

Depuis quelques années, la fonction Ressources humaines cherche à rendre mesurable son action. Elle est poussée à cela par sa quête de légitimité mais aussi par les directions générales, les spécialistes qualité et les contrôleurs de gestion, qui souhaitent introduire dans leurs tableaux de bord prospectifs des indicateurs pertinents pour ce qui reste considéré comme le facteur clé de la performance : le facteur humain<sup>1</sup>. Les progrès sont réels, mais se heurtent à des difficultés majeures, inhérentes au facteur humain lui-même.

# Le pilotage des intangibles, défi principal du tableau de bord Ressources humaines

PAR



Daniel HELD

directeur Conseils Qualintra SA<sup>2</sup>,  
Genève

<sup>1</sup> Depuis les travaux de Kaplan et Norton ((R.S. Kaplan, D. P. Norton, Harvard Business School Press, 1996) sur le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), les ressources humaines sont placées face à un défi majeur : celui de fournir des indicateurs stratégiques clés pour le succès durable de leur organisation. Les démarches EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) ont insisté sur la création d'indicateurs relatifs à la performance humaine, aux processus RH et au leadership. Becker, Huselid et Ulrich (*The HR scorecard* - 2001) ont dans cette lignée promu le concept d'un tableau de bord RH stratégique, en cherchant à démontrer l'impact de bonnes pratiques RH sur la création de valeur actionnariale. Les publications sur la création de valeur par les ressources humaines et sur le tableau de bord RH se multiplient (par exemple, J. Y. Lelouarn et T. Wild, *L'évaluation de la gestion des RH*, Ed. Liaisons, Paris, 2001). Plus récemment, le numéro spécial de la revue *Échanges* du mois de mai 2003 confirme l'intérêt des contrôleurs de gestion pour les indicateurs de pilotage des ressources humaines.

Comment mettre en place des indicateurs de performance pertinents pour prendre en compte le facteur humain dans le contrôle de gestion ? Le pilotage des "intangibles" ouvre des perspectives nouvelles pour tenter d'y répondre.

## TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS

Les départements Ressources humaines disposent depuis longtemps de ce qu'ils appellent un tableau de bord RH. Cependant, il ne faut pas beaucoup de temps pour constater que, dans la plupart de ces tableaux de bord, on trouve surtout des statistiques et très peu de réels indicateurs de pilotage.

Et pourtant, on entend le terme "indicateur" utilisé à "toutes les sauces". Comme son nom le laisse entendre, un indicateur doit permettre de mesurer précisément un phénomène, mieux encore, de piloter : il doit permettre de savoir précisément où on en est par rapport à un objectif bien défini. Un indicateur n'a donc de sens que s'il s'inscrit dans la perspective d'un résultat à atteindre. Trop souvent, les cadres se contentent à ce propos d'un tableau de bord et d'un gouvernail fictifs, c'est-à-dire que les décisions qu'ils

prennent sur cette base n'ont guère d'impact sur la destination.

Il est possible d'éviter ce problème en définissant de réels indicateurs de pilotage.

## LES TROIS CRITÈRES CLÉS D'UN INDICATEUR

Un indicateur doit disposer de trois qualités essentielles :

### La pertinence

Un indicateur doit correspondre à une "idée forte", à une représentation très claire du résultat à obtenir. Il doit aussi permettre de mesurer de manière fiable les progrès accomplis par rapport à ce résultat. Il ne doit y avoir aucune ambiguïté quant au lien qui existe entre l'indicateur et "l'idée forte" ;

### L'efficacité

Un indicateur doit être efficace, en d'autres termes, il doit permettre d'agir, de prendre des décisions qui auront un impact sur le résultat attendu. L'interprétation du résultat ne doit pas faire l'ombre d'un doute. Il faut savoir exactement ce que signifie une hausse ou une baisse d'un indicateur afin d'agir sans hésitation et d'obtenir l'impact souhaité ;

### L'efficience

Les moyens à mettre en œuvre pour calculer un indicateur (temps, coûts,...) doivent être en rapport avec la valeur ajoutée par cet indicateur. Ils doivent donc s'inscrire dans la mesure du possible dans les processus de travail existants, sauf si leur mesure revêt une importance stratégique.

Les deux premiers critères sont absolument essentiels ; le troisième vise à éviter de consacrer de précieuses ressources à la mesure plutôt qu'à la création de valeur elle-même. En interrogeant de nombreux directeurs des Ressources humaines (DRH), nous avons constaté en fait que c'est en général l'efficience qui prime sur les autres dimensions. On calcule souvent des indicateurs pour les domaines pour lesquels on dispose d'informations, plutôt que de s'interroger sur ce qu'on doit réellement piloter et de s'assurer de pouvoir le faire. L'exemple du taux de rotation mentionné dans l'encadré ci-contre le confirme.

Passez en revue l'ensemble des indicateurs de votre tableau de bord et examinez combien répondent réellement aux trois critères définis. Le constat a de fortes chances d'être clair ; nous pilotons avant tout avec des statistiques, donc les yeux rivés sur le rétroviseur. Comment espérer de la sorte devenir un réel partenaire stratégique de la direction, surtout en période de changement ?

### DÉVELOPPER UN VÉRITABLE TABLEAU DE BORD

Pour disposer d'un véritable tableau de bord de pilotage, nous avons besoin d'une idée claire sur ce qu'on veut obtenir en matière de résultats Ressources humaines. Nous devons donc répondre, avec les autres parties prenantes, à la question : quels sont les résultats indispensables en matière de gestion des ressources humaines de l'organisation pour que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques ?

Les réponses obtenues varient selon le secteur d'activité et la situation économique de l'entreprise. Cependant, certaines tendances se

### Statistiques ou indicateur : l'exemple du taux de rotation

Le taux de rotation du personnel est une information indispensable pour tous les DRH. Mais s'agit-il d'un indicateur ? L'efficience de l'indicateur ne fait guère de doute, toutes les entreprises disposant des informations nécessaires pour le calculer. Qu'en est-il de la pertinence et de l'efficacité ?

**La pertinence :** Le taux de rotation est souvent considéré comme un substitut d'un indice de satisfaction voire de fidélisation. Plus il est élevé, plus cela signifierait que les gens ont envie de s'en aller. Cependant, un taux de rotation bas n'est pas forcément idéal (il peut au contraire montrer un besoin de renouvellement). Le taux de rotation en lui-même ne nous dit pas davantage qui s'en va : les talentueux ? les ambitieux ? les frustrés ? Il ne tient pas non plus compte de la conjoncture ni de la concurrence. L'interprétation du taux peut donc varier significativement selon les situations.

**L'efficacité :** Peut-on agir sur la base de cette information ? Oui et non. Oui, car une variation du taux réclame une action énergique. Non, parce que la "bataille à livrer" est souvent déjà perdue lorsque le taux a évolué. En effet, la décision de partir est souvent prise entre 6 et 24 mois avant qu'elle ne se concrétise dans les faits. Le taux de rotation ne permet donc pas de piloter, d'anticiper ni même de réagir à temps. Il n'est donc en général pas efficace. Suivre le taux de rotation revient - comme on le fait souvent - à piloter dans le "rétroviseur". Le taux de rotation constitue donc d'abord une information statistique qu'il s'agit de suivre mais il n'est pas un indicateur de pilotage stratégique. Il ne permet que de constater le succès d'actions correctives qui auraient été prises - mais après coup.

dégagent généralement. Ainsi, par exemple, les collaborateurs adhèrent à la stratégie et s'engagent pleinement ; les collaborateurs se sentent responsabilisés par rapport à leurs objectifs et à leur propre développement ; les cadres parviennent à dynamiser leur potentiel humain et à assurer le relais des informations ; le traitement de chacun dans l'organisation est considéré comme équitable ; Ces résultats sont qualitatifs par nature. Beaucoup considèrent qu'ils ne sont donc pas mesurables et préfèrent souvent recourir à des éléments disponibles - tangibles et quantitatifs - mais qui reflètent des phénomènes déjà révolus.

### LES INDICATEURS QUALITATIFS

Les indicateurs qualitatifs peuvent parfaitement être mesurés, avec une fiabilité souvent impressionnante. Ces indicateurs reposent certes sur des perceptions : la manière dont les individus vivent leur quotidien professionnel, une stratégie, le management, la collaboration, l'ambiance ou des prestations spécifiques. Ces perceptions sont évidemment émotionnelles et subjectives. Mais c'est précisément cette subjectivité qui détermine les comportements. Les décisions de s'engager, de partir, de collaborer ou de faire grève sont rarement le fruit d'une analyse rationnelle. Elles résultent de réactions émotionnelles, qui seront donc prédictibles de comportements

futurs. Ce sont donc elles qu'il s'agit de mesurer et de piloter, puisqu'elles se situent en amont des décisions et comportements individuels.

On pourra ainsi savoir précisément comment une stratégie est acceptée, comment les collaborateurs ou les clients vivent l'organisation au quotidien et comment cela peut se traduire dans les actions envers des clients ou collaborateurs (comme lorsque des vendeurs, des conseillers clientèle ou des cadres ne croient pas dans la stratégie, dans leur management ou dans les produits).

Lorsqu'on perçoit une réaction émotionnelle négative, lorsque les gens expriment leurs doutes ou leur colère, il est souvent encore temps de réagir, par le dialogue et par des actions concrètes de progrès. Lorsque les statistiques parlent, il est trop tard.

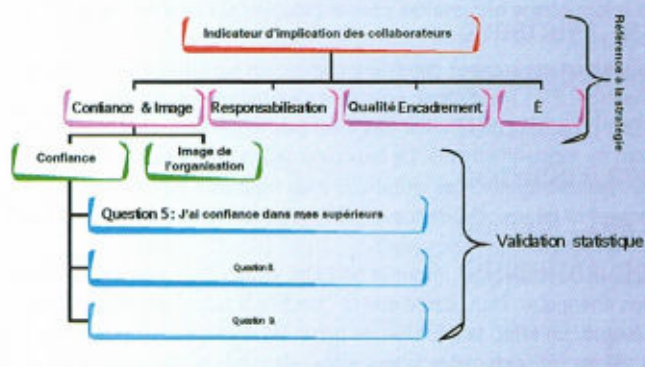
Nous devons cependant faire face à deux défis méthodologiques :

- identifier précisément les dimensions à piloter, pour favoriser l'atteinte des objectifs et éviter la dispersion des efforts sur des combats inutiles ;
- transformer ces émotions - le feedback - en indicateurs de pilotage pertinents.

Avec une idée claire, il est assez facile de définir des indicateurs précis et de construire des outils de mesure appropriés (des questionnaires ciblés). Ceux-ci sont évidemment

<sup>2</sup> Qualintra est une société spécialisée dans le pilotage des intangibles (transformation de feedback en indicateurs de gestion) et dans l'élaboration de tableaux de bord RH qui sont de véritables outils de pilotage.

## Des indicateurs qualitatifs - une architecture soignée ; une validation systématique



validés statistiquement pour démontrer leur pertinence et leur cohérence, ainsi que pour correspondre à la culture en place (voir schéma ci-dessus).

### PILOTER LES INTANGIBLES : LE VRAI DÉFI DU DRH AUJOURD'HUI

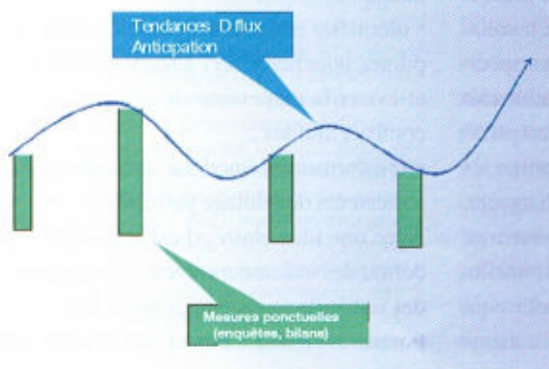
Piloter le qualitatif de manière périodique et efficace constitue donc aujourd'hui le réel défi du DRH. Il devra cependant accepter de remettre en cause quelques certitudes :

#### La force du benchmarking pour une stratégie d'excellence

La tendance actuelle est au benchmarking : comment nous positionnons-nous face aux autres ? Totalement indispensable pour assurer l'excellence opérationnelle, il se révèle source de conformité, de nivellement par le bas et de manque de dynamisme en matière stratégique

#### Les coûts élevés et le risque de perte d'intérêt d'une démarche de pilotage

### La répétition pour piloter et anticiper



possible par les nouvelles technologies permettent désormais de mesurer à intervalles réguliers (en général tous les 3, 6 ou 12 mois - voire en continu) les dimensions clés pour l'avenir et notamment l'engagement, la satisfaction, la compétence, l'adhésion, l'impact de programmes... afin de prendre des mesures appropriées à temps (voir schéma ci-contre).

De plus, la démarche elle-même permet à la fois de mesurer la valeur créée (comme un engagement et des compétences élevées) et de participer à la création de cette valeur. Nous le constatons chaque fois. La mesure de ces facteurs ainsi que la dynamique de dialogue et de progrès qui en résulte contribuent à des effets souvent remarquables : les changements sont mis en œuvre plus vite et avec plus de plaisir ; les performances s'améliorent. La mesure permet de canaliser les énergies de tous les acteurs sur la réduction des écarts entre la réalité et la stratégie.

### IDENTIFIER LA CHAÎNE DES VALEURS

Pour contribuer pleinement à la création de valeur, la DRH ne peut cependant se contenter de piloter des indicateurs globaux. Elle doit aussi s'assurer de maîtriser la chaîne des valeurs qui permet d'influencer ces indicateurs. Dans ce but, elle

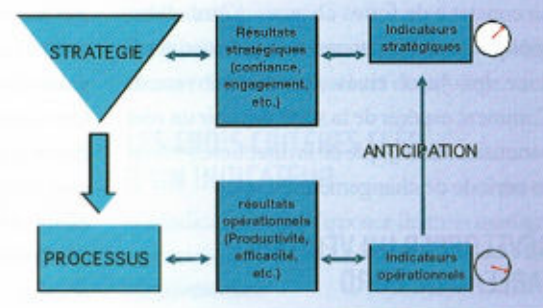
L'enquête collaborative classique a fait son temps. Utile pour identifier et corriger des dysfonctionnements, elle ne permet guère le pilotage. Les nouvelles technologies, la collecte d'information sur des échantillons représentatifs et surtout la rapidité de la démarche rendue

identifiera les processus RH qui ont le plus d'impact sur les indicateurs définis : la gestion des performances, le développement des compétences, la dynamique des talents ; en période de restructuration, la manière dont les sorties sont gérées ; en phase de croissance, l'efficacité du recrutement. La démarche à appliquer est assez similaire à la précédente : quels sont les résultats des processus qu'il convient d'obtenir pour contribuer à atteindre les résultats RH attendus ? Et comment les mesurer à l'aide d'indicateurs pertinents, efficaces et efficaces ?

Le schéma ci-dessous montre le modèle global de pilotage, avec des indicateurs stratégiques - essentiellement qualitatifs - qui figureront dans le tableau de bord prospectif et des indicateurs processus, destinés à assurer une contribution optimale des RH (au travers de ses services et des processus de gestion mis en œuvre) au succès de l'organisation.

Ensuite, au sein de chaque processus, il s'agira

### Modèle de pilotage de la fonction RH



de s'assurer que les actions entreprises (les recrutements, les actions de formation, la production administrative,...) contribuent à l'atteinte des résultats pour les processus considérés comme clés.

### DE NOUVEAUX HORIZONS POUR LA FONCTION RH

On reconstitue ainsi petit à petit la chaîne des valeurs RH. Cette démarche permet de progresser de manière souvent impressionnante dans la maîtrise de ses processus et des phénomènes de gestion des RH, de renforcer son partenariat stratégique et surtout de rendre croissante et visible la valeur ajoutée apportée. ■