



Les leviers de la Performance RH

SOMMAIRE

Préambule	3
Une performance RH impactée par de nouveaux enjeux	4
Des leviers en cohérence avec l'émergence des nouveaux enjeux	8
Les dispositifs de pilotage RH : décalage entre ambition et réalité	11
Vers une fonction RH intégrée au business	16
Conclusion	22

NOS REMERCIEMENTS À :

Membres du Comité d'Etude (2015) :

GHISLAIN MISSONNIER

Président du Cercle Humania

SIBYLLE QUERE-BECKER

Directeur du Développement Social, AXA France

JEAN CASABIANCA

Vice-amiral d'escadre, DRH adjoint
Ministère de la Défense

CHRISTOPHE DES ARCIS

DRH, Groupe TF1

PATRICK RISSEL

DRH, APEC

NATHALIE BORDES

Responsable Développement RH, APEC

Entreprises participantes :

AFPA
AIR LIQUIDE
AIRWELL
ALTRAN
AML
BROWN FORMAN
ATOS
AXA
BOLLORE
BOSH
BOUYGUES TELECOM
BULL
CREDIT AGRICOLE
DAHER
DERICHEBOURG
DOCAPOST
DORMA
ENGIE
EUROTUNNEL
EXTERION MEDIA
GFI
GROUPE AVRIL
GROUPE BERRI
HUTCHINSON
INGENICO
INRA
JPCOLONNA
KEOLIS
LA POSTE
MICHELIN
MINISTERE DE LA DEFENSE
NESTLE
ORANGE
PERNOD RICARD
PLASTIC OMNIUM
POLE EMPLOI
RADIALL
RANDSTAD
RENAULT
REUNICA
SCHNEIDER ELECTRIC
SODEXO
SOFLOG
TF1
TOTAL
VEOLIA
VINCI

AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

DROIT D'AUTEUR

©2016, Kurt Salmon

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PERFORMANCE RH

La performance 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, proximité avec les métiers et... contraintes légales.

Les membres du Cercle Humania ont d'ailleurs confirmé leur intérêt pour ce sujet plus que jamais d'actualité. Cette étude propose un point de situation sur la manière dont les entreprises abordent cette exigence permanente.

L'étude pilotée conjointement par Kurt Salmon et Axa, entreprise partenaire du Cercle Humania, 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 axes, elle doit à présent accélérer sa transformation.

NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Au cœur de notre approche méthodologique, le comité d'étude a été présidé par **Sybilie QUERE - BECKER** et composé de l'**Amiral Jean CASABIANCA, Patrick RISSEL, Nathalie BORDES, Christophe DES ARCIS et Ghislain MISSONNIER.**

Sur la base des grandes thématiques issues des échanges en comité restreint, nous avons élaboré un questionnaire afin d'identifier les orientations prises en entreprise.

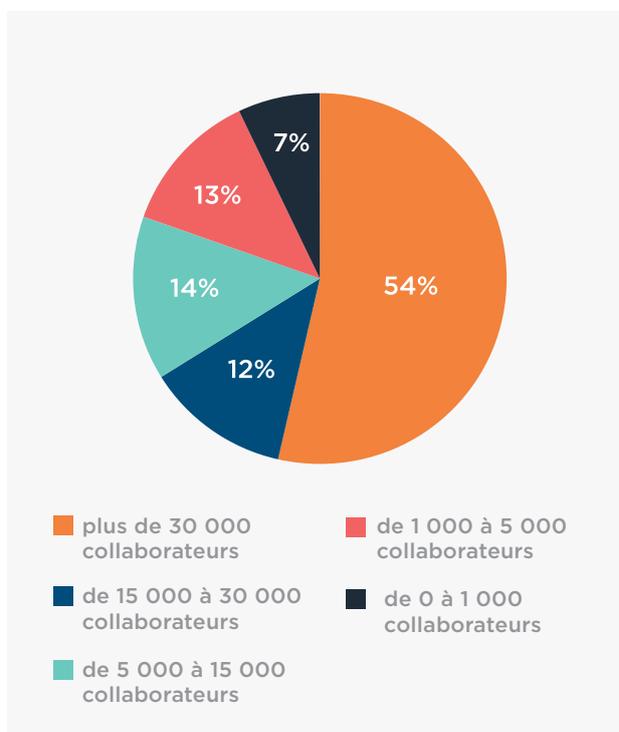
NOTRE PANEL D'ÉTUDE

Les répondants représentent 47 organisations privées ou publiques, dont plus de 80% sont implantées à l'international.

En outre, 80% d'entre elles sont des entreprises de plus de 5000 collaborateurs.

A noter que 55 % de notre panel avait déjà participé à une première étude du Cercle en 2011, ce qui illustre la continuité dans l'intérêt des entreprises ciblées pour le thème de la performance RH.

Taille des entreprises répondantes



CERTAINS ENJEUX PERDURENT, D'AUTRES ÉMERGENT...

La mesure de la performance RH s'est longtemps limitée à la capacité du DRH à réduire ses coûts.

Mais, depuis quelques années, si cette exigence d'efficacité opérationnelle demeure, elle s'accompagne de nouvelles exigences liées à de nouveaux enjeux.

En effet, la fonction RH n'est plus une fonction support dans de nombreuses organisations. Elle est devenue une fonction stratégique de plein exercice. Son ambition et la feuille de route qui lui est proposée par sa direction générale consistent à accompagner les transformations bien au-delà de son périmètre propre.

Nouveaux enjeux et donc nouvel angle d'approche pour aborder la performance RH...

...ET ENGAGENT UNE APPROCHE PLUS QUALITATIVE DE LA PERFORMANCE RH...

Cette évolution s'inscrit ainsi dans la lignée d'une évolution plus globale **du prisme de la performance de l'entreprise** qui englobe de plus en plus des facteurs qualitatifs en lien avec un écosystème intégrant par exemple des dimensions environnementales ou sociétales.

Historiquement, la performance RH était conditionnée par des impératifs économiques et de transformation ainsi que par la nécessité de dématérialiser et d'innover avec un objectif quantifiable et relativement court terme. L'exigence de conformité par rapport à un cadre réglementaire de plus en plus contraignant et focalisé sur la transparence (Rapport social d'entreprise, base des données économique et sociale,...) constituait un autre enjeu de performance pour les entreprises.

Une montée en puissance des enjeux emploi, métiers et sociétaux

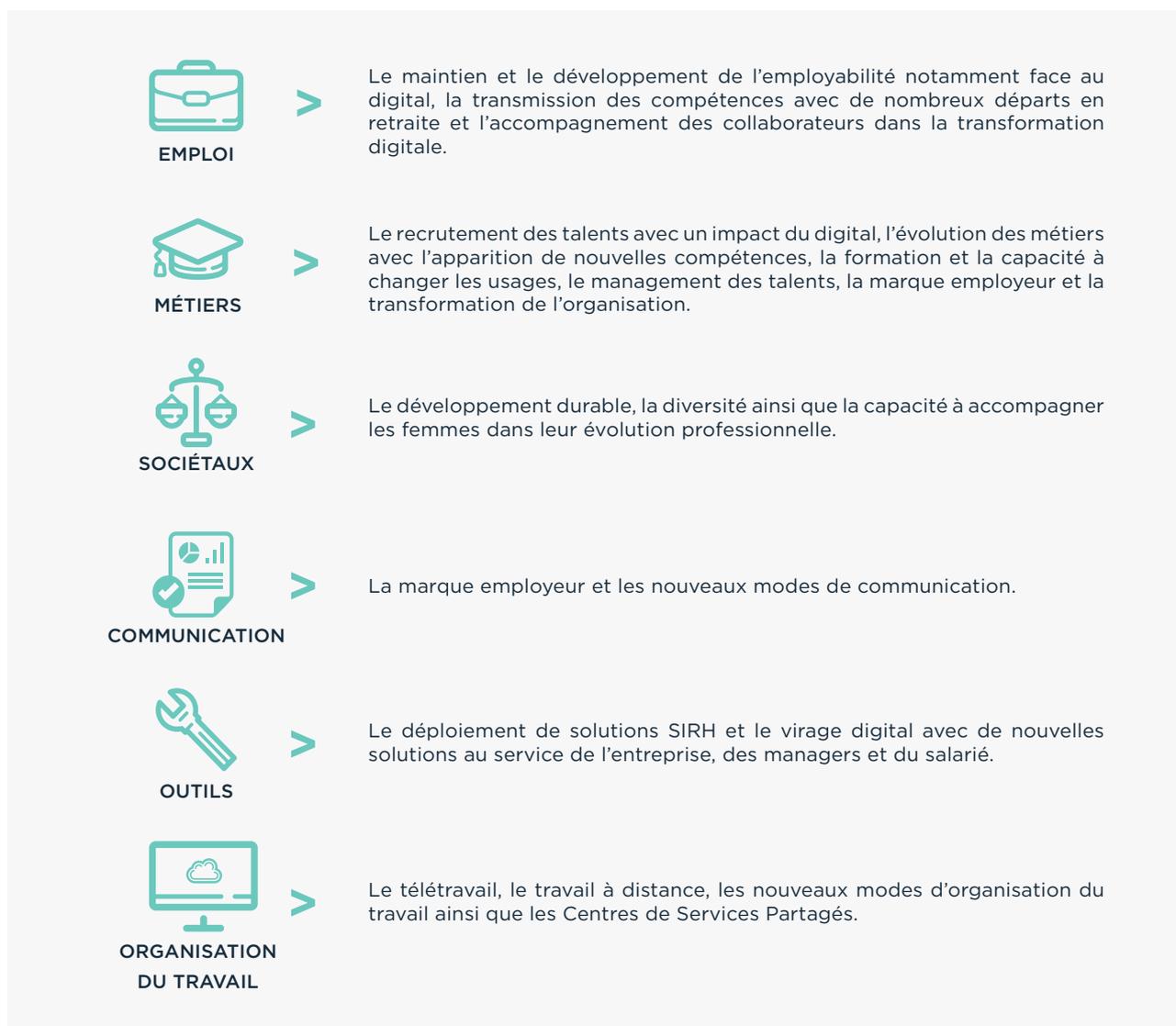


...AVEC UNE PLACE PLUS IMPORTANTE ACCORDÉE À L'HUMAIN

Si ces enjeux restent bien évidemment d'actualité, nous constatons en 2015 **une évolution du curseur vers l'humain**.

Les entreprises interrogées citent comme priorités majeures la gestion des carrières, et notamment l'employabilité (87%), la maîtrise des effectifs avec notamment la mobilité interne (75%) et les enjeux sociétaux dont la diversité et les enjeux intergénérationnels (75%).

Le détail des enjeux cités par les entreprises illustre bien cette évolution vers un prisme plus qualitatif et davantage axé sur l'humain :



De nouveaux enjeux émergent donc aujourd'hui, notamment sur le **volet sociétal et métiers**, 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**.



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

PERFORMANCE RH ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Quel lien entre la qualité de vie au travail (QVT) et la performance RH ?

Pour celles et ceux qui travaillent au sein d'équipes performantes, il peut paraître saugrenu de mettre en doute le lien entre épanouissement individuel et performance collective. De telles équipes présentent d'ailleurs souvent toutes les caractéristiques de la qualité de vie au travail : reconnaissance du management, écoute, responsabilisation, autonomie, simplicité des processus et de l'organisation (qu'ils ont souvent contribué à améliorer)... Ce lien est une évidence pour eux. De nombreuses études confirment même que la qualité de vie au travail est un moyen de pérenniser la performance et de garantir l'implication de tous. C'est en l'augmentant que les collaborateurs s'améliorent.

Il existe bien sûr des équipes performantes qui ne s'épanouissent pas. Ce n'est pas fréquent et ne peut être que temporaire car sinon, c'est l'existence même de l'équipe qui peut être remise en cause. Pour durer, ce type de situation nécessite une vision qui permet aux collaborateurs de dépasser les difficultés et sacrifices quotidiens. Il faut que celle-ci soit régulièrement réaffirmée par le management pour entraîner les collaborateurs. Dans ce cas, on reste dans une forme de situation librement consentie.

Le lien entre QVT et performance n'est donc plus à démontrer. C'est la mise en pratique qui pose question. On cherche souvent en vain un lien direct et objectif entre les deux. Il se trouve en fait qu'épanouissement et performance sont deux conséquences d'une même cause : l'attention portée vers les collaborateurs avec une intention bienveillante. C'est ce qui favorise la confiance et la responsabilisation des collaborateurs. C'est également ce qui leur donne envie de s'impliquer et de résoudre à leur niveau les dysfonctionnements.

C'est donc le changement de posture qui va faire évoluer les choses plutôt que l'utilisation de techniques froides. Pour les managers, cela implique de se focaliser sur le relationnel plutôt que sur le contrôle, de faire confiance et de développer l'autonomie des collaborateurs plutôt que restreindre leur périmètre. Pour les collaborateurs, cela implique de prendre en main leur destin plutôt que d'attendre qu'on leur apporte des solutions toutes faites. Bien sûr, c'est la rencontre de ces deux dynamiques qui fera changer les choses.

FRÉDÉRIC LE SERREC

Expert QVT

On assiste ainsi à une prise de conscience des acteurs RH de la corrélation entre cette dimension qualitative et la performance RH.



A la question « *Qu'est-ce que la performance RH de l'entreprise ?* », les entreprises répondantes évoquent ainsi :

- L'engagement, l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs ;
- La capacité à attirer et fidéliser les talents ;
- L'efficacité, la rentabilité et la capacité à répondre aux besoins de l'entreprise tout en étant en ligne avec la stratégie de celle-ci ;
- La capacité à innover et à mettre en place de nouveaux modèles d'organisation.

 <p>« Une DRH en support du business anticipatrice des demandes managers et collaborateurs »</p>	 <p>« Le bien-être des salariés » « Des collaborateurs heureux »</p>
 <p>« Un levier de contribution à la performance globale de l'entreprise »</p>	 <p>« Les bonnes compétences au bon endroit »</p>
 <p>« Une entreprise rentable, épanouissante et innovante »</p>	 <p>« L'adéquation optimale de la politique RH aux besoins de l'entreprise »</p>
 <p>« La capacité à innover et la mise en place de nouveaux modèles d'organisation »</p>	 <p>« Des collaborateurs fiers d'appartenir à l'entreprise »</p>

Cette évolution du prisme de la performance RH se reflète dans les leviers actionnés par les entreprises pour améliorer cette dernière.

Des leviers en cohérence avec l'émergence des nouveaux enjeux

A DIMENSION QUALITATIVE DES LEVIERS QUALITATIFS...

En cohérence avec les nouveaux enjeux en termes de performance RH identifiés par les entreprises, la performance RH est aujourd'hui abordée dans une logique différente qui se traduit au final par des indicateurs quantitatifs mais pour lesquels l'entreprise engage une réflexion et actionne des leviers qualitatifs.

Ainsi, à la question « *Quel(s) levier(s) identifiez-vous pour améliorer la performance de la fonction RH ?* », 62% des entreprises interrogées citent la culture d'entreprise.

Un tiers d'entre elles citent même la culture de l'entreprise comme étant le levier le plus important. Un axe d'amélioration réside dans l'orientation « performance RH » de la culture d'entreprise.

Ainsi, pour plus de la moitié des répondants, la culture de leur entreprise est moyennement voire faiblement orientée « performance RH ».

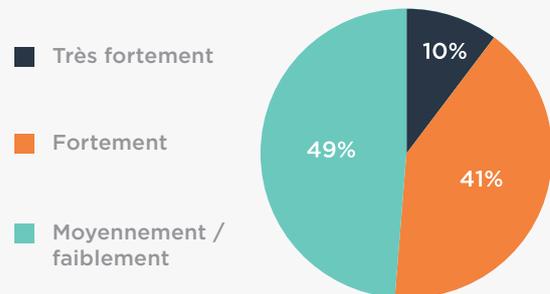
L'engagement des acteurs RH est également pointé par 62% des répondants comme levier pour fortifier la performance de la fonction RH.

Le détail des leviers cités par les entreprises illustre bien cette évolution vers un prisme plus qualitatif et davantage axé sur l'humain :

...POUR COMPLÉTER LES LEVIERS QUANTITATIFS DÉJÀ ACTIONNÉS

L'attribution d'objectifs RH pour les managers, citée par 57% du panel interrogé, constitue un autre levier d'amélioration de la performance RH. La bonne compréhension par la fonction managériale des enjeux de la démarche et du contenu des indicateurs est essentielle pour la pérennisation de la démarche et pour la qualité des données recueillies. Or, cet axe est perfectible dans la mesure où près de 50% des répondants considèrent que la performance RH est moyennement voire faiblement portée par le management.

LA PERFORMANCE RH EST-ELLE PORTÉE PAR LE MANAGEMENT ?



QUELS LEVIERS IDENTIFIEZ-VOUS POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH ?

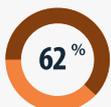
% d'entreprises ayant cité le levier



ENGAGEMENT DES ACTEURS RH



ATTRIBUTION D'OBJECTIFS RH POUR LES MANAGERS



CULTURE D'ENTREPRISE



MISE EN PLACE DE SIRH ET AUTOMATISATION DES FLUX D'INFORMATION



DIGITALISATION DES PROCESSUS RH



UTILISATION D'UN SELF SERVICE OU PORTAIL RH



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

PERFORMANCE RH ET ALIGNEMENT MANAGÉRIAL

Pour répondre aux enjeux d'efficience RH, les responsables de la fonction RH ont travaillé et continuent à travailler sur leur organisation, leurs processus et leur système d'information. Si ces trois leviers demeurent de véritables sources d'amélioration de la performance, il est essentiel qu'ils n'oublient pas que l'élément vital et fondamental de toute réflexion sur la performance demeure l'Homme, et en particulier le manager.

Nous avons tous de nombreux exemples de projets RH audacieux qui au mieux se sont concrétisés par l'atteinte d'un résultat moins ambitieux que prévu ou au pire se sont noyés et délités dans le maelstrom des autres projets.

En analysant de près la cause de ces échecs, nous nous rendons compte que les raisons principales et récurrentes sont l'absence d'un leader, le manque d'alignement des managers et le défaut d'accompagnement de ces derniers. Car après tout, c'est le job des managers RH d'accompagner les transformations de leur fonction ou de l'entreprise. Par conséquent, on pourrait penser qu'il n'est pas utile de les accompagner. Il suffirait dès lors de simplement leur communiquer le sens pour qu'ils agissent correctement ! Malheureusement, cela ne marche pas ainsi car la notion d'alignement managérial est ignorée alors même qu'elle est centrale.

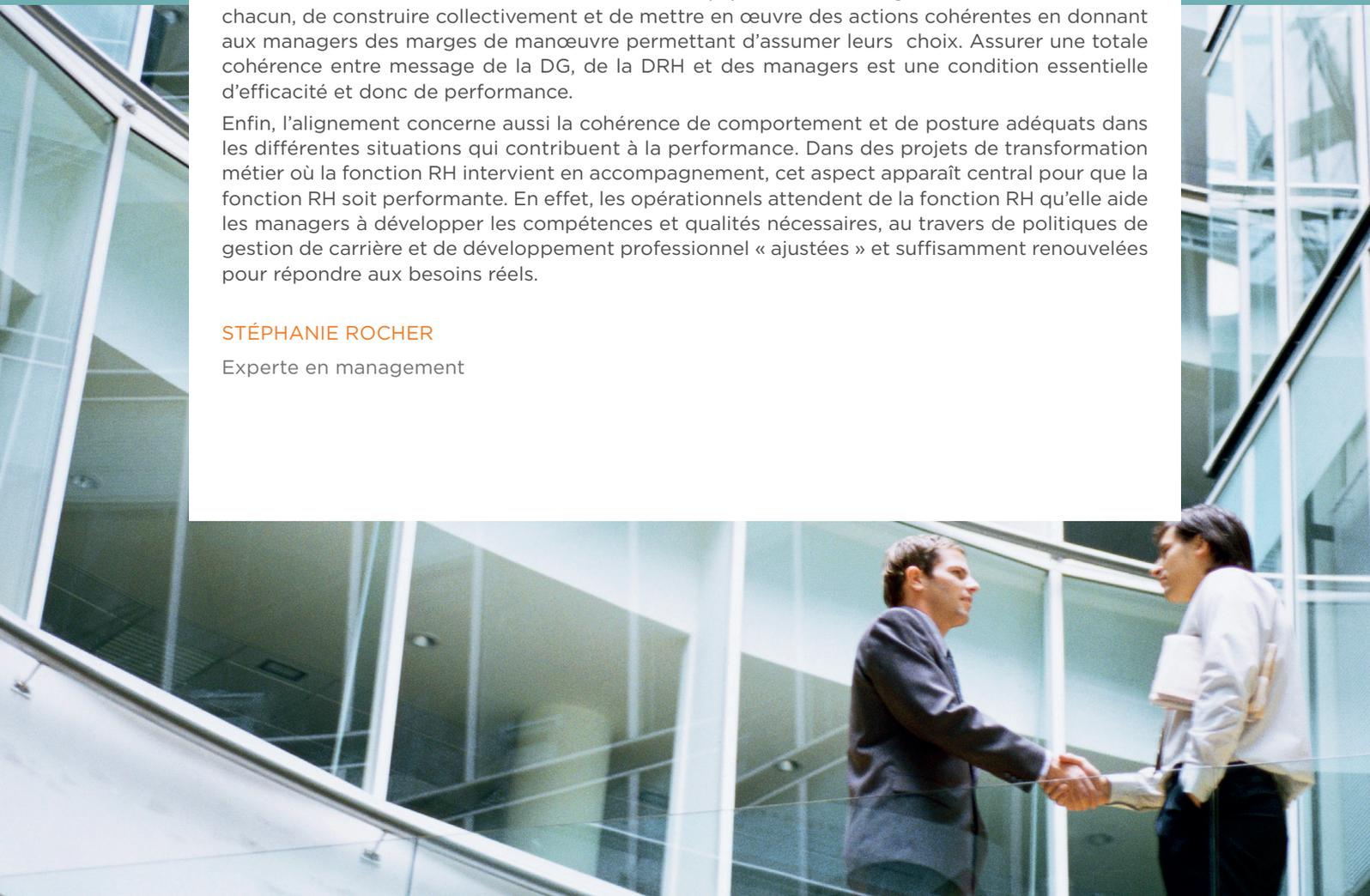
Nous sommes convaincus que l'atteinte d'un objectif et la matérialisation d'une performance RH requièrent que l'ensemble de la ligne managériale fournisse des efforts concertés sous la direction d'un leader, car sans leader et sans objectif clairement défini, il n'y a pas d'alignement managérial. Dans les projets de transformation menés par la fonction RH, que signifie « aligner les managers » ?

Il s'agit d'abord de partager et de comprendre la vision et la stratégie du leader puis de travailler sur la mise en confiance entre ce leader et son équipe. Ensuite, il s'agit de clarifier les rôles de chacun, de construire collectivement et de mettre en œuvre des actions cohérentes en donnant aux managers des marges de manœuvre permettant d'assumer leurs choix. Assurer une totale cohérence entre message de la DG, de la DRH et des managers est une condition essentielle d'efficacité et donc de performance.

Enfin, l'alignement concerne aussi la cohérence de comportement et de posture adéquats dans les différentes situations qui contribuent à la performance. Dans des projets de transformation métier où la fonction RH intervient en accompagnement, cet aspect apparaît central pour que la fonction RH soit performante. En effet, les opérationnels attendent de la fonction RH qu'elle aide les managers à développer les compétences et qualités nécessaires, au travers de politiques de gestion de carrière et de développement professionnel « ajustées » et suffisamment renouvelées pour répondre aux besoins réels.

STÉPHANIE ROCHER

Experte en management



Respectivement citées par 59% et 54% du panel, **la digitalisation des processus d'une part et la mise en place de SIRH et l'automatisation des flux d'information d'autre part** continuent à être considérées comme des leviers essentiels de la performance RH. Lorsqu'on demande aux entreprises de citer le levier le plus important pour elles, ces leviers arrivent d'ailleurs en seconde position, derrière la culture d'entreprise. L'axe « outils » ne doit pas donc pas être négligé car il demeure un levier essentiel de la performance RH.

En revanche, les leviers qui ont trait à l'organisation de la fonction RH (centralisation / décentralisation de la fonction RH, mutualisation des tâches, degré d'harmonisation des processus au niveau Groupe) sont relativement moins cités par les répondants ; ces derniers considérant qu'il s'agit de leviers déjà bien aboutis.

En synthèse, les leviers classiques (organisation, outils) restent pertinents. Il s'agit d'une base acquise dans la plupart des entreprises. Néanmoins, de nouveaux leviers, davantage axés sur les comportements organisationnels (culture d'entreprise) et individuels (engagement), sont dorénavant identifiés comme étant susceptibles d'impacter positivement la performance RH et plus globalement la performance de l'entreprise.

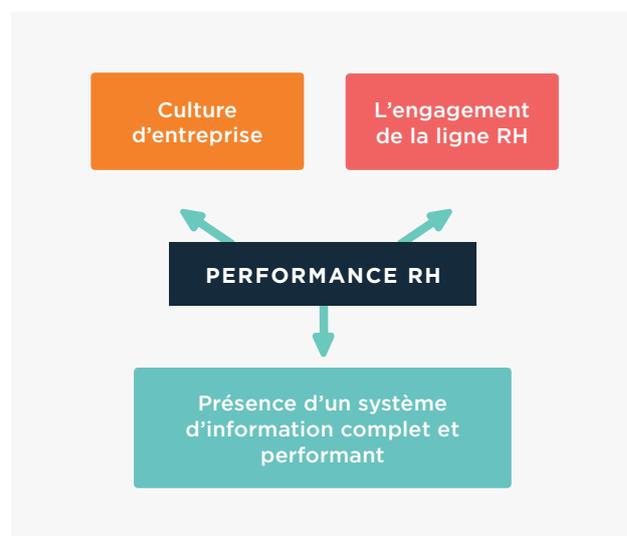
DES DISPOSITIFS DE MESURE À ADAPTER AUX NOUVEAUX LEVIERS

Ces nouveaux leviers sont néanmoins plus difficiles à appréhender et à mesurer. Les entreprises doivent donc revisiter leur façon de mesurer la performance RH.

Les démarches de mesure de la performance RH engagées ont été souvent focalisées sur **la définition d'indicateurs et de tableaux de bord. Les systèmes d'information RH et les outils décisionnels** ont donné les moyens à la fonction RH de maîtriser la

dimension quantitative et d'adopter le langage des décideurs avec l'utilisation de données chiffrées et consolidées, à l'instar de la Fonction Finance.

L'évolution du prisme de la performance RH invite les entreprises à repenser cette approche. Dans cette optique, elles sont de plus en plus nombreuses à recueillir l'avis de leurs collaborateurs. Ainsi, 65% des entreprises interrogées ont mis en place des questionnaires visant à prendre le pouls et connaître le ressenti de leurs collaborateurs. Ces enquêtes peuvent être un outil précieux pour mesurer leur engagement.



Améliorer sa performance RH relève donc du pilotage équilibré entre plusieurs leviers, tant quantitatifs que qualitatifs, et repose sur la conciliation entre 3 dimensions clés que sont :

- **La culture d'entreprise** (la capacité à comprendre et à traduire dans l'action RH les enjeux business)
- **L'engagement de la « ligne RH »** (acteurs RH et acteurs opérationnels)
- **La présence d'un système d'information complet et performant**

Les dispositifs de pilotage RH : décalage entre ambition et réalité

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.

EXISTE-T-IL UN DISPOSITIF DE PILOTAGE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

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. Seulement **54%** des entreprises ont effectivement mis en place des dispositifs de pilotage de la performance.

Un dispositif de pilotage de la performance RH existe...

54%

46%

Aucun dispositif de pilotage de la performance RH n'a été mis en place...

SI OUI, DEPUIS COMBIEN DE TEMPS L'AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

A noter que la mise en place de tels dispositifs est récente : pour **67%** des entreprises, la mise en place date de moins de 3 ans.

Moins d'un an

Plus de 3 ans

13%

54%

33%

Entre 1 et 3 ans

SI NON, AVEZ-VOUS PRÉVU D'EN METTRE EN PLACE ?

En revanche, on constate un intérêt croissant pour leur mise en place : **71,5%** des entreprises n'ayant pas encore mis en place un dispositif de pilotage prévoient de le faire à court terme.

71.5%

28.5%

Mise en place d'un dispositif prévu

Pas de dispositif prévu

AU FINAL - QU'ATTENDRE D'UN DISPOSITIF DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE RH ?

Qu'elles aient mis en place ou non un dispositif de pilotage de la performance RH, les entreprises en attendent qu'il leur confère la capacité à :



Cela démontre la volonté des entreprises :

- de partager une vision commune
- d'adopter une approche prospective
- d'accompagner les transformations de la fonction RH

DIFFÉRENTES FORMES DE DISPOSITIFS DE PILOTAGE RH

Les dispositifs de pilotage de la performance RH mis en place dans les entreprises se traduisent sous différentes formes :

- **Dispositifs organisationnels** : « Contrôle de gestion sociale » ou encore « Performance opérationnelle ».
- **Dispositifs « Relation client »** : Contrats de services, Comités Clients, ...
- **Dispositifs de Reporting RH** : Outils décisionnels RH, ...



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

PERFORMANCE RH, ORGANISATION ET SIRH

Des leviers considérés comme « classiques » mais qui offrent d'importantes possibilités d'amélioration de la performance RH

Comme l'indique notre étude, la performance RH reste associée à la notion d'efficacité opérationnelle et une majorité de DRH confirment que leur feuille de route comporte encore chaque année cette dimension.

Il faut reconnaître que les diagnostics que nous menons sur les organisations, la gouvernance et les processus RH, révèlent très souvent des gisements significatifs d'amélioration de la performance opérationnelle. Qu'il s'agisse de l'articulation entre le corporate RH et les organisations RH locales (régions/pays), des limites du fonctionnement matriciel de certaines organisations RH, de la répartition des acteurs au sein des processus RH, de l'organisation des centres de services partagés eux-mêmes et de leur articulation avec la ligne métier RH... tous ces sujets et d'autres encore constituent un champ d'investigation et d'opportunités important.

Mais notre étude révèle également que la performance RH c'est aussi la capacité d'une fonction RH à proposer et fournir des services à forte valeur ajoutée. En la matière, l'apport des systèmes d'information RH est incontestable et même les DRH les moins technologues l'ont parfaitement compris.

Ainsi, comme en témoigne la multiplication des grands projets SIRH de Talent Management (entretien d'évaluation, people review, revue salariale, plans de succession...), le système d'information revisite la relation client RH et l'expérience salarié en créant d'extraordinaires possibilités d'apport de valeur collaborative.

Nous sommes bien là au cœur de la performance RH.

Enfin, comment ne pas évoquer les nouvelles possibilités offertes par le digital en matière de pilotage de cette performance. L'accès à des informations internes et externes à l'entreprise, la capacité à traiter des données non structurées, l'accès à des algorithmes complexes ouvrent un champ nouveau vers l'ère du prédictif RH...

YVES SYNOLD

Associé en charge de l'offre HR Advisory



A DIMENSION QUALITATIVE, DES INDICATEURS QUALITATIFS...

La cohérence du pilotage de la Performance RH nécessite des indicateurs alignés avec les enjeux formulés.

Ainsi, de nouveaux indicateurs apparaissent :

- **Le taux d'engagement / la motivation des salariés** (40% des entreprises répondantes) ;
- **La satisfaction des hauts potentiels** (30% des entreprises répondantes) ;
- **La vision des managers sur la stratégie de l'entreprise** (25% des entreprises répondantes).

1 Taux d'engagement
40%

2 Satisfaction des hauts potentiels
30%

3 Vision des managers sur la stratégie d'entreprise
25%

LA QUALITÉ ET DISPONIBILITÉ DES DONNÉES AU CŒUR DU SUJET

Plus de 50% des entreprises interrogées ayant mis en place un dispositif de pilotage de la performance RH reconnaissent rencontrer des difficultés dans le processus de recueil, de traitement et de consolidation des éléments permettant de mesurer la performance. Ces difficultés ne constituent pas seulement un défi pour la fonction RH mais bien pour l'ensemble des détenteurs de données. Ceci est d'autant plus vrai avec la généralisation des portails RH ou des self-care RH.

Dans ce contexte, le Big Data constitue un moteur pouvant inciter les entreprises à engager un travail à deux niveaux :

- La fiabilisation des données;
- Les processus de recueil et de traitement des données.





LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

PERFORMANCE RH ET BIG/SMART DATA RH

Une science connue mais encore peu utilisée

L'analyse de données n'est pas une science nouvelle mais elle va devenir une composante majeure du pilotage de la performance RH. En effet, la particularité du « big data » provient de l'importante quantité d'informations qu'il est possible d'analyser et des algorithmes de décisions qu'il est possible de mettre en œuvre afin d'extraire des règles et indicateurs utiles à la performance RH.

Le « big data » a pour objectifs, grâce à l'augmentation de la masse d'informations, de fiabiliser les modèles statistiques croisant les données et d'effectuer des prédictions avec des probabilités d'apparition importantes.

A titre d'exemple, il est ainsi possible de piloter de manière beaucoup plus précise et pertinente les risques de départ d'un salarié, les profils présentant des risques psychosociaux, ou encore d'affiner la stratégie de sourcing en matière de recrutement.

Pour pleinement exploiter le potentiel offert par le « big data », l'enjeu actuel repose sur la capacité des entreprises à transformer ses données (et celles qu'elle réussit à obtenir) en données intelligentes (ou « smart data »).

Pour cela une réelle expertise doit être mobilisée pour :

- Identifier les données utiles à la prise de décision, et donc en amont identifier les sources potentielles internes et/ou externes à l'entreprise (base de données, réseaux sociaux...) ;
- Identifier l'axe d'analyse (ou objectif) permettant d'exploiter les données ;
- Identifier la démarche d'analyse (algorithme, méthode statistique...) afin de faire parler les données.

GEOFFREY JANIN

Expert BIG DATA



Historiquement centrée sur ses fonctions régaliennes (gestion, paie, relations sociales...), **l'ambition de la fonction RH a considérablement évolué ces dernières années**, avec un objectif double : se positionner en véritable partenaire du business et développer l'accompagnement auprès des salariés et des managers (« people & business partner »). En somme, générer de l'engagement pour accroître in fine la performance RH de l'entreprise.

Des efforts importants ont ainsi été engagés pour optimiser le fonctionnement de la fonction RH. En revanche, trop souvent des **difficultés** apparaissent dans le positionnement de la fonction RH, ou encore dans sa relation avec ses clients et partenaires en interne comme en externe.

Au niveau des Centres de Services partagés RH par exemple, le recours à des conventions de service est souvent apparu comme un moyen pratique et efficace pour matérialiser cette relation client (SLA). L'expérience montre pourtant que celles-ci ne sont pas toujours mises en place au sein des entreprises et lorsqu'elles le sont, ne suffisent pas à satisfaire les attentes des salariés.

De là peuvent naître des situations **d'insatisfaction réciproque**, source d'incompréhensions, de malentendus, de frustrations, voire de conflits.

Les raisons d'un tel phénomène sont multiples : une méconnaissance des acteurs en place, des équipes qui ne communiquent pas, des priorités et des contraintes divergentes, un degré de maturité des acteurs hétérogène, une relation orientée client/fournisseur, ou encore, un catalogue de services RH pas toujours partagé et connu de tous.

LA PERFORMANCE RH : L'AFFAIRE DE TOUS

Force est de constater que 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 : Direction Générale, Managers, Collaborateurs, IRP, services RH en central et en local, CSP RH, partenaires compta-finance, DSI, Contrôle interne, prestataires...

Pour être performante, la fonction RH doit ainsi sortir de ses zones de confort, et s'ouvrir à l'écosystème qui l'entoure.

Pour la fonction RH, l'enjeu est alors de **(re)créer du lien avec son écosystème**, dont les attentes se situent à différents niveaux :

- Tout d'abord, au sein même de la DRH, dont les membres ont un fort rôle à jouer dans la relation client/partenaire. Ces derniers doivent pouvoir bénéficier d'un environnement propice à la motivation et à leur évolution professionnelle pour s'investir davantage.
- Ensuite, avec le réseau RH (direction RH, services RH locaux, organisations mutualisées de type CSP) qui ne devrait faire qu'un, afin de se positionner en support du business.
 - Concernant la DRH, l'objectif est d'anticiper les besoins des directions opérationnelles et de faire en sorte que ces dernières soient sensibilisées à ses problématiques RH.
 - Quant aux services RH locaux, il s'agit davantage de créer les conditions d'une proximité avec les opérationnels. Trop souvent, la relation RH est marquée par des clivages et/ou conflits qui peuvent être évités si chacun s'attache à développer une relation de partenariat.



- Le management de proximité, de plus en plus impliqué dans les processus RH (self-service, self-care), est dans l'attente d'un support RH efficace ;
- Les salariés, quant à eux, souhaitent accéder facilement à des informations fiables et bénéficier d'un service de qualité dans le traitement de leur dossier (fiabilité du bulletin de paie, accompagnement RH en cas de mobilité professionnelle et/ou géographique, etc.) ;
- Enfin, les IRP, de leur côté, recherchent à jouer pleinement leur rôle d'alertes vis-à-vis des salariés, du management et des services RH.

Cette liste n'est pas exhaustive : de la DSI, cherchant à optimiser les flux et les coûts, aux prestataires SIRH (relation contractuelle), en passant par les autres partenaires (RH et/ou comptables), sans compter la direction générale dont la principale préoccupation est l'efficacité de la fonction RH (recherche de productivité).

Dans ce contexte, **comment instaurer un climat de confiance** et créer une relation « gagnant-gagnant » ? Comment co-construire la relation et créer les conditions de réussite de la performance globale de l'écosystème ?

Cette construction peut s'effectuer de façon progressive, notamment par :

- La revue de la gouvernance ;
- La définition d'objectifs communs ;
- La mise à plat de l'organisation et des process ;
- L'organisation de moments de rencontres et d'échanges (comité de suivi des actions, partage d'expériences et de bonnes pratiques) afin de se faire connaître en interne et de prendre conscience des contraintes de chacun ;
- Le recours à des techniques issues du Lean Management afin d'assurer une gestion quotidienne et efficace de la relation client/partenaire.

En synthèse, **la transparence, la professionnalisation des acteurs RH et la mise en place de structures de relations (SI, procédures,...) sont les incontournables**

d'une relation servant l'efficacité globale de l'écosystème.

Néanmoins, la mise en place de ces bonnes pratiques sera conditionnée par plusieurs facteurs que sont :

- Le contexte de l'entreprise (organisation centralisée / décentralisée, éloignement géographique, etc.) ;
- Le niveau de maturité de la fonction RH et des processus RH ;
- L'état du SIRH en place, plus ou moins intégré, bénéficiant d'un niveau d'automatisation des workflow plus ou moins satisfaisant ;
- La présence ou non d'un portail RH, principal point de contact avec les salariés.

D'une fonction RH aut centrée sur elle-même à une fonction pleinement intégrée à son environnement :

Travailler sur les aspects organisationnels et outils est nécessaire mais pas suffisant. La performance RH **pose implicitement la question de la posture et du positionnement de la fonction RH** dans un environnement hétérogène, en perpétuel changement, et de plus en plus contraint (pression budgétaire, réglementaire...).

La nature de la relation entre la fonction RH et son écosystème (partenaires, clients) **dépend de sa capacité à s'adapter** à son environnement, à **connaître les différents acteurs et les leviers, à établir une stratégie d'approche** mise en œuvre de façon progressive.

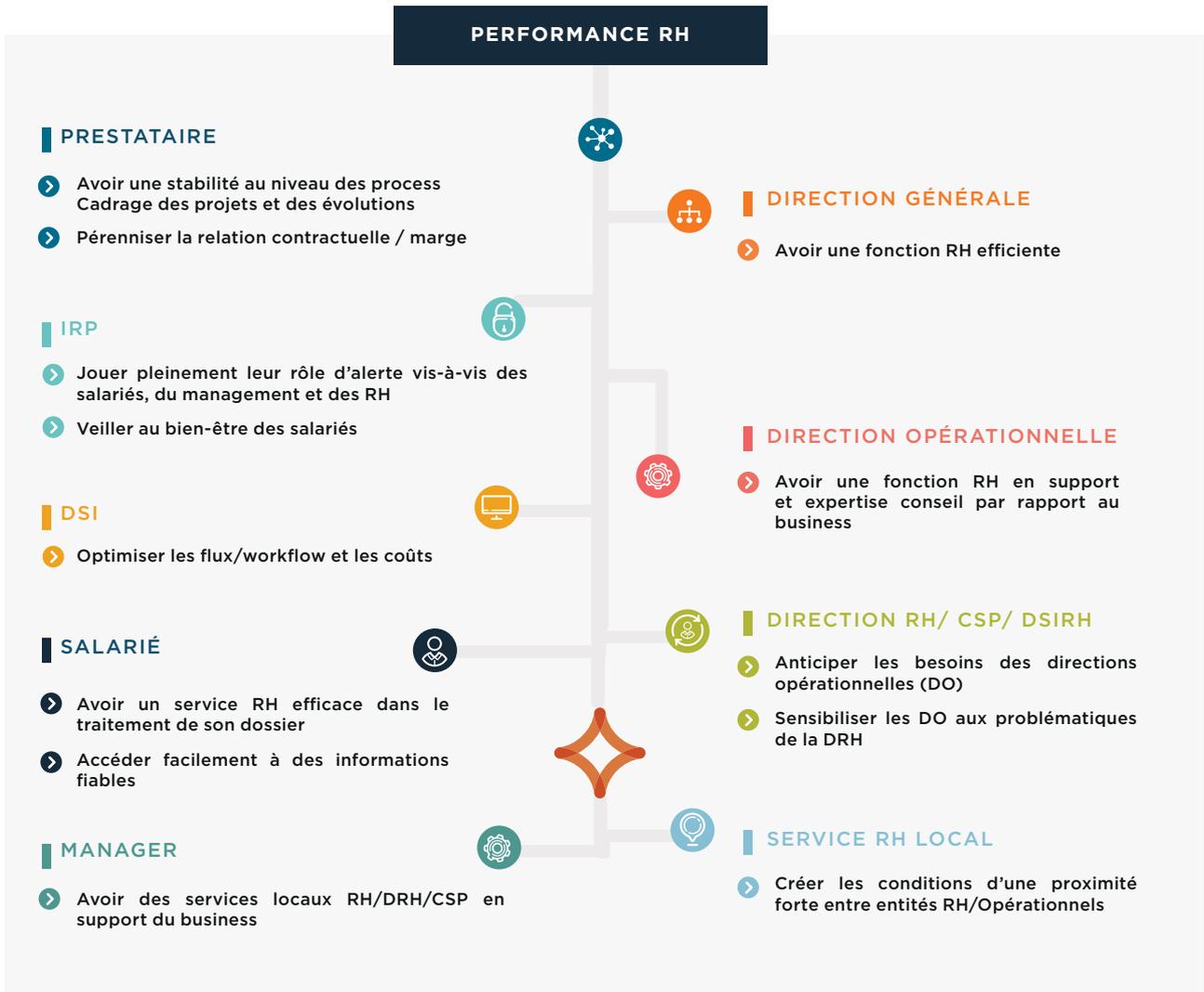
La question de la relation prend donc tout son sens dans cet écosystème dense, incertain et complexe, bien souvent source d'insatisfaction réciproque.

« Chez Axa, les équipes RH sont passées d'une relation client/fournisseur à une approche partenaire métiers, avec un rôle de conseil et d'accompagnement du business dans l'atteinte de ses objectifs, tout en mettant les collaborateurs au centre »

SIBYLLE QUERE-BECKER

Directeur du Développement Social d'AXA France

Ecocystème de la fonction RH



DÉVELOPPER UNE ORIENTATION CLIENT AVEC UNE APPROCHE PAR SEGMENT DE POPULATION (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, d'avoir une bonne connaissance des métiers et de leurs priorités pour créer davantage de synergies avec **les opérationnels...**

Apporter une réponse adaptée en fonction du public concerné : Les collaborateurs ne sont plus les seuls à exprimer leurs attentes et points de satisfaction/insatisfaction dans les baromètres internes. **Les managers**, eux aussi, expriment de plus en plus leurs attentes. D'autres facteurs de motivation que la rémunération prennent de l'importance pour générer de l'engagement et retenir les talents. Concernant les **salariés** et les **instances représentatives du personnel**, ils sont en attente de concret et de traçabilité. Pour exemple, l'objectivation de la tenue des entretiens professionnels.



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

PERFORMANCE RH ET DIALOGUE SOCIAL

Un dialogue social avant tout maîtrisé...

Dans les entreprises françaises ou les entités françaises de groupes internationaux, la qualité du dialogue social est un facteur central de la performance RH. Dans ce contexte, une DRH performante apporte aux partenaires métiers son expertise et son expérience du dialogue social pour garantir des procédures d'information consultation et des négociations sous contrôle.

Plus encore, un dialogue social apaisé et maîtrisé permet une expression des attentes des différentes parties prenantes, et leur prise en compte à chaque étape clef du dialogue social, que ce soit au cours des consultations, au premier titre desquelles la consultation sur les orientations stratégiques, ou des différentes négociations.

...vers un dialogue social performant

En particulier, la performance RH est renforcée par des accords d'entreprise au plus proche de la réalité des collaborateurs, que ce soit en termes de dispositifs de rémunération variable (intéressement, participation), de qualité de vie au travail (égalité professionnelle, aménagement du temps de travail, télétravail, accords handicap), ou encore de protection sociale (complémentaire santé, prévoyance, retraite).

SÉBASTIEN VERNÈDE

Expert en Relations Sociales

Effet des générations Y et Z : La fonction RH doit s'adapter aux attentes de ces populations qui expriment un besoin fort de visibilité, d'autonomie et de sens.

L'entreprise doit séduire une population exigeante et volatile ; d'où l'importance de la communication RH, et ce, en lien avec la mise en place de nouveaux canaux de communication (digital) pour apporter une réponse adaptée à ce public.

La fonction RH peut notamment s'appuyer sur le digital (évolution du « Big data RH » vers le « Smart data ») pour cibler les actions RH et adapter son discours selon le public.

Communiquer sur ses actions :

Autre outil permettant à la DRH de se positionner en business partner, de gagner en légitimité

et d'accompagner de façon plus fluide les transformations : la communication ! Il ne suffit pas d'être convaincu de ses actions pour être perçu positivement par les acteurs qui nous entourent. Le concept de Marketing RH reste plus que jamais d'actualité.

« Communiquer sur ses actions et projets est essentiel, aujourd'hui, pour la fonction RH, aussi bien en interne qu'en externe pour mettre en avant le sens de ses actions auprès des collaborateurs et valoriser la marque employeur afin d'attirer et garder les talents »

SIBYLLE QUERE-BECKER

Directeur du Développement Social d'AXA France



De la qualité perçue à l'expérience client



VERS UN REPOSITIONNEMENT DES MISSIONS DE LA DRH :

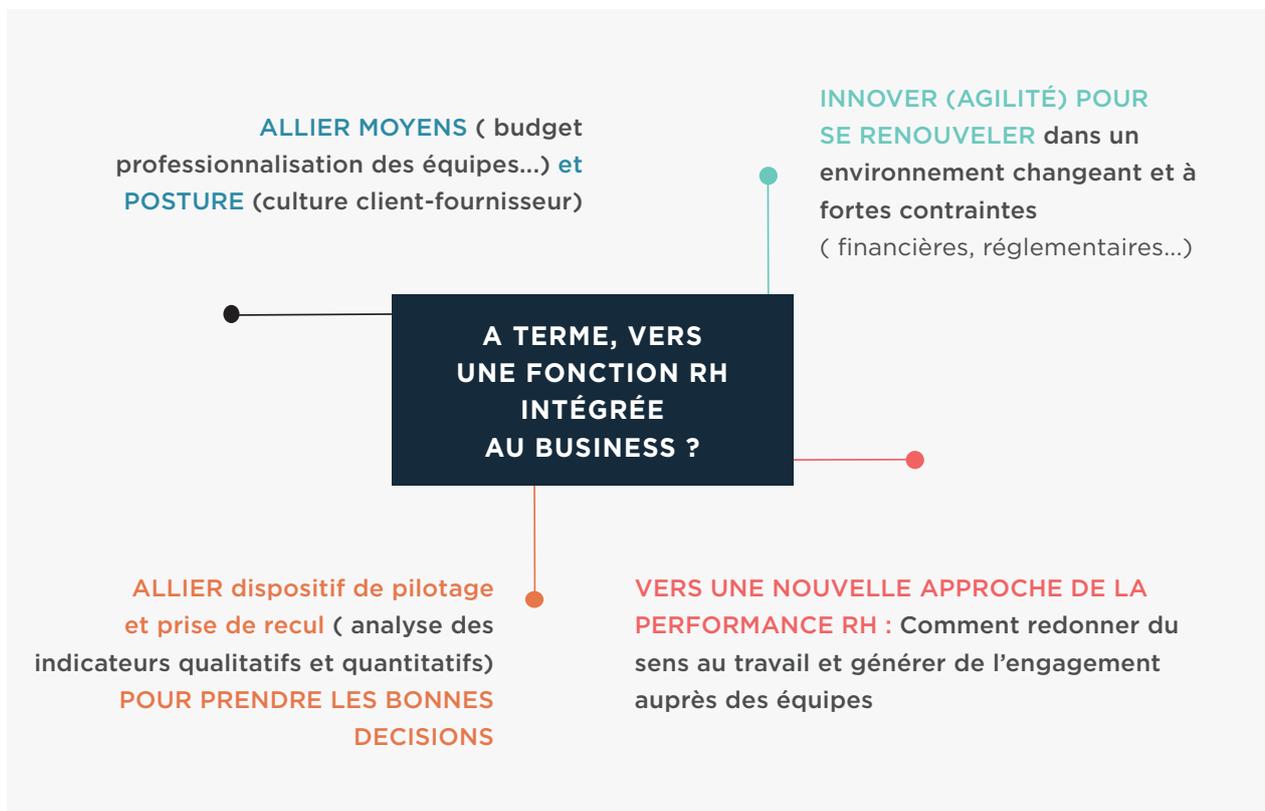
Pour être en mesure d'apporter de la valeur ajoutée à son écosystème, la fonction RH doit pouvoir répondre à quatre exigences prioritaires :

- 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.

Vers une nouvelle approche de la Performance RH



LA TRANSFORMATION RH EST EN MARCHÉ

- La capacité de la fonction RH à évoluer, voire à se transformer, a toujours suscité une forme de scepticisme.
- Et pourtant, cette transformation est en train de s'opérer à grands pas grâce à l'arrivée de nouveaux DRH ambitieux, compétents et dont l'objectif de performance et l'ambition intègrent « naturellement » business, relation client, expérience salarié, technologie, chiffre, dimensions managériales...
- Dès lors, on comprend bien que tendre vers une fonction RH performante présente de réels facteurs de complexité et impose de s'interroger sur un champ très large de leviers potentiels.

LES LEVIERS « CLASSIQUES » CONSTITUENT ENCORE DES OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

- Notre étude permet de nuancer certaines analyses qui tendent à démontrer qu'en dehors du leadership et du talent management point de salut pour améliorer la performance RH.
- Elle confirme qu'en matière d'organisation RH, de processus RH et de systèmes d'information RH, de nombreux chantiers ont été initiés mais de manière trop désordonnée ou trop partielle pour engager de réelles transformations et aboutir à des résultats satisfaisants.
- Les CSP RH, incarnation d'une volonté d'amélioration à la fois de l'efficacité opérationnelle RH et de la qualité de service, illustrent cette tendance. Projets souvent engagés dans la précipitation, plus centralisateurs que « mutualisateurs », sans véritable réflexion orientée clients, ils demeurent une opportunité de réflexion complémentaire à fort potentiel d'amélioration de la performance.

- Notre étude valide qu'au-delà de la dématérialisation RH engagée depuis plusieurs années, la digitalisation de la fonction constitue un nouveau levier et propose de nouvelles opportunités pour repenser différemment les organisations et les modes de travail.

DE NOUVEAUX ENJEUX RH APPELLENT DE NOUVEAUX LEVIERS DE PERFORMANCE

- Notre étude confirme que la fonction RH est également confrontée à de nouveaux enjeux liés à un fort niveau de sollicitation sur l'accompagnement des transformations métier ou technologiques d'une part, à l'évolution des attentes clients d'autre part.
- Être performant se pose dès lors en de nouveaux termes et nécessitent la mobilisation de nouveaux leviers.
- Notre étude valide ainsi que l'engagement de la fonction RH sur de nouveaux axes touchant à l'alignement managérial, au leadership, au talent management ou à la qualité de vie au travail est effectif et constitue une nouvelle priorité pour de nombreux DRH.

VERS UN VÉRITABLE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE RH

- Notre étude confirme que le pilotage de la performance RH demeure embryonnaire dans de nombreuses fonctions RH.
- Pénalisées par un manque d'informations complètes et fiables et par des systèmes d'information inadaptés, les équipes de contrôle de gestion social demeurent centrées sur la production de reporting statiques dont l'apport reste limité.
- Notre étude confirme que l'accès à des sources d'informations multiples combiné à des outils proposant des modèles statistiques complexes (HR Analytics) ouvre un nouveau champ vers un pilotage RH prospectif.

LE MONDE CHANGE TOUJOURS PLUS VITE



IMAGINONS LES ENTREPRISES DE DEMAIN RÉINVENTONS LE CONSEIL

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".

Kurt Salmon
Success for what's next



 @KurtSalmonFR

Kurt Salmon



Success for what's next

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises.

La vocation des 1 400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation.

Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.

Yves Synold - Associé
yves.synold@kurtsalmon.com

Solène Labbe - Consultante
solene.labbe@kurtsalmon.com

Priscilla Pollo - Consultante
priscilla.pollo@kurtsalmon.com

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

www.kurtsalmon.com

Twitter : [@KurtSalmonFR](https://twitter.com/KurtSalmonFR) - Blog : blogrhkurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London

Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco