

Evaluer la qualité et la valeur ajoutée des prestations RH

(PME oct. 99)

Pratiquement toutes les fonctions dans l'entreprise disposent d'indicateurs objectifs de la qualité de leurs prestations : le chiffre d'affaires, les ventes, la satisfaction clients, les nouveaux clients, l'exactitude des chiffres, les rapports d'audit, le volume de la production, la productivité par tête, les déchets, ...

Les indicateurs habituels dans les Ressources Humaines (RH - absentéisme, taux de rotation, ...) ne rendent guère compte de la qualité des prestations fournies par la Direction RH (ci-dessous DRH). Celle-ci manque de ce fait d'outils de pilotage pour réellement tendre vers l'excellence, et se voit souvent jugée sur la base de perceptions subjectives partielles.

Mesurer la qualité et la valeur ajoutée de ses prestations

Pour être à même de mesurer objectivement la qualité et la valeur ajoutée apportée par ses prestations, la DRH a deux options :

- conduire régulièrement des *enquêtes auprès des collaborateurs (audits d'implication)*, destinées à mesurer des indicateurs relatifs aux RH (valorisation et développement du potentiel humain) qui sont considérés comme essentiels pour la pérennité de l'entreprise, et devenir par ce biais un partenaire clé de la direction générale (cf. les tableaux de bord RH, PME no 3 98)
- conduire directement des *enquêtes qualité* auprès des clients de la fonction. C'est ce deuxième sujet que nous développerons ici (cf. Centres de services RH, PME no. 4 99)

A quoi servent des enquêtes « clients » ?

Dans le cadre de projets qualité sont souvent lancées des enquêtes-clients, destinées à évaluer la qualité des prestations fournies. Ces enquêtes sont en général conduites par des spécialistes du sondage marketing. Vu leur coût relativement élevé, elles ne sont pratiquement jamais effectuées en interne, sauf dans le cadre d'audits spécifiques. De plus, de nombreux managers préfèrent ne pas recevoir des feedbacks qui ne sont pas toujours agréables.

Les enquêtes fournissent un feedback qui devient *objectif* grâce à la quantification d'un nombre suffisant de perceptions subjectives. Si ces enquêtes sont menées de manière professionnelle et acceptées en tant qu'outil de progrès, elles permettent de contribuer significativement au développement de l'organisation (cf. Org. apprenante (PME no 3 99) ; Feedback 360° (PME no1-2 99). On évite aussi de la sorte les incidences de feedbacks isolés (p.ex. d'une secrétaire de direction) ou de réactions émotionnelles ponctuelles.

La technologie au service des enquêtes internes

Réaliser un questionnaire est une opération souvent fastidieuse et coûteuse, qui comprend de nombreuses phases purement opérationnelles et souvent rébarbatives.

Il existe aujourd'hui des *outils informatisés* performants, construits pour *l'Intra-net* et destinés à permettre la génération, la réponse et l'analyse rapide de questionnaires et sondages (p.ex. *Surveyor Manager*). Ces outils permettent une autonomie complète de l'entreprise dans la conduite d'enquêtes internes.

L'outil cependant n'est pas la seule dimension à maîtriser : il s'agit aussi de *poser des questions* sous une forme précise et pertinente, de manière à obtenir des réponses fiables.

Il faut aussi pouvoir *garantir la confidentialité* des réponses et un rendu rapide et de qualité. Il est de ce fait recommandé de s'associer au départ le concours de professionnels et de ne tendre qu'ultérieurement à l'autonomie.

Mentionnons qu'il existe désormais pour les RH en Suisse une bibliothèque de questionnaires standards disponibles pour Intra-net (*HR Surveyor 1*).

Quels sujets aborder ?

D'habitude, les enquêtes s'intéressent surtout à des sujets de *satisfaction*, relatifs à l'accueil, à la qualité des services, au traitement des réclamations, à la disponibilité, ...

Ces sujets sont importants, mais les enquêtes en question méritent d'être étendues à l'ensemble des rôles que doit jouer la DRH pour être un réel partenaire du succès d'une organisation, rôles qui seront évidemment adaptés à la mission spécifique de la DRH:

- son rôle de *pilotage*, en tant que partenaire clé de la direction pour la conduite de projets et de fournisseur d'informations RH stratégiques
- son rôle au *niveau relationnel*, dans la gestion de ses « clients » (au téléphone, en contacts directs, dans la résolution de conflits, dans le suivi, ...)
- son rôle au *niveau opérationnel*, dans l'efficacité de la gestion des ressources, des activités et des projets, dans le respect des délais et des coûts, dans l'utilisation des nouvelles technologies, ...
- son rôle pour le *développement des compétences et de l'organisation*, par le biais de la formation et du développement, mais aussi de sa contribution à la mise sur pied d'une organisation apprenante, valorisant l'innovation et l'expérimentation.

Comment réaliser de telles enquêtes ?

Ces enquêtes sont faciles à conduire sur intra-net, mais réaliser une bonne enquête n'est jamais facile. Il faut un peu de temps pour créer une « culture enquêtes » (en général, réussir deux enquêtes successives). Ensuite, la confiance se développe, l'entreprise peut devenir totalement autonome en la matière et la qualité des résultats augmente.

Le succès d'une enquête passe par un respect absolu des engagements pris:

- confidentialité
- communication des résultats
- action, en impliquant les collaborateurs

et éviter tout ce qui pourrait laisser planer un doute sur la fiabilité du processus.

A quelle fréquence procéder à de telles enquêtes ?

Plus la fréquence est rapprochée, plus l'impact en termes d'action sera grand. Dans la plupart des organisations, un rythme annuel est à recommander.

A qui s'adressent de telles démarches ?

De telles démarches ne sont pas spécifiques aux RH. Elles peuvent donc convenir dès qu'une entreprise dispose d'une certaine taille (dès 50 collab.) et d'un réseau intra-net. Pour les RH, on procédera de la sorte lorsqu'il existe une réelle fonction RH (dès 2 à 300 collab.).

Quel impact en attendre ?

L'impact de telles actions est toujours très grand :

- auprès des clients : on communique l'intérêt qu'on porte à leur point de vue, à leur feedback
- auprès des collaborateurs de l'unité : on met en évidence les forces et les faiblesses et définit ensemble les axes clés de progression
- auprès des collègues de la Direction : on montre son ouverture au feedback, sa volonté de progresser et d'améliorer les prestations fournies et d'être davantage encore un partenaire clé.

Les enquêtes internes deviennent donc un outil indispensable pour toute DRH qui souhaite gagner dans l'entreprise une place qui ne lui revient que trop rarement, en bonne partie précisément parce qu'elle ne parvient jamais à quantifier les phénomènes dont elle parle.

La technologie nous permet aujourd'hui de procéder à de tels enquêtes pour des coûts très bas. Il n'y a donc plus d'obstacles pour adopter réellement, au niveau des RH, la logique de la mesure systématique de ses performances dans la gestion du bien le plus précieux de l'entreprise : son potentiel humain.

A noter :

- 1. La qualité passe par la mesure objective des prestations fournies.**
- 2. La DRH peine souvent à obtenir ses lettres de noblesse, parce qu'elle ne parvient que trop rarement à objectiver les phénomènes dont elle parle et à évaluer régulièrement l'impact de ses propres programmes et prestations**
- 3. Les enquêtes clients constitue l'un des outils de mesures les plus performants dans le but d'améliorer la qualité. La technologie actuelle permet de procéder, pour des coûts très limités et dans des délais très courts, à des enquêtes internes de grande qualité (intra-net)**
- 4. Ces technologies méritent d'être utilisées, mais seulement avec un encadrement initial professionnel, autant en ce qui concerne le contenu des questions à poser que le processus même de l'enquête.**
- 5. Une attention décisive sera portée au respect des engagements pris, notamment confidentialité et transparence du processus et des résultats.**