

Evaluer et piloter la performance humaine

Paru dans : Employeur Suisse, 17.8.2000, pp. 780-783

La difficulté actuelle que rencontrent presque toutes les entreprises à recruter ou à conserver leurs talents conduit à une nouvelle valorisation de la fonction ressources humaines. La tendance naturelle consiste à augmenter les salaires pour répondre à ce besoin. Il apparaît pourtant que les enjeux principaux de la gestion des ressources humaines concernent davantage la qualité du management que les aspects financiers, dont on attend avant tout que les politiques soient équitables.

La qualité du management fait partie de ces facteurs appelés intangibles, ou « soft », qui marquent la vie des entreprises et que l'on appréhende le plus souvent par un sentiment, une perception, une intuition que par des informations fiables et objectives. Il en va de même dans le pilotage du changement (restructurations, réorganisation en fonction de dimensions clients, fusions, ...).

La mesure de ces facteurs « soft » s'est toujours heurtée à des difficultés méthodologiques, économiques et pratiques. Le présent article propose une démarche entièrement nouvelle pour mesurer sous forme d'indicateurs fiables et pertinents les résultats concrets d'une politique ou d'un changement.

La démarche est applicable plus généralement pour la mesure des dimensions qualitatives de la gestion : implication et satisfaction des collaborateurs; impact de la formation ou d'une politique nouvelle ; efficience des services fournis ; satisfaction et loyauté de clients; ...

L'évaluation des facteurs qualitatifs, ou « soft »

Les recherches les plus récentes¹ ont montré que la performance et la pérennité des organisations (la « shareholder value ») dépend certes de facteurs objectifs et mesurables, mais plus encore des facteurs dits « intangibles » tels que :

- la confiance dans l'avenir de l'entreprise
- la force de la culture de l'entreprise et de ses collaborateurs (valeurs partagées et manière de répondre aux attentes des clients de manière uniforme)
- la gestion interne de l'organisation et le développement des compétences
- la force d'innovation.

Ces intangibles dépendent tous d'abord de la qualité du leadership au sens large : clarté des stratégies et objectifs, organisation mise en place, valeurs véhiculées par les comportements quotidiens, valorisation réelle du potentiel humain et confiance dégagée.

C'est au travers du leadership que se construit l'implication des collaborateurs, c'est-à-dire l'orientation de leurs motivations et compétences au profit de la finalité de l'organisation.

¹ P.ex. : M. Buckingham & c. Coffman, First Break All the Rules, Institut Gallup, 1998 ; D. Ulrich, J. Zenger & N. Smallwood, Results Based Leadership, Harvard Business Press, Boston, 1999

Et c'est au travers de l'implication des collaborateurs qui en résulte que se construit la réelle qualité, c'est-à-dire celle que vont apprécier les clients et qui est le gage du succès durable de l'organisation. Ce processus est illustré dans la Figure 1.

Fig. 1 : Modèle de référence



Ce schéma nous guide dans la compréhension des phénomènes que nous observons dans les entreprises. Il nous aide également pour l'évaluation du changement.

En effet, le but d'une politique d'entreprise ou d'un changement consiste à accroître la valeur ajoutée produite par l'organisation, qui doit se traduire à terme au niveau des résultats financiers ou équivalents.

Mais cette valeur ajoutée ne se manifestera selon toute vraisemblance, s'il s'agit d'un réel changement, pas tout de suite à ce niveau. De la même manière, lorsque les collaborateurs sont moins motivés ou que la satisfaction clients s'effrite, les incidences financières ne sont pas immédiate.

Quatre niveaux de mesure

De manière à pouvoir d'une part suivre les progrès du changement, et d'autre part prendre les mesures qui s'imposent à temps, l'organisation peut définir des objectifs mesurables à plus court terme, et en évaluer l'atteinte. Elle peut le faire aux niveaux suivantes :

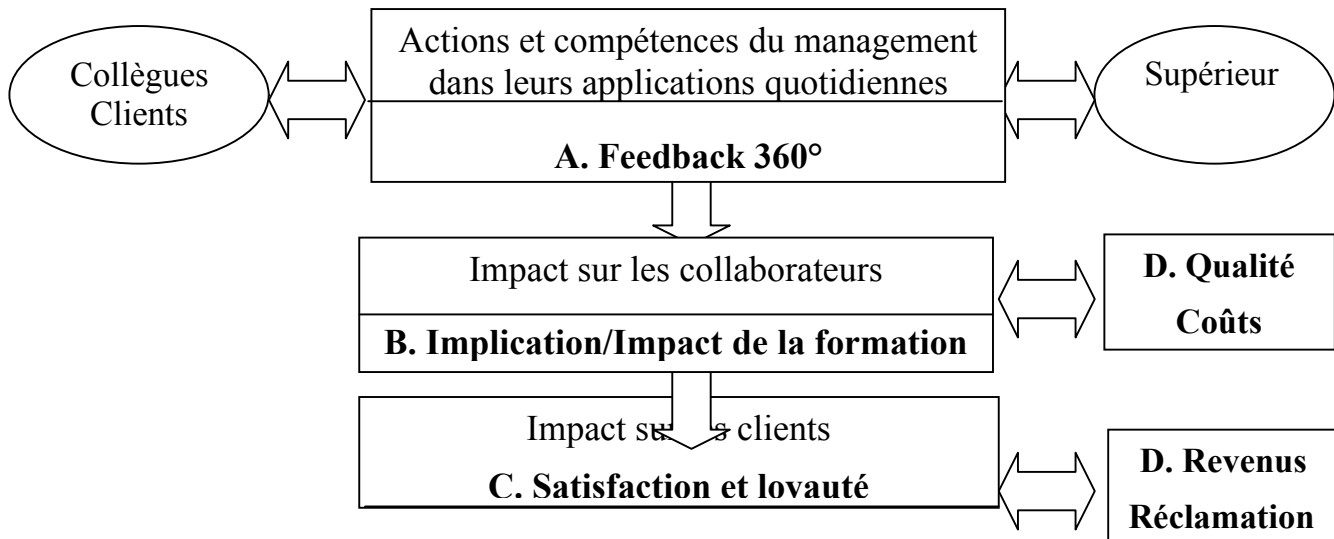
- A. Evaluation des actions et compétences du management au travers des perceptions qu'en ont leurs « clients directs » (manager, collaborateur, collègues, ...): **feedback 360°**
- B. Evaluation de l'implication des collaborateurs ou de l'impact concret d'un programme, au travers **d'indicateurs ciblés** (p.ex. EVI – Employee Value Index pour l'implication ; T2I – Training Impact Index pour l'impact d'actions de développement, c'est-à-dire l'intégration de nouveaux comportements et/ou valeurs au niveau du vécu quotidien ; etc.)
- C. Evaluation de la **qualité des produits et services fournis** et de **la loyauté des clients** (p.ex. Indicateurs de satisfaction et de loyauté clients; Indicateurs relatifs à la qualité des services fournis par un centre de service (p.ex. RH, Formation, Informatique, Call Center, ...); indicateurs relatifs à la « Brand Value » ; ...)
- D. Et évidemment l'atteinte de **résultats quantitatifs et financiers**.

Ces différents niveaux sont tous complémentaires entre eux, dans la mesure où ils concernent différentes dimensions du processus. Selon la nature de son activité et de son

marché, l'entreprise évaluera sa performance seulement à 2 niveaux (le minimum : 1 niveau qualitatif et 1 quantitatif) ou préférera se doter d'outils de gestion plus complets et plus fins, lui permettant d'optimiser réellement le processus de production de la valeur ajoutée.

La figure 2 illustre les différents niveaux auxquels des mesures peuvent être réalisées.

Fig.2 : 4 niveaux de mesure



Une méthodologie nouvelle d'évaluation des facteurs qualitatifs

Une méthodologie nouvelle a été développée par notre société (Qualintra) en réponse à une demande émanant de grandes entreprises pour tenter de parvenir à mesurer et évaluer de manière fiable et dans leur évolution les processus qualitatifs en œuvre. Cette demande résulte de l'importance croissante que représente pour toutes les organisations le pilotage des facteurs « softs » - compte tenu d'une part de la forte baisse de l'implication et de la loyauté des collaborateurs suite aux périodes de restructuration et d'autre part de la rareté croissante des talents dans une économie de l'information.

Elle vise à la prise en compte systématique des facteurs qualitatifs, dans le but de mieux les comprendre, maîtriser et modéliser pour affiner la pertinence des actions entreprises.

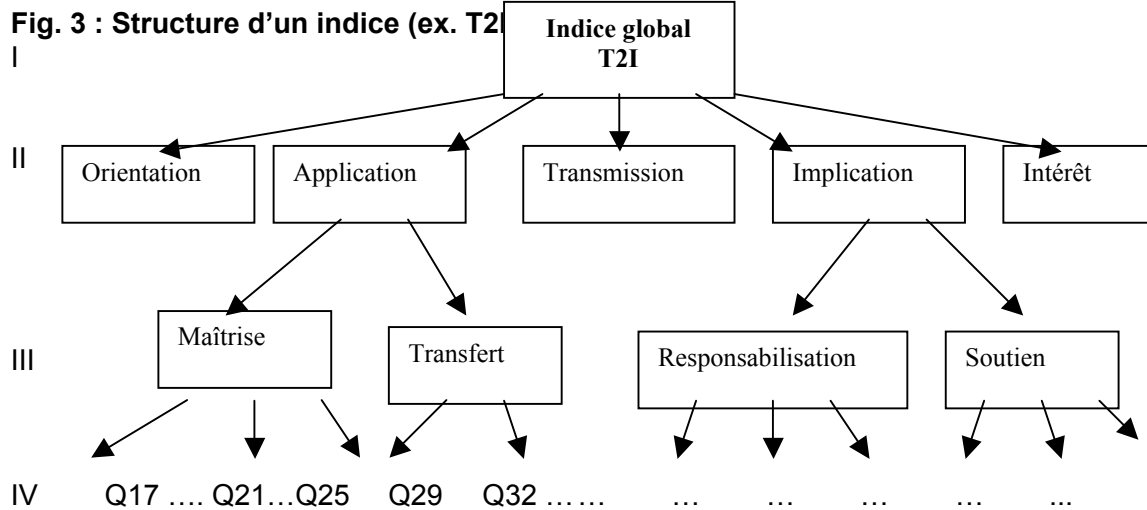
Elle s'appuie sur les dimensions fondamentales suivantes, qui sont développées de manière détaillée ci-dessous :

- a) *La mesure d'indicateurs qualitatifs de pilotage au travers de leur impact terrain, c'est-à-dire au travers des perceptions des « clients » (collaborateurs, clients externes, ...)*
- b) *L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), dans le but d'assurer une intégration verticale complète du processus d'évaluation*
- c) *La récurrence des évaluations à intervalle rapproché*
- d) *La transparence du processus et l'implication des acteurs dans l'analyse et la mise en place de plans d'action.*

a) **La mesure d'indicateurs de pilotage**

La notion d'indicateurs vise à mesurer sur une échelle définie (en principe de 0 à 10) le *score synthétique* de l'organisation par rapport aux axes stratégiques qu'elle a définis. Après calibrage initial et explication détaillée de leur signification, les indicateurs permettent une communication immédiate des résultats.

L'indicateur global (ou indice - I) est composé de plusieurs indicateurs spécifiques (II). Chacun d'entre eux peut lui-même être composé de plusieurs sous-indicateurs (III), ces derniers étant directement alimentés par des questions (IV). En nous basant sur l'exemple d'un indicateur d'impact des actions de formation et développement, appelé T2I (Training Impact Index), nous pouvons illustrer le processus concerné de la manière suivante (figure 3):



b) L'utilisation des NTIC

La méthodologies présentée dans cet article s'appuie de manière essentielle sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Le processus de la mesure du phénomène qualitatif est entièrement intégré, de la construction du questionnaire 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. Parmi les avantages principaux, citons :

- Le questionnaire est accessible par Inter/Intranet
- Les participants sont notifiés directement par e-mail et peuvent répondre instantanément aux questions
- Les échantillons éventuels peuvent être générés de manière automatique et aléatoire
- La progression des réponses peut être suivie en ligne
- Les résultats sont disponibles à tout moment et en tout lieu, en ligne
- Les résultats peuvent être analysés simultanément en profondeur (analyse détaillée à un moment donné) et dans leur évolution (l'analyse des résultats est guidée vers les indicateurs/questions dont la variation par rapport à la période précédente est la plus importante)
- La communication des résultats peut être faite par accès direct à certains documents, ou par mise sur le réseau
- La confidentialité est totalement assurée.

Les perspectives offertes pouvaient à peine être imaginées il y a quelques années :

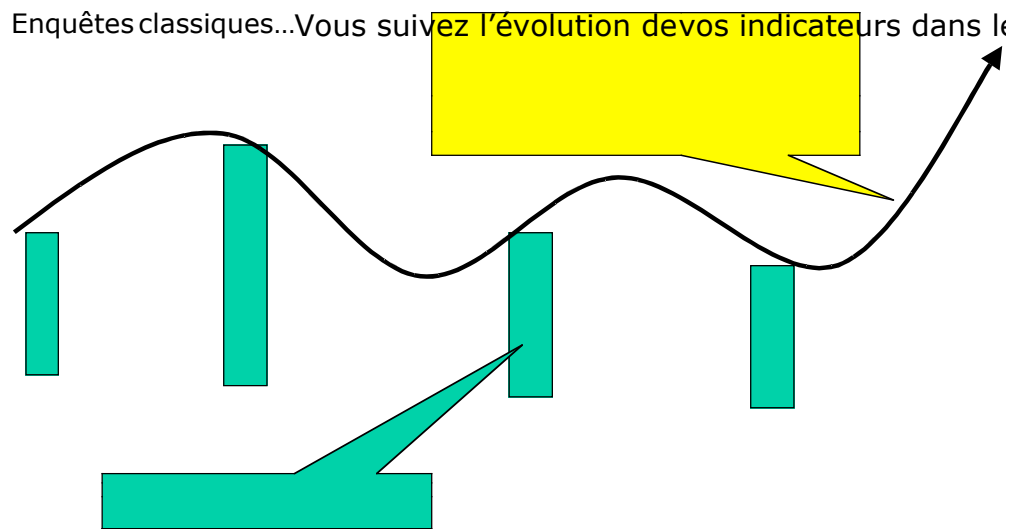
- réalisation d'enquêtes et mesure d'indicateurs multi-sites et multi-langues en quelques jours, avec réponse possible de n'importe où par le Net
- quantification de processus qualitatifs stratégiques, et leur suivi dans le temps
- intégration des facteurs qualitatifs dans les « balanced scorecards » au même titre que les indicateurs quantitatifs de gestion

- identification immédiate des points d'inflexion (les moments où une tendance s'inverse), ce qui permet d'agir à temps et de bénéficier d'un avantage concurrentiel décisif.

c) La récurrence des évaluations à intervalles rapproché

La récurrence de la mesure à intervalles rapprochés permet de mieux suivre et mieux comprendre les phénomènes qualitatifs, et notamment humains, dans les organisations.

Figure 4 : Suivre les indicateurs dans le temps



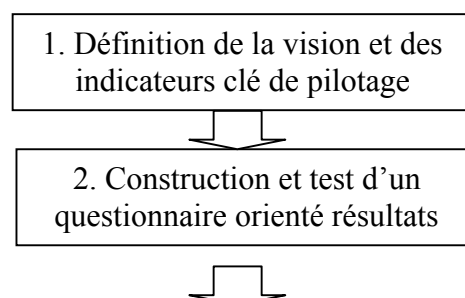
La périodicité des mesures dépend de la nature du processus en cours, de la temporalité dans laquelle se situe l'entreprise et de la taille de celle-ci.

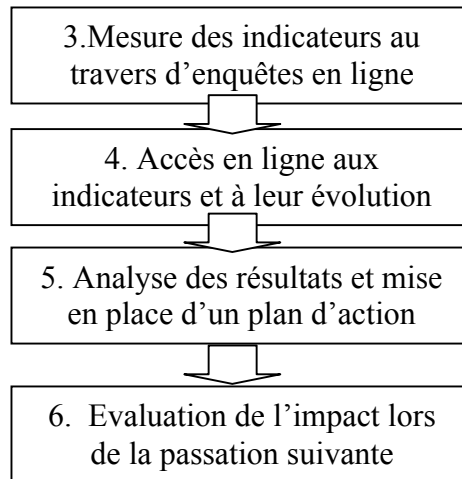
Le rythme annuel ne se révèle que rarement suffisant. En général, des mesures à intervalles de 1 à 6 mois (1 mois dans les grandes structures à temporalité rapide ; 6 mois dans les structures petites à moyennes à temporalité lente) sont recommandées. Dans ces cas, on procédera par échantillonnage, de manière à éviter la lassitude et réduire le temps nécessaire à la collecte des données.

d) La transparence du processus et l'implication des acteurs dans l'analyse et la mise en place de plans d'action

La notion d'indicateurs permet une grande transparence et l'appropriation du processus par l'ensemble des acteurs concernés. Les résultats sont attendus et discutés à tous les niveaux. 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. Cette démarche permet ainsi de réaliser des progrès décisifs en matière d' « empowerment ».

Le processus complet peut être résumé à l'aide du schéma suivant (figure 5):





Des perspectives et exigences nouvelles pour la DRH

La méthodologie présentée dans cette 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 quantifiant les facteurs 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.