

Compte rendu

Café RH Dauphine du 3 juin 2009

« Comment mesurer la performance d'une politique RH ? »



Si la fonction Ressources Humaines a connu une crise il y a une dizaine d'années, celle-ci semble aujourd'hui avoir disparu. Il y a eu une prise de conscience de l'importance de la politique RH au sein des entreprises et de son impact sur la performance de l'entreprise. La question centrale de ce débat a donc été de savoir comment la fonction RH se défendait au sein des entreprises représentées lors de ce *Café RH Dauphine*.

Le principal constat qui a été effectué est le suivant : le retour sur investissement de la fonction RH est particulièrement difficile à évaluer.

D'une part la fonction souffre d'un problème de crédibilité par rapport aux autres activités de l'entreprise. Souvent considérée comme un centre de coût, elle est régulièrement mise en arrière plan, et ce, même face à d'autres fonctions support telles que la finance ou le contrôle de gestion. Dès lors, elle est victime dès le départ d'un certain handicap : elle doit se battre pour prouver son utilité face à d'autres acteurs qui, d'emblée, n'y voient aucun intérêt.

D'autre part, lorsque les RH sont bien menées dans une entreprise, elles deviennent rapidement invisibles. En effet, la fonction a un rôle de facilitateur au sein de l'entreprise : elle fluidifie les processus, place les bonnes personnes au bon endroit, développe les compétences, apaise le dialogue social... Toutes ces actions sont transparentes lorsqu'elles sont bien menées. Au contraire, dans une entreprise où les RH n'existent pas, le risque de rencontrer des difficultés au jour le jour est beaucoup plus important. Il est d'autant plus difficile de prouver la pertinence des actions menées par la fonction sur le long terme car la période antérieure avant la mise en place d'une politique RH a été oubliée. L'exemple le plus caractéristique de ce phénomène est le secteur de la paye. Quand le service paye est bien coordonné, le salarié percevra sa paye tous les mois, et c'est normal. Au contraire, un service paye non performant, ou son

absence, multiplie le risque d'erreur et un mécontentement assuré des collaborateurs de l'entreprise le cas échéant.

Cependant, face à ce constat, les entreprises ont développé des actions afin de donner de la crédibilité à leur fonction Ressources Humaines.

De nombreux outils ont été développés pour se rendre compte de la valeur ajoutée que peut apporter la fonction RH au sein d'une entreprise. Si la performance d'une politique RH se mesure en fonction du contexte dans lequel elle se trouve, ces outils utilisés sont souvent similaires d'une entreprise à une autre. Il s'agit majoritairement de tableaux de bord, de la mise en place de suivi... Les enquêtes d'opinion peuvent également être un moyen de montrer l'utilité des actions exercées par la fonction RH. Tous ces instruments permettent de se rendre compte rapidement des actions menées, de voir l'évolution dans le temps et réaliser des liens entre les différentes variables à étudier. L'exemple du recrutement peut être cité, cependant il s'agit d'un parmi de nombreux autres. Des indicateurs de suivi peuvent être mis en place pour étudier le taux de rotation du personnel au sein de l'entreprise, du nombre de périodes d'essai rompues au début du contrat, le taux de besoin en recrutement de l'entreprise... La liste n'est évidemment pas exhaustive et les professionnels peuvent user de leur imagination pour trouver de nouveaux indicateurs toujours plus pertinents.

Si ces indicateurs permettent de prouver l'efficacité de la fonction, il est également important de communiquer sur les actions réalisées pour rompre avec l'image peu valorisante portée par la RH actuellement.

Comme il a été dit précédemment, la fonction souffre d'un problème de visibilité. Il est important de communiquer sur les actions quotidiennes qui sont réalisées. Encore trop souvent, les collaborateurs d'une entreprise ont une image obscure de ce que sont les RH car ils ne savent tout simplement pas ce qui se passe dans les bureaux.

L'accent a également été mis sur l'importance pour les professionnels de la fonction, s'ils veulent gagner en crédibilité, de ne pas être déconnecté du terrain. Un bon professionnel RH doit connaître les métiers de l'entreprise, connaître les spécificités et contraintes que peuvent rencontrer les collaborateurs. La connaissance du terrain permet à la fois de gagner en crédibilité face aux opérationnels, mais également de rendre la fonction RH encore plus performante. Cette mise en garde est d'autant plus pertinente pour les professionnels ayant suivi une formation initiale en Ressources Humaines.

Toute l'équipe du Café RH vous remercie de votre participation



HR Valley, cabinet de conseil et de formation en Ressources Humaines et management, soutient le café RH de Dauphine. La société, créée en 2000 à l'initiative du groupe DANONE et indépendante depuis 2002, appuie cette initiative afin d'encourager le partage des idées et la recherche de pratiques RH créatrices de valeur pour les organisations.

HR Valley
70 bd de Courcelles
75017 Paris
01 40 53 48 48
www.hrvalley.com