25 %). La direction financière n'a pris part à la définition de la démarche que dans 13 % des cas.

Il faut noter que, dans les 25 % de cas où la fonction RH n'a pas été associée, la définition de la démarche a été réalisée dans 12,5 % des cas par les responsables de domaine et/ou des entités opérationnelles et dans 12,5 % par la direction générale elle-même.

**Le point de vue de Denis Fompeyrine**  
senior manager en charge de l'offre Transformation

**« L'évaluation de la performance RH abonde naturellement dans le sens de la simplicité et de l'efficacité des nouveaux modes d'évaluation de la performance de l'entreprise »**

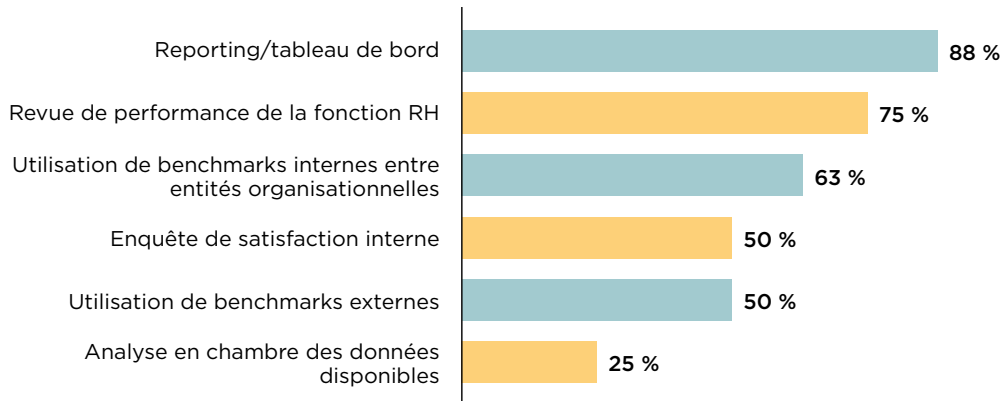
Les indicateurs de la performance RH sont essentiels dans le cadre de transformations. Fortement impliquée, en effet, dans les programmes de transformation de l'entreprise, la fonction RH est garante de la capacité des ressources à bien réagir aux multiples changements auxquels elles se confrontent. Anticiper cette capacité de mobilisation des hommes et l'organisation de la mobilité interne des expertises constituent une performance attendue par les directions générales.

Plus qu'un indicateur périphérique de bonne santé de l'entreprise, l'évaluation de la performance RH est devenue un indicateur majeur qui démontre le niveau d'agilité de l'entreprise à opérer en situation d'évolution continue.

## Des outils de type tableaux de bord et indicateurs

Les reporting/tableaux de bord sont des outils généralisés puisque 88 % des entreprises les utilisent dans le cadre de la mesure de la performance RH.

Des entreprises citent également la notation extrafinancière comme outil de la mesure de la performance RH (12 %) ou la mise en place d'une solution développée spécifiquement pour la mesure de la performance RH (12 %).



Liste suggérée - 7 items - Multi réponses

30 % des entreprises utilisent toute la batterie d'outils.

### Le point de vue de Gilbert David

associé en charge de l'offre Processus - AMOA Stratégique

« *Des outils dédiés à la mesure de la performance RH* »

Les entreprises ont aujourd'hui défini les indicateurs utilisés dans le cadre de la mesure de la performance RH ainsi que le format de restitution des données dans le cadre du déploiement d'un « langage commun ».

Il leur reste aujourd'hui à industrialiser leur processus afin de gagner en temps d'élaboration des indicateurs et en qualité de l'information produite. Cette industrialisation passe par la mise en place de solutions dédiées à la mesure de la performance RH. Le BI RH en est une des composantes.

## Un nombre d'indicateurs restreints et ciblés par entreprise, mais pas d'indicateurs partagés par toutes les entreprises

Le nombre d'indicateurs utilisés dans la mesure de la performance RH est restreint. Ainsi 86 % des entreprises déclarent utiliser moins de 15 indicateurs, dont 72 % de 5 à 10 indicateurs.

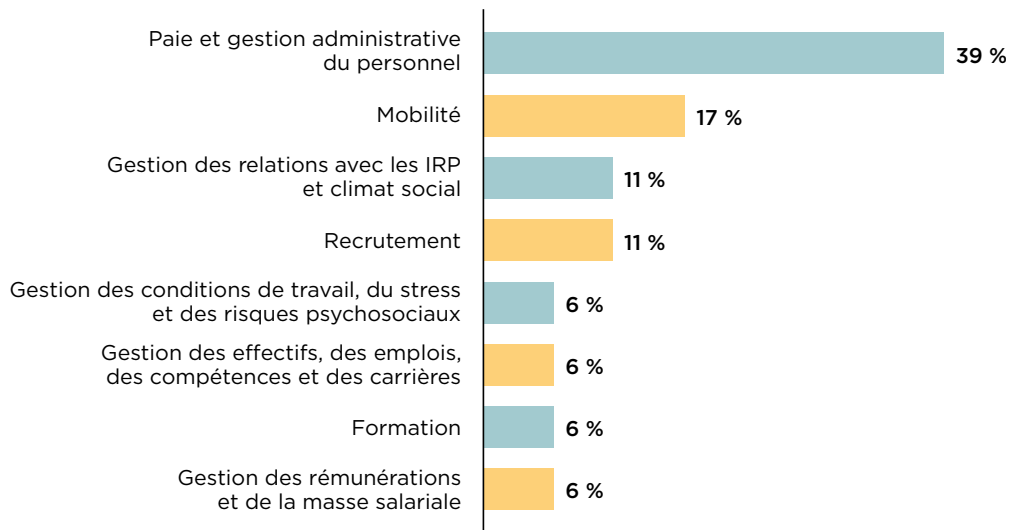
Il peut exister plusieurs niveaux de mesure de la performance RH avec plus ou moins d'indicateurs. Les indicateurs sont consolidés en central puis sont déclinés dans les différentes entités.

39 % des indicateurs cités spontanément par les entreprises relèvent de la gestion de la paie et de la gestion administrative, 17 % des indicateurs cités de la mobilité et 11 % du recrutement, de la gestion des relations avec les IRP et du climat social.



Ce pourcentage important, qui peut sembler en contradiction avec les enjeux de la performance RH et les processus prioritairement concernés, est en fait lié :

- au caractère très quantitatif de la paie et de l'administration du personnel ;
- au fait que ce processus est éligible à l'externalisation ;
- à la maturité des fonctions RH, qui cherchent à limiter leurs efforts sur ce processus afin de se positionner sur des processus à plus forte valeur ajoutée.



Liste suggérée – 9 items – Multi réponses

Les indicateurs cités relèvent parfois de deux natures :

- les indicateurs liés à l'activité réalisée dans le cadre du processus ;
- les indicateurs liés à l'organisation intrinsèque du traitement du processus (dans le cadre des processus paie et administration du personnel et recrutement).

| Processus RH concernés                      | Exemples d'indicateurs cités (% de citations/nombre d'indicateurs cités)  |   |
|---|---|---|
|   | Indicateurs liés à l'activité   | Indicateurs liés à l'organisation intrinsèque du traitement du processus  |
| Paie et gestion administrative du personnel | Cités par 43 % des entreprises : turn-over, turn-over volontaire vs absentéisme, taux de rétention<br>Cités par 29 % des entreprises : emploi/évolution des effectifs, absentéisme<br>Cités par 14 % des entreprises : nombre d'accidents du travail, nombre de maladies professionnelles, nombre de fins de contrat par motif de rupture | Cités par 29 % des entreprises : nombre d'erreurs sur la paie, coût d'un bulletin de paie<br>Cités par 14 % des entreprises : coûts liés à la paie et à l'administration du personnel |
| Gestion des relations IRP et climat social  | Cités par 29 % des entreprises : taux d'engagement des collaborateurs, nombre de contentieux avec les IRP, nombre d'accords signés  |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | de mobilités<br>Cités par 14 % des entreprises : nombre d'expatriés/total des effectifs, satisfaction des collaborateurs suite à mobilité   |   |
| Recrutement   | Cités par 29 % des entreprises : délais de recrutement, qualité du recrutement<br>Cités par 14 % des entreprises : nombre de recrutements d'experts, délai de vacance des postes  | Cité par 14 % des entreprises : coût d'un recrutement |
| Gestion des conditions de travail, du stress et des risques psychosociaux | Cités par 29 % des entreprises : tableaux de bord de la médecine du travail, taux de satisfaction des collaborateurs  |   |
| Gestion des effectifs, des emplois, des compétences et des carrières      | Cité par 29 % des entreprises : taux de réalisation des entretiens annuels<br>Cités par 14 % des entreprises : taux de promotion, taux de vacance des postes, qualité des plans de relève, richesse des revues de personnel |   |
| Formation   | Cité par 29 % des entreprises : contenu des évaluations à froid   |   |
| Gestion des rémunérations et de la masse salariale                        | Cité par 29 % des entreprises : motivation du personnel<br>Cités par 14 % des entreprises : respect des enveloppes, conformité avec les benchmarks, connaissance par les collaborateurs des dispositifs de rémunération     |   |

Certaines entreprises ont fixé des objectifs quantitatifs à atteindre. Ainsi certaines évoquent un délai de recrutement inférieur à 45 jours calendaires, un taux de vacance des postes inférieur à 5 %, un taux de réalisation des entretiens annuels de 80 % au minimum ou encore un taux de satisfaction/motivation des collaborateurs supérieur à 75 %.

La comparaison des indicateurs cités pour « paie et gestion administrative du personnel » et « gestion des rémunérations et de la masse salariale » est assez significative. Ces deux pôles qui devraient intrinsèquement être proches (n'évoque-t-on pas l'aspect purement financier des RH ?) se trouvent opposés lorsque l'on regarde les indicateurs cités spontanément par les entreprises.

En effet, les indicateurs rattachés à la paie et à la gestion administrative du personnel semblent issus des obligations nées de l'établissement des bilans sociaux (turn-over, absentéisme, nombre d'accidents du travail...). A l'inverse, il semblerait que le suivi de la masse salariale soit une préoccupation moindre.

Cela semble confirmé lorsque l'on croise ces données avec les destinataires de la mesure de la performance RH : la direction financière se positionne en fin de peloton.

Les indicateurs RH semblent alors mesurer essentiellement la composante humaine et peu son coût.

**Le point de vue de Philippe Martin**

directeur en charge l'offre Contrôle de gestion sociale

**« Le turn-over, un indicateur très suivi »**

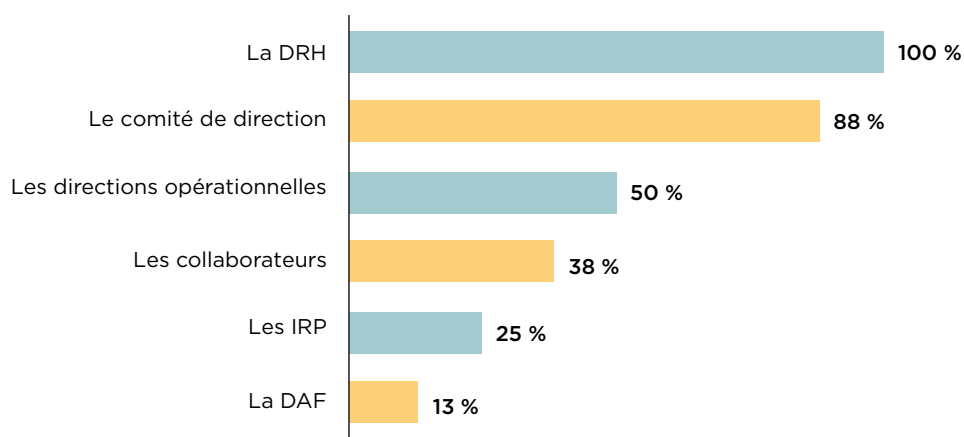
Le turn-over est l'un des indicateurs les plus suivis aujourd'hui dans le cadre de la mesure de la performance RH. Les raisons en sont les suivantes :

- il est relativement simple à suivre ;
- il est au croisement de la performance opérationnelle, puisqu'il peut être considéré comme la conséquence de la performance des politiques de développement RH ou encore du climat social, et de la performance de la fonction RH en tant que partenaire stratégique des directions générales.

## Le comité de direction et les directions opérationnelles, principaux destinataires de la mesure de la performance RH

La DRH est bien évidemment systématiquement destinataire de la mesure de la performance RH. Le comité de direction est également destinataire dans 88 % des cas, les directions opérationnelles dans 50 %.

Il faut noter que les collaborateurs sont également destinataires de la mesure de la performance RH (respectivement dans 38 % et dans 25 % des cas).



Liste suggérée - 8 items - Multi réponses

Une entreprise cite également le comité des risques comme destinataire de la mesure de la performance RH.

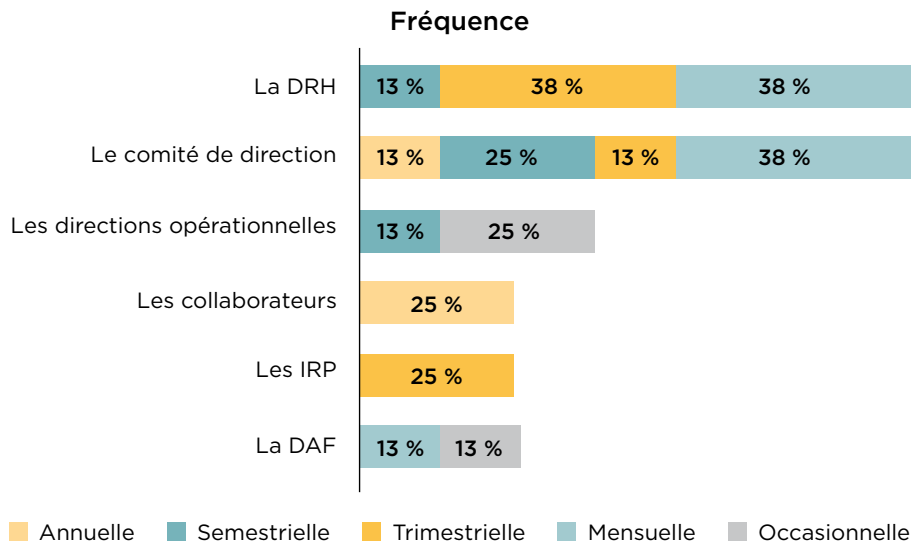
12,5 % des entreprises communiquent la mesure de la performance RH à l'ensemble des acteurs : le comité de direction, les directions opérationnelles, les collaborateurs, les IRP, la direction financière.

## Une fréquence de suivi mensuelle pour la DRH et le comité de direction

La DRH et le comité de direction reçoivent à une fréquence mensuelle les éléments relatifs à la mesure de la performance RH.

Les directions opérationnelles, qui sont les autres destinataires principaux de ces informations, les reçoivent à une fréquence moins élevée (tous les semestres dans 13 % des cas et une fois par an dans 25 % des cas).

Il est intéressant de noter que la direction financière, qui n'est pas identifiée comme l'un des destinataires principaux des informations relatives à la mesure de la performance RH, reçoit ces informations à une fréquence mensuelle dans 13 % des cas.



## Une mesure de la performance peu « incitivée » aujourd’hui

Seules 50 % des entreprises ont répondu à la question relative à l'intégration de la mesure de la performance dans la fixation des objectifs annuels des collaborateurs de la fonction RH et/ou d'une part variable de rémunération. Sur ces 50 % d'entreprises, seules 25 % ont répondu positivement, la mesure de performance entrant alors à hauteur de 20 % dans le calcul de la part variable.

Les autres entreprises ont évoqué la difficulté à décliner individuellement la contribution dans la performance RH.

### Le point de vue de Jean-Christophe Procot senior manager en charge de l'offre Rémunération

Alors que la mesure de la performance individuelle des collaborateurs est devenue un axe de rémunération traditionnel (performance commerciale, performance de management, performance de production...), on pourrait s'étonner de voir que la performance RH n'impacte que très peu la rémunération des collaborateurs de la fonction RH.

En effet, traditionnellement, la logique de rémunération à la performance part du principe qu'il y a une relation entre la rémunération et l'engagement des collaborateurs, et qu'une rémunération incitative valorisant les contributions à l'atteinte des objectifs définis va motiver les collaborateurs, donc faciliter l'atteinte de ces objectifs. Cette performance pouvant être récompensée pour partie individuellement ou collectivement. La question doit être posée sur la fixation des objectifs, qui est souvent difficile et imparfaite, voire purement subjective.

« Incentiver » un collaborateur sur le turn-over de l'entreprise, l'absentéisme ou l'évolution globale des effectifs n'a que peu de sens. Par contre, récompenser...

- les collaborateurs dont le rôle est de suivre l'évolution de la masse salariale sur le respect des enveloppes budgétaires ;
- les salariés dont le rôle est de produire les paies sur le nombre d'erreurs de paie, sur le délai et la qualité de réponse à des questions posées par d'autres collaborateurs sur leur paie ;
- les salariés en lien avec les institutions de prévoyance sur la transmission d'informations, la rapidité des inscriptions aux régimes de mutuelle...

... aurait un sens plus profond...



# Ceux qui n'ont pas encore mis en place de système de mesure

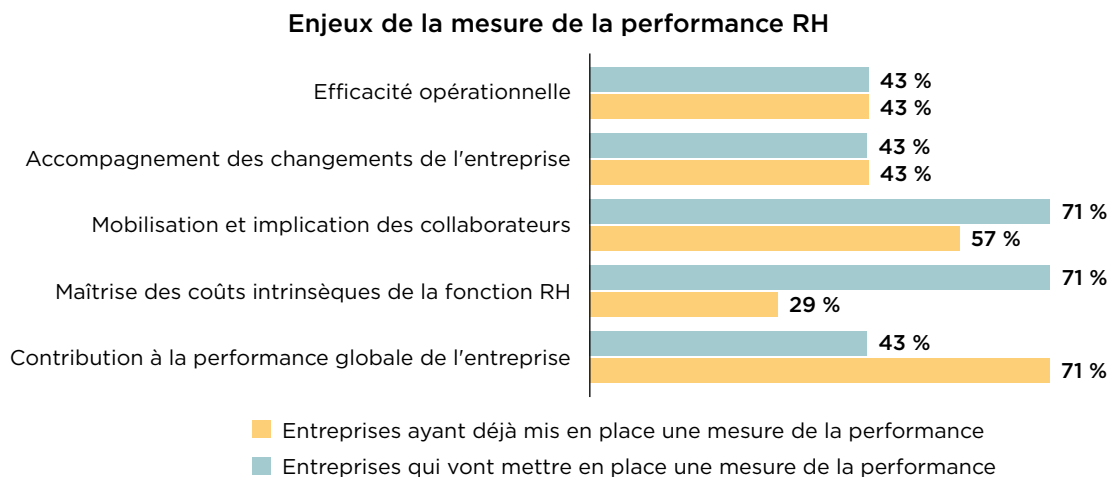
## Une volonté timide

Parmi les entreprises qui n'ont pas mis en place la mesure de la performance RH, seules 30 % d'entre elles considèrent nécessaire de mettre en place une telle démarche et sont confiantes sur une mise en place prochaine, qu'elles estiment à un à trois ans.

## Des enjeux différents

Les enjeux de la mise en place de la fonction RH diffèrent de ceux des entreprises ayant déjà mis en place une mesure de la performance RH sur :

- la contribution à la performance globale de l'entreprise, qui est identifiée comme un enjeu prioritaire par 71 % des entreprises qui vont mettre en place une mesure de la performance (versus 29 % des entreprises ayant déjà mis en place une mesure de la performance) ;
- la maîtrise des coûts intrinsèques de la fonction RH, qui n'est identifiée comme un enjeu prioritaire que par 29 % des entreprises qui vont mettre en place une mesure de la performance (versus 71 % des entreprises ayant déjà mis en place une mesure de la performance).



*Liste suggérée - 6 items - Multi réponses*

Il est également intéressant de noter que l'efficacité opérationnelle est identifiée par 43 % des entreprises comme étant le premier enjeu de la mesure de la performance RH et que les 29 % des entreprises qui ont identifié la maîtrise des coûts intrinsèques de la fonction RH comme étant l'un des enjeux prioritaires de la mesure de la performance RH l'ont également identifiée comme étant le premier enjeu.

## Une mesure de la performance des processus RH prioritaires et stratégiques

Pour les entreprises qui ont l'intention de mettre en place une démarche de mesure de la performance, tous les processus sont susceptibles d'en faire l'objet. On note cependant un souhait de mettre en place prioritairement une mesure de la performance pour les processus identifiés comme prioritaires et stratégiques :

- le développement RH avec la gestion des effectifs, des emplois, des compétences et des carrières (cité par 80 % des entreprises), le recrutement (60 %) et la formation (40 %) ;
- la gestion des rémunérations et de la masse salariale (60 %) ;
- la gestion des relations avec les IRP et climat social (20 %) et la gestion des conditions de travail, du stress et des risques psychosociaux (20 %) ;
- la gestion de la paie, la gestion administrative du personnel (20 %).

Une entreprise cite la communication employeur comme devant faire l'objet d'une mesure de la performance.

Il est à noter que la mobilité est le seul processus qui n'est pas cité comme devant faire prioritairement l'objet d'une mesure de la performance.

On peut identifier une différence entre le périmètre pris en charge actuellement par la mesure de la performance RH et celui qui pourrait être pris en charge dans les entreprises qui ont décidé de se lancer dans la démarche. Cette différence est essentiellement relative à la gestion de la paie et à la gestion administrative du personnel, qui font l'objet d'une mesure de la performance dans 86 % des entreprises aujourd'hui, alors que seules 20 % des entreprises les considèrent comme devant prioritairement faire l'objet d'une mesure de la performance demain.

# Quel avenir pour les politiques d'évaluation de la performance RH ?

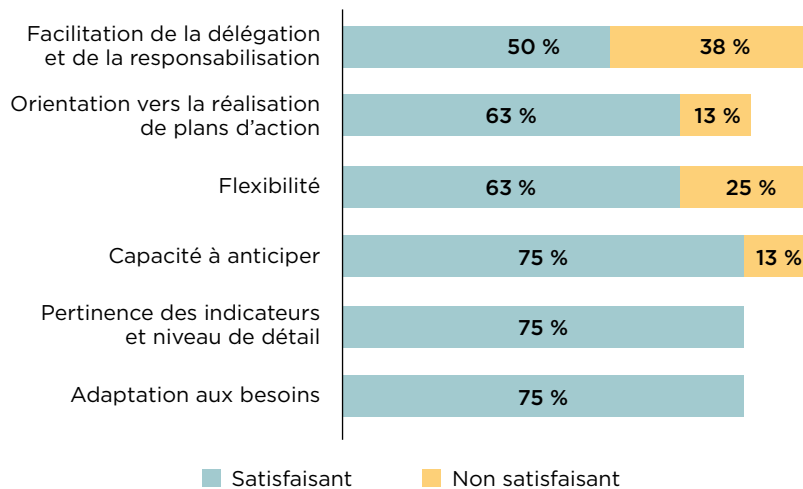
## Les bilans des DRH : un niveau de maturité encore à renforcer

La mesure de la performance RH est une démarche qui n'a pas encore atteint sa maturité du fait notamment de son caractère récent, de sa complexité intrinsèque due à la coexistence d'obligations légales importantes et d'éléments qualitatifs difficiles à mesurer de manière tangible.

Ainsi aucune entreprise ne considère que son niveau de maturité est très avancé sur la mesure de la performance RH.

63 % des entreprises estiment néanmoins avancé leur niveau de maturité ; 38 % l'estiment en cours de développement.

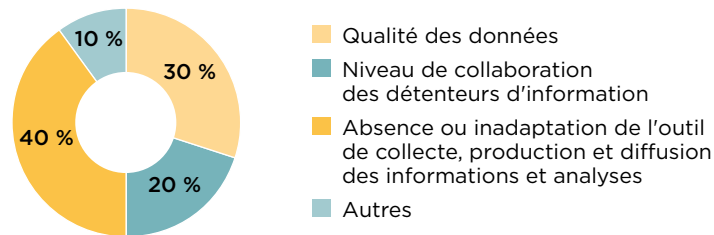
De manière plus détaillée, 75 % des entreprises considèrent que la démarche de mesure de la performance mise en place et la pertinence des indicateurs et leur niveau de détail sont satisfaisants.



Liste suggérée - 11 items - Multi réponses

Les entreprises évoquent des difficultés dans la mise en place de la mesure de la performance RH. Elles continuent à rencontrer des difficultés. Seule une entreprise n'a pas évoqué de difficulté. Les principales difficultés rencontrées sont l'absence d'outil pour industrialiser et fiabiliser la collecte des données (40 % des entreprises) et la qualité des données (30 %).





Liste suggérée - 7 items - Multi réponses

Le manque de pertinence des indicateurs pour piloter la mesure de la performance RH n'est pas une difficulté rencontrée dans la mesure de la performance RH.

## Les perspectives envisagées par les DRH

68 % des entreprises ayant mis en place une mesure de la performance RH ont prévu de la faire évoluer à un horizon 2012.

71 % des entreprises souhaitent que la mesure de la performance RH soit davantage suivie de la définition et de la mise en œuvre de plans d'actions, eux-mêmes suivis et mesurés.

71 % des entreprises ont également pour objectif d'améliorer la qualité des données produites. Dans la logique de l'amélioration de la qualité des informations, 14 % d'entre elles ont également pour objectif de mettre en œuvre une application dédiée et de réduire les délais de production des différents éléments d'analyse.

Enfin, 57 % d'entre elles ont l'intention de faire évoluer leurs indicateurs. 14 % d'entre elles souhaitent étendre le périmètre pris en compte dans le cadre de la mesure de la performance RH. Il est important de noter que cette évolution prévisionnelle des indicateurs n'est pas synonyme d'accroissement du nombre d'indicateurs. En effet, les RH souhaitent souvent recentrer leurs indicateurs afin qu'ils répondent à des enjeux de mesure de performance RH, mais également à des contraintes légales de reporting telles que le bilan social ou la NRE.

**Le point de vue de Bertrand Coupin**  
senior manager en charge de l'offre Management

**« La réussite de la mise en place d'un système de mesure de la performance RH repose sur une bonne appropriation des acteurs de la communauté RH »**

La bonne compréhension des enjeux de la démarche et du contenu des indicateurs est essentielle dans la mise en place d'une démarche de mesure de la performance RH et sa pérennisation. Cette démarche doit donc être élaborée dans un cadre participatif et être accompagnée dans sa mise en œuvre pour obtenir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur RH.

## Nos remerciements aux entreprises participantes

Antargaz

Bolloré Media

Crédit Agricole SA

Fongecif Ile-de-France

GDF Suez

Groupama

Gunnebo

Legrand

Nestlé France

Plastic Omnium Systèmes Urbains

PSA Peugeot Citroën

RTE

Sodexo

Soflog

TF1

Valeo Group

Veolia

Vinci

Nous remercions également Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania, pour sa précieuse contribution.



## Nos bureaux

### ALLEMAGNE - DUSSELDORF

Königsallee 11  
40212 Düsseldorf  
T +49 (0)211 7595 0

### BELGIQUE - BRUXELLES

Bd la Woluwelaan 2 box 4  
1150 Brussels  
T +32 (0)2 663 79 20

### CHINE- HONG KONG

99 Queen's Road  
66/F, The Center  
Central Hong Kong  
T +1 852 3960 6448

### CHINE - SHANGHAI

#1702 Evergo Tower  
1325 Central Huaihai Rd  
200031 Shanghai  
T +86 21 6121 3668

### ETATS-UNIS - ATLANTA

1355 Peachtree Street, N.E.,  
Suite 900  
Atlanta, GA 30309  
T +1 404 892 0321

### ETATS-UNIS - CALIFORNIE

100 Pacifica, Suite 470  
Irvine, CA 92618  
T +1 949 609 0123

### ETATS-UNIS - MINNEAPOLIS

120 S. 6th Street, Suite 1600  
Minneapolis, MN 55402  
T +1 612 378 1700

### ETATS-UNIS - NEW YORK

650 Fifth Avenue, 30th Floor  
New York, NY 10019  
T +1 212 319 9450

### ETATS-UNIS - SAN BRUNO

1250 Bayhill Drive, Suite 315  
San Bruno, CA 94066  
T +1 650 616 7200

### ETATS-UNIS - SAN FRANCISCO

345 California Street, Suite 2500  
San Francisco, CA 94104  
T +1 415 296 9200

### FRANCE - LYON

Immeuble Le Front de Parc  
109, boulevard de Stalingrad  
BP 11259  
69608 Villeurbanne cedex  
T +33 4 72 82 52 00

### FRANCE - MARSEILLE

5, place de la Joliette  
13002 Marseille  
T +33 4 26 84 58 50

### FRANCE - NANTES

Impasse Augustin-Fresnel  
BP 80363  
44816 Saint-Herblain cedex  
T +33 2 51 80 14 06

### FRANCE - PARIS

159, avenue Charles de Gaulle  
92521 Neuilly-sur-Seine cedex  
T +33 1 55 24 30 00

### FRANCE - TOULOUSE

9, rue de Sébastopol - BP 867  
31015 Toulouse cedex 6  
T +33 5 67 31 45 55

### ITALIE - ROME

Via Attilio Regolo, 19  
I-00192 Roma  
T +39 06 3280 3235

### JAPON - TOKYO

Akasaka Nakagawa Bldg.  
3-11-3 Akasaka, Minato-ku  
107-0052 Tokyo  
T +81 3 3586 6840

### LUXEMBOURG - LEUDELANGE

41, Zone d'activité Am Bann  
L-3372 Leudelange  
T +352 26 37 74 1

### MAROC - CASABLANCA

Twin Center, Tour Ouest  
Angle des bds Zerktoni & Al  
Massira  
20100 Casablanca  
T +212 (0)5 22 95 83 21

### ROYAUME-UNI - LONDRES

10 Fleet Place  
London, EC4M 7RB  
T +44 20 7710 5200

### ROYAUME-UNI - MANCHESTER

25 Hale Road  
Altrincham WA14 2EY  
T + 44 0161 925 2727

### SUISSE - GENEVE

105, rue de Lyon  
1203 - Genève  
T +41 2 23 89 42 00

### TUNISIE - TUNIS

Immeuble Carthage centre  
Rue du Lac de Constance  
Bloc A 2<sup>e</sup> étage  
1053 Les Berges du Lac - Tunis  
T +216 71 96 50 57

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)