



Les leviers de l'optimisation de la Performance RH

La performance de la fonction RH demeure une préoccupation centrale des directions générales et des DRH. Son ambition a cependant fortement évolué depuis quelques années sous l'effet conjugué de plusieurs paramètres. Ainsi, ce n'est plus par le seul prisme de l'efficacité opérationnelle et économique que l'on évalue la performance RH mais également au travers de la capacité d'une fonction RH à engager et accompagner les transformations, à répondre aux attentes de plus en plus diversifiées de ses clients, à proposer des réponses aux enjeux générationnels. Pour ce faire, elle doit concilier créativité, innovation, engagement et proximité avec les métiers et... contraintes légales.

L'étude pilotée par Kurt Salmon confirme ces tendances de fond avec une ambition RH affirmée vers un rôle plus stratégique, plus engagé dans les transformations mais aussi mieux partagé avec la ligne managériale opérationnelle dans une vision élargie de l'apport de valeur RH au-delà de la DRH. Notre étude valide également que l'ambition suppose l'exemplarité et le respect de certains fondamentaux.

Si la fonction RH a engagé depuis quelques années une mutation perceptible sur ces 3 axes, elle doit à présent accélérer sa transformation pour atteindre le niveau de performance qualitatif « exigé » par ses clients et partenaires en s'engageant de manière volontariste sur la transformation du management et le développement d'une véritable Qualité de Vie au Travail.

Engager une réflexion sur la performance RH nécessite en amont de décliner la stratégie business en stratégie RH et d'identifier les attentes de ses clients et partenaires

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes interrogés sur le défi de la fonction RH en matière de Performance RH. Au-delà même de ce défi, se pose implicitement la question de la posture et du positionnement de la fonction RH dans un environnement en perpétuel changement.

UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PERFORMANCE RH

Pour être performante, la fonction RH doit sortir de ses zones de confort, et prêter une attention particulière à l'écosystème qui l'entoure.

S'ouvrir à son écosystème

Le niveau de performance RH concerne la fonction RH mais aussi l'ensemble des contributeurs de la chaîne de valeur (l'éco système RH) c'est-à-dire la DRH mais aussi l'ensemble de la ligne managériale non RH.

Développer une approche par segment de populations (marketing RH)

65% des répondants ont mis en place des enquêtes de satisfaction auprès de leurs partenaires et clients internes. Il s'agit par exemple d'adopter le langage des décideurs pour se faire comprendre et asseoir une légitimité, d'être davantage orienté résultats et proche du business ; ce qui implique d'avoir une bonne connaissance des métiers et activités de l'entreprise de leurs priorités.

La fonction RH peut notamment s'appuyer sur le digital (évolution du « Big data RH » vers le « Smart data ») afin de cibler les actions RH selon le public.

Un pilotage de la performance RH par anticipation

Les dispositifs de mesure de la performance mis en place ont permis dans un premier temps de répondre au besoin des entreprises de comprendre, analyser, et objectiver les situations. Aujourd'hui, pour être en mesure d'anticiper et d'avoir un temps d'avance vis-à-vis de ses clients et partenaires, la fonction RH doit développer une vision prospective.

LA PERFORMANCE RH AUJOURD'HUI DANS LES ENTREPRISES

Les thématiques clés qui conduisent les entreprises à vouloir mesurer leur performance sont à la fois quantitatives et qualitatives, à savoir : l'efficacité en matière de gestion des carrières dans 87% des entreprises interrogées, la maîtrise des effectifs et des coûts associés dans 75% des entreprises interrogées, et la réponse à de nouveaux enjeux sociétaux (QVT, générations Y/Z, diversité....) dans 75% des entreprises interrogées.

En revanche, si la performance RH est considérée par une majorité de répondants comme un véritable enjeu, dans la réalité, les dispositifs de pilotage ne sont pas systématiquement mis en place, notamment en raison de leur complexité de mise en œuvre.

Seules 49% des entreprises ont effectivement mis en place des dispositifs de mesure de la performance.

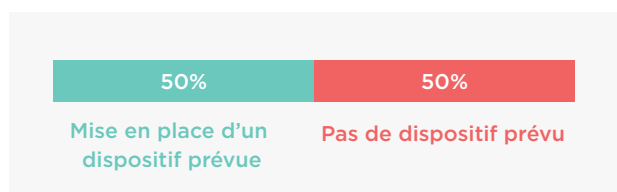
Parmi celles qui ont mis en place de tels dispositifs, ces derniers ont été majoritairement (62,5%) mis en place récemment (moins de 3 ans).

Parmi celles qui n'ont pas mis en place des dispositifs de pilotage de la performance, la moitié (50%) prévoit de le faire à court terme.

Durée d'existence des dispositifs mis en place



Projet de mise en place d'un dispositif de pilotage



LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE RH

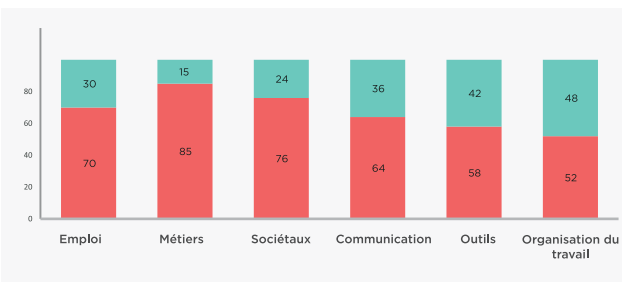
Une montée en puissance des enjeux métiers, emploi et sociétaux

Les enjeux Organisation et Outils ont toujours été très présents au sein des entreprises. L'évolution des modèles organisationnels a marqué la fonction RH avec l'apparition de Centres d'expertise RH, de Centres de Services Partagés, ou encore de services de type Contrôle de Gestion & Reporting RH/Social.

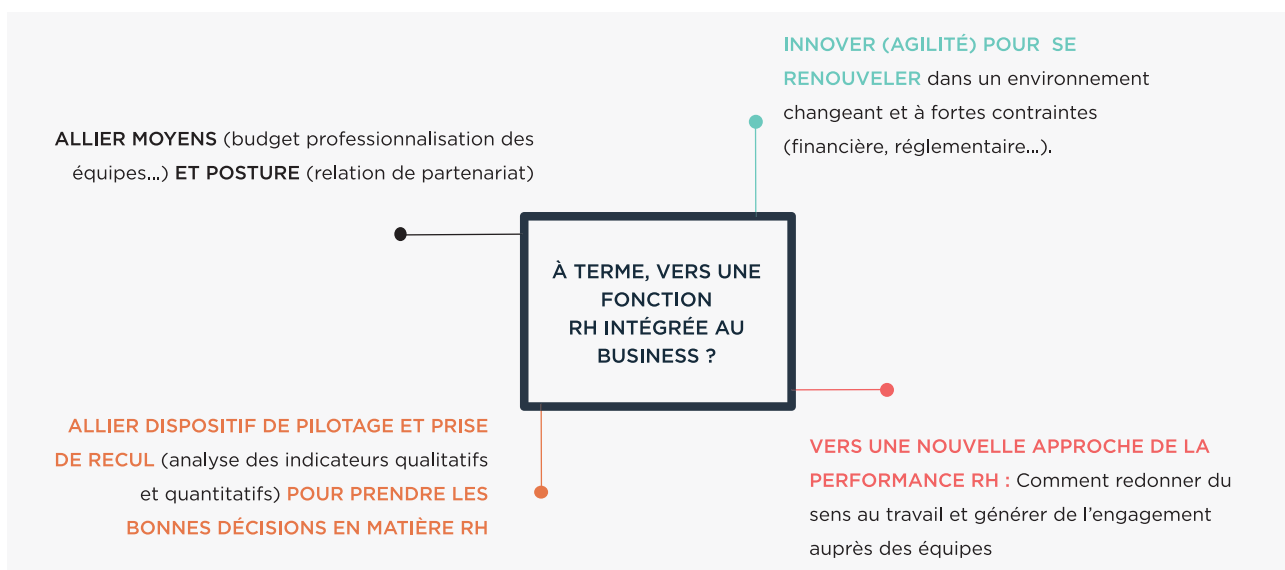
Les systèmes d'information RH et les outils décisionnels, quant à eux, ont donné les moyens à la fonction RH d'adopter le langage des décideurs avec l'utilisation de données chiffrées et consolidées, à l'instar de la Fonction Finance.

Cela étant dit, de nouveaux enjeux émergent aujourd'hui, notamment sur le volet sociétal et métier, pour atteindre un niveau de performance qualitatif « exigé » par les clients et partenaires en s'engageant de manière volontariste sur la transformation du management et le développement d'une véritable Qualité de Vie au Travail.

Une montée en puissance des enjeux métiers emploi et sociétaux



Vers une nouvelle approche de la Performance RH



Enfin, il ne suffit pas d'orienter les efforts sur un levier ou un autre pour être performant, mais bien d'améliorer la performance RH par un pilotage équilibré entre les différents leviers : culture, management, outils et organisation. En fonction des contextes, l'impact de chaque axe peut varier.

CONCLUSION

La performance RH, c'est donc la capacité à répondre à quatre exigences prioritaires :

- Devenir un business partner;
- Gagner une réelle reconnaissance/ légitimité dans l'entreprise (DG/managers/salariés);
- Accompagner les transformations;
- Exploiter les nouvelles opportunités (QVT, RSE, digital,...).

Quelques pistes de réflexion :

- Repositionner le rôle des équipes RH, par une répartition équilibrée des activités entre RH/ Managers/Collaborateurs (self-service...);
- Repenser la relation client / fournisseur vers une approche partenaire, développer sa légitimité en interne, voire même challenger ses partenaires;
- Etre pragmatique et efficace : apporter de la visibilité aux salariés sur le traitement des dossiers (demande de mobilité...);
- Communiquer sur ses actions et projets afin d'affirmer sa présence en interne et en externe (marketing RH, marque employeur...).

Kurt Salmon

Success for what's next

Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI^e siècle fait naître chaque jour.

Réussir aujourd'hui ne signifie pas réussir demain. Il faut être proactif face à un futur incertain. Ensemble, notre challenge est de faire évoluer les approches stratégiques pour imaginer les entreprises du futur.

Nous appelons cela "Success for what's next".

AUTEURS

Yves SYNOLD

Associé
+33 6 08 55 41 88
yves.synold@kurtsalmon.com

Sandrine BERKOPEC

Manager
+33 6 22 54 85 60
sandrine.berkopec@kurtsalmon.com

Erling JENSEN

Manager
+33 6 13 22 06 20
erling.jensen@kurtsalmon.com

Solène LABBE et Priscilla POLLO

Consultantes

Kurt Salmon
159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France
T +33 (0)1 55 24 30 00 F +33 (0)1 55 24 33 33

www.kurtsalmon.com - www.blogrhkurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

 @KurtSalmonFR

 @RHbyKurtSalmon