

Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines

Par Daniel Held, Dr. ès Sc. Econ.

Paru dans *Personnel*, Janvier 2001, no 416, pp. 34-37

La création de valeur a toujours été le moteur du développement économique et social. Les Ressources Humaines (RH), comme les autres fonctions de support des organisations, ont longtemps souffert de ne pouvoir démontrer leur valeur ajoutée ni de mesurer réellement la performance humaine d'une organisation. Cet article montre les différentes dimensions qui contribuent à la performance humaine d'une organisation et les formes sous lesquelles la GRH peut créer de la valeur. Il propose une approche entièrement nouvelle pour mesurer celle-ci.

Piloter et évaluer la performance humaine des organisations

Le concept du « Balanced Scorecard »¹ conduit aujourd'hui de plus en plus d'organisations à vouloir mesurer leur performance sur le plan des clients et sur celui des collaborateurs. Ceci contribue largement à revaloriser les facteurs qualitatifs, souvent appelés facteurs « soft ». Mais comment appréhender ces facteurs de manière réellement pertinente ? Les solutions proposées ne répondent que rarement aux attentes, notamment parce qu'elles n'appréhendent pas réellement le processus à la base de la performance humaine et que les méthodes de mesure utilisées n'offrent pas la qualité souhaitée.

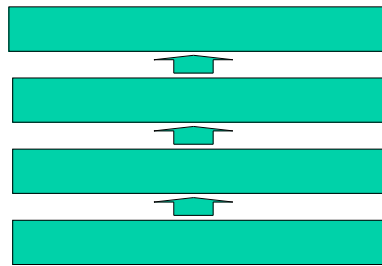
La performance humaine se traduit par des collaborateurs compétents et impliqués et par le succès qui en résulte (satisfaction clientèle, réalisation de projets, atteintes d'objectifs financiers). Des recherches récentes² montrent que la performance et la pérennité des organisations dépendent avant tout de la conjugaison des actions du leadership et des processus RH. Ces facteurs influencent l'engagement efficace et accepté des collaborateurs au profit de la finalité de l'organisation. Ces recherches ont également démontré une corrélation significative entre cet engagement et la satisfaction durable des clients ; de leur loyauté dépend en effet un succès économique durable. Ce processus est illustré dans la Figure 1 et nous guide dans la compréhension des phénomènes que nous observons dans les entreprises. Il nous aide également à évaluer le changement.

¹ R. Kaplan, D. Norton : The Balanced Scorecard, Harvard Business Review (HBR), Jan./Feb. 92 ; Putting the Balanced Scorecard to work, HBR, Sept./oct. 93 ; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR, Jan./Feb. 96

² P.ex. : M. Buckingham & c. Coffman, First Break All the Rules, Institut Gallup, 1998 ; D. Ulrich, Human Resources Champions, Harvard Business School Press, 1997 ; D. Ulrich, J. Zenger & N. Smallwood, Results Based Leadership, Harvard Business Press, Boston, 1999 ; J. Fitz-enz & J. Phillips : A New vision for Human Resources, Crisp Learning, 1999

Fig. 1 : La chaîne de création de valeur

Enjeux de la qualité et de la performance

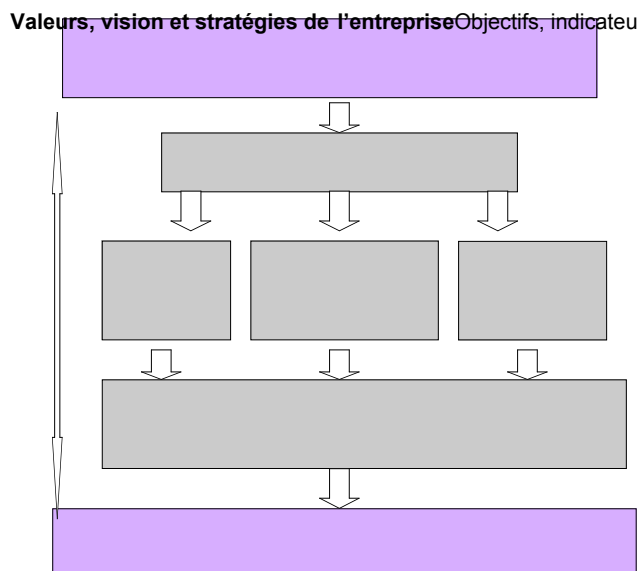


Comment évaluer la création de valeur en GRH ?

A partir de la figure 1, nous pouvons identifier très clairement les niveaux où la création de valeur sera déterminante et pourra être mesurée. La figure 2 positionne ces 5 niveaux dans le contexte d'une gestion globale des organisations :

- A. **Valeur créée par le management pour ses « clients » (Leadership)**, en particulier pour les collaborateurs : évaluée par un *feedback collaborateurs ou 360°*
- B. **Valeur créée par les services et solutions RH**, dans le sens de la réponse aux besoins des clients : évaluée par un *feedback sur la manière dont le rôle attendu des RH est rempli et sur la qualité des services fournis*.
- C. **Valeur créée par des actions ponctuelles de gestion et de développement des ressources humaines**, p.ex. en matière de formation, pour accompagner une fusion ou un changement culturel, ... : évaluée par la *mesure de l'impact réel des actions RH et formation*.
- D. **Valeur résidant dans les compétences collectives**: évaluée par le *degré de maîtrise attesté des compétences clé de l'organisation*
- E. **Valeur créée globalement par l'ensemble des acteurs influençant la performance humaine**. C'est l'impact final de la gestion des ressources humaines au sens large, qui se traduit par le *degré d'implication, d'engagement et de satisfaction des collaborateurs*. Cet indicateur sera conçu comme l'indicateur principal pour la dimension RH dans « *Balanced scorecard* ».

Figure 2 : Les composantes de la performance humaine, et la performance globale



Les méthodes de mesure

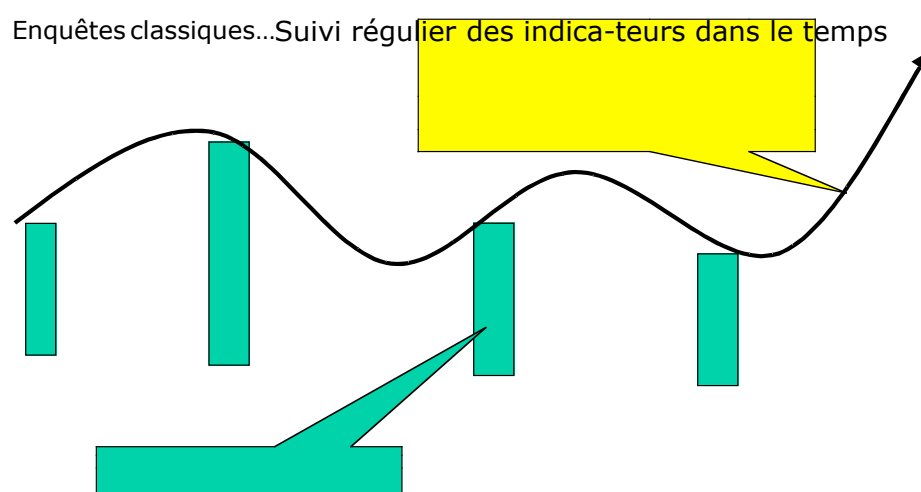
Plutôt que par benchmarking, méthode à la fois utile (se comparer à l'extérieur) et dangereuse (comparer des choses qui ne sont pas vraiment comparables), l'évaluation des facteurs qualitatifs se fera de préférence par référence à la vision de la performance humaine propre à l'organisation et à sa propre progression dans le temps.

La mesure d'un phénomène, quantitatif ou qualitatif, présuppose la création d'un **indicateur**. Et tout indicateur auquel l'organisation accorde de l'importance provoque des effets importants : il oriente les actions sur la progression de cet indicateur. Il est dès lors essentiel que l'indicateur soit particulièrement pertinent.

La mesure d'indicateurs quantitatifs est généralement aisée, mais celle d'indicateurs qualitatifs a le plus souvent été éludée, en raison des difficultés ou des coûts. Des experts RH se sont associés à des spécialistes de l'enquête informatique sur Internet pour développer une méthodologie unique et révolutionnaire (méthodologie Qualintra™ - www.qualintra.com), qui permet mesurer en ligne, de manière fiable et pertinente les facteurs « soft » déterminants pour le succès des entreprises. Cette méthodologie, testée sur plusieurs clients, permet d'ouvrir des perspectives complètement nouvelles pour le développement de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Elle repose sur les axes suivants :

1. **La notion d'indicateurs** : dans la lignée des travaux du Balanced Scorecard, il s'agit de donner à la notion d'indicateurs RH une pertinence souvent défailante, pour l'évaluation de l'impact des actions et politiques RH, ou pour l'évaluation du degré de maîtrise des compétences clé de l'organisation (p.ex. leadership ; relations clients ; ...). Un indicateur est mesuré à partir de questions ciblées et validées (exemples dans l'encadré).
2. **Le suivi dans le temps** : la vitesse d'évolution de la situation, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, ne permet plus de se contenter de mesures à intervalles éloignés (1 à 5 ans). La récurrence de la mesure à intervalles rapprochés permet de mieux suivre et comprendre les phénomènes qualitatifs, et notamment humains, dans les organisations (figure 3).

Figure 3: Suivre les indicateurs dans le temps



3. La transparence du processus et l'implication des acteurs

La notion d'indicateurs permet une grande transparence et l'appropriation du processus par l'ensemble des acteurs concernés. Cadres et collaborateurs se mettent d'accord sur l'analyse de la situation et définissent ensemble un plan d'action pour la réussite duquel ils se sentent engagés.

4. L'utilisation des technologies Inter/Intranet

La réalisation de ces objectifs n'est possible que grâce à une utilisation efficace des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dans la méthodologie Qualintra™, le processus de la mesure du phénomène qualitatif est entièrement en ligne, offrant toute garantie de sécurité et de fiabilité, et intégré - depuis la mise à disposition du questionnaire jusqu'à la diffusion des résultats. L'entreprise n'a à se préoccuper d'aucun problème logistique. La réduction de la durée du processus et du coût de chaque opération permet d'envisager la récurrence de la mesure à intervalles rapprochés et de réellement parler d'outils de pilotage de la performance humaine.

Des perspectives et exigences nouvelles pour la DRH

La méthodologie présentée dans cet article s'applique à tous les domaines dans lesquels il s'agit de prendre en compte le changement, de comprendre les interrelations entre facteurs multiples, d'évaluer l'impact d'actions ou de politiques ou de suivre une évolution dans le temps pour réagir rapidement en cas de nouvelles difficultés.

En mesurant les facteurs qualitatifs les plus sensibles de l'organisation, la DRH se dote d'outils lui permettant de devenir un réel partenaire stratégique de la Direction, d'apporter une valeur ajoutée véritable, d'affiner son action grâce à un apprentissage permanent et à la mesure de l'impact de ses actions et de celles de la Direction, mais aussi de renforcer la pertinence de son action sur le leadership, l'engagement de talents, l'apprentissage organisationnel et le pilotage de la culture de l'entreprise.

Note sur l'auteur :

Daniel Held (dheld@qualintra.com), Dr. ès Sciences Economiques, Chargé de cours à l'Université de Neuchâtel, est actif depuis plus de 17 ans dans les ressources humaines, au sein d'entreprises multinationales dans la banque et l'informatique et depuis plus de 5 ans dans le conseil d'entreprise. Il est également Directeur de Programme pour le Congrès Européen des Ressources Humaines, qui aura lieu à Genève du 26 au 29 juin 2001 (www.eamp2001.ch)

Responsable du cabinet de conseils PI Management, à Lutry (www.piman.ch), il vient de créer avec un associé spécialisé dans les nouvelles technologies la société Qualintra SA (www.qualintra.com). Qualintra est une société de service dont la mission consiste à évaluer de manière fiable, périodique et ciblée, les facteurs qualitatifs décisifs pour la performance humaine des entreprises, et partant pour leur succès économique durable.

Encadré

Quelques exemples d'indicateurs RH et Formation et développement (T&D) utilisant la méthodologie Qualintra™ :

Employee Value Index : mesure de l'implication et de la satisfaction des collaborateurs

Management Value Index : mesure de l'engagement et de la loyauté des cadres

Learning Impact Index : mesure l'impact réel au niveau des collaborateurs de l'ensemble des actions de formation et développement (y compris on-the-job)

HR/T&D Service Efficiency : mesure de la valeur ajoutée par les services et prestations RH ou formation

HR/T&D Action Efficiency : mesure la valeur ajoutée par des actions RH/formation et développement concrètes (p.ex. dans la gestion du changement ou l'introduction de nouveaux programmes)

Exemple :

EVI™: Employee Value Index. Indicateur synthétique, qui comprend 5 sous-indicateurs *et mesure le degré d'implication des collaborateurs* dans l'entreprise ou l'organisation. Il vise à rendre compte de manière pertinente et fiable, dans le temps - avec possibilités de benchmarking - de la valorisation dont les ressources humaines font vraiment l'objet dans l'entreprise :

1. *Confiance dans la Direction et dans l'avenir*
2. *Empowerment (responsabilité, autonomie et solidarité)*
3. *Management et coaching*
4. *Développement (des compétences et de l'organisation)*
5. *Qualité de l'environnement de travail (rémunération et conditions de travail).*

Pour plus d'informations sur ces indicateurs - ainsi que pour des indicateurs relatifs aux relations clients :

www.qualintra.com