

## **MBA - Management des Ressources Humaines**

Promotion 7

**Mémoire d'expertise**

# **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Anne Trépé

Patrick Aubert

Franck Bermond

Jean-Marie Carrère

Michel Delanoue

Benoît Gouzi

Octobre 2010

## Sommaire

Introduction.....	4
Remerciements .....	5
Préambule .....	6
1 Comment se mesure la performance de la fonction RH du point de vue académique ? .....	7
1.1 Définition de la notion de performance.....	7
1.1.1 La performance de la fonction RH.....	7
1.1.2 La performance de l'organisation .....	10
1.2 Indicateurs de la performance de la fonction RH .....	12
1.3 Le lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation .....	13
1.3.1 Mise en évidence du lien : de la théorie aux études.....	14
1.3.2 Mesure de l'« impact » de la performance de la fonction RH .....	20
1.3.3 La totalité de la performance RH est elle ainsi évaluée ? .....	30
2 Comment se mesure la performance de la fonction RH dans la pratique ? .....	33
2.1 Méthodologie des enquêtes et analyse du contexte.....	33
2.2 Limites des enquêtes.....	35
2.3 Définition de la notion de performance.....	35
2.4 Mise en œuvre de la mesure de la performance et difficultés rencontrées .....	37
2.5 Ambitions des DRH en matière d'évaluation de la performance RH.....	39
2.6 Evolution de la structure de la fonction RH .....	40
3 Etude empirique .....	43
3.1 Méthodologie.....	43
3.1.1 Réalisation du guide d'entretien .....	43
3.1.2 Etablissement de la liste des dirigeants interviewés.....	44
3.1.3 Réalisation des entretiens .....	44
3.1.4 Exploitation et analyse des résultats.....	44
3.2 Restitution des entretiens.....	45
3.2.1 Cartographie des entreprises interrogées.....	45
3.2.2 Quelle définition de la performance de la fonction RH ?.....	47
3.2.3 Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction RH ?.....	49
3.2.4 Quels sont les outils d'évaluation de la fonction RH ? .....	53
3.2.5 Quels sont les objectifs du DRH ?.....	53
3.2.6 Quel est le processus d'évaluation du DRH ?.....	55
3.2.7 Le parallèle entre l'évaluation de la fonction RH et celle du DRH .....	56

3.2.8	Le binôme DG / DRH.....	57
3.3	Analyse .....	58
3.3.1	Les missions confiées par le DG à la fonction RH.....	58
3.3.2	Les critères d'évaluation et outils .....	62
3.3.3	Degré d'explicitation du lien entre performance de la fonction RH et performance organisationnelle.....	63
3.3.4	Comment les dirigeants évaluent la contribution de la fonction RH à la performance de l'organisation ?.....	66
	Conclusion .....	72
	Bibliographie .....	74
	Annexes .....	77
	ANNEXE 1 : Liste consolidée d'indicateurs RH .....	77
	ANNEXE 2 : Liste des entreprises interviewées par secteur d'activité et par taille .....	79
	ANNEXE 3 : Guide d'entretien.....	80
	ANNEXE 4 : Compte rendus d'interview .....	82
	ANNEXE 5 : Organisation des travaux au sein du groupe .....	148

## Introduction

Les Echos, 1/10/2010<sup>1</sup>

« *Sommés de prouver leur contribution à la valeur ajoutée, [les DRH] ont adopté eux aussi la culture du reporting.* »

Indicateurs, tableaux de bord, reporting ... autant de mots qui font partie aujourd'hui du quotidien des DRH et qui mettent l'évaluation de leur performance sous les projecteurs. Ce sujet, au cœur de l'actualité, nous a amenés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes. Dès lors, après une revue de la littérature, deux constats majeurs ont émergé :

Premier constat : les publications académiques ou encore les études focalisées sur le point de vue des praticiens RH ayant trait au sujet de l'évaluation de la performance RH sont abondantes, confirmant ainsi le caractère « tendance » de ce thème.

Nos deux premières parties s'attachent ainsi à rendre compte de cette matière déjà riche bien que relativement nouvelle et qui continue à s'enrichir comme en témoignent les dates récentes associées aux publications mentionnées dans notre bibliographie.

Les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines (GRH) se sont appropriés cette question. Pour eux, « *apprendre à mieux compter aidera peut être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise !* » Le Louarn & Wils. Les principales recherches et études en la matière ont ainsi permis de définir les missions de la fonction RH puis de proposer des outils permettant son évaluation sur le périmètre ainsi défini. C'est l'objet de la première partie qui répond aux deux interrogations suivantes :

1. Qu'est-ce que la performance RH ?
2. Comment l'évaluer ?

Les réponses à ces interrogations apportées par les chercheurs se rapprochent-elles des attentes et des pratiques des acteurs de la fonction RH ? C'est l'objet de notre deuxième partie.

Le deuxième constat ayant émergé lors de nos recherches initiales a plus encore retenu notre attention. En effet, une absence de taille apparaît dans les travaux conduits dans ce domaine : qui est le premier évaluateur de la fonction RH ? Qui a « droit de vie ou de mort » sur les équipes RH en fonction de leur résultat ? Le dirigeant de l'organisation, bien que concerné au premier chef car évaluateur ultime, n'apparaît quasiment pas.

C'est donc tout naturellement que nous avons orienté notre étude vers cette partie prenante centrale dont l'absence a également été pointée par Besseyre des Horts dans l'article « *La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être rentable ?* » où il précise qu' « *il aurait été utile [...] d'inclure plus de répondants (notamment les dirigeants y compris les PDG)* ». A travers l'étude empirique que nous avons réalisée, nous avons tenté de combler cette lacune et de répondre ainsi aux interrogations suivantes :

- Comment les DG évaluent dans la pratique leur fonction RH ?
- Cette réalité de l'évaluation est-elle en accord avec les résultats proposés par les chercheurs et les praticiens RH ?

Dans cette optique, nous avons, au cours de ces 8 derniers mois, interrogé 17 dirigeants sur ces sujets et avons ainsi pu confronter leurs points de vue à ceux des chercheurs et des praticiens RH. C'est l'objet de notre troisième et dernière partie qui vise donc à conclure sur la problématique que nous avons formulée de la manière suivante :

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG.**

---

<sup>1</sup> Article intitulé *Le Blues des DRH* : <http://www.lesechos.fr/management/recruter/020837491793-le-blues-des-drh.htm>

## Remerciements

Nous tenons à adresser nos premiers remerciements à tous ceux qui nous ont aidés au cours cette formidable aventure humaine et professionnelle :

- Monsieur Fabien Blanchot, directeur du MBA, pour son écoute active et ses conseils avisés ainsi que l'ensemble du corps professoral qui a forgé notre réflexion et notre conviction sur notre problématique
- Les 17 dirigeants d'entreprise qui ont accepté de prendre sur leur temps précieux pour répondre à nos questions. Parmi eux, certains ont donné leur accord pour être cités dans notre mémoire :
  - Monsieur François Bertière, Président Directeur Général de Bouygues Immobilier
  - Monsieur Gilles Marrache, Président Directeur Général de AMGEN France
  - Monsieur Yannick d'Escatha, Président Directeur Général du CNES
  - Monsieur Didier Lamouche, ancien Président Directeur Général de Bull
  - Monsieur Philippe de Cléry, Président du Directoire de Schenker SA
  - Monsieur Bruno Cazali, Directeur Régional Ile de France du Pilotage Réseaux Orange
  - Monsieur Marc Chemineau, Directeur Général d'Acces Industrie
  - Monsieur Daniel Chaffraix, ancien Président d'IBM France
  - Monsieur Vincent Touraille, Directeur Général de PCAS
- Monsieur Philippe Gamba, ancien Président Directeur Général de RCI Banque, filiale du groupe Renault, qui fut notre « sparring partner », première victime auprès de laquelle nous avons pu tester et ajuster notre guide d'entretien
- Nos entreprises respectives pour leur compréhension dans la flexibilité de nos agendas et auprès desquelles nous avons puisé notre inspiration
- Tous les participants de la promotion 7 de ce MBA pour leur entraide, leur esprit de groupe et leur bonne humeur
- Madame Christiane Isserte, toujours à nos côtés et à qui nous accordons une mention spéciale.

Enfin, nous ne pouvons conclure sans remercier du fond du cœur nos familles pour leurs encouragements continus et leur inestimable soutien.

## Préambule

Les appellations de « RH », « fonction RH », « DRH », peuvent recouvrir des significations différentes d'une organisation à une autre. Il nous a semblé cependant pertinent de proposer une clarification de ces notions aussi générique que possible pour utilisation dans ce mémoire.

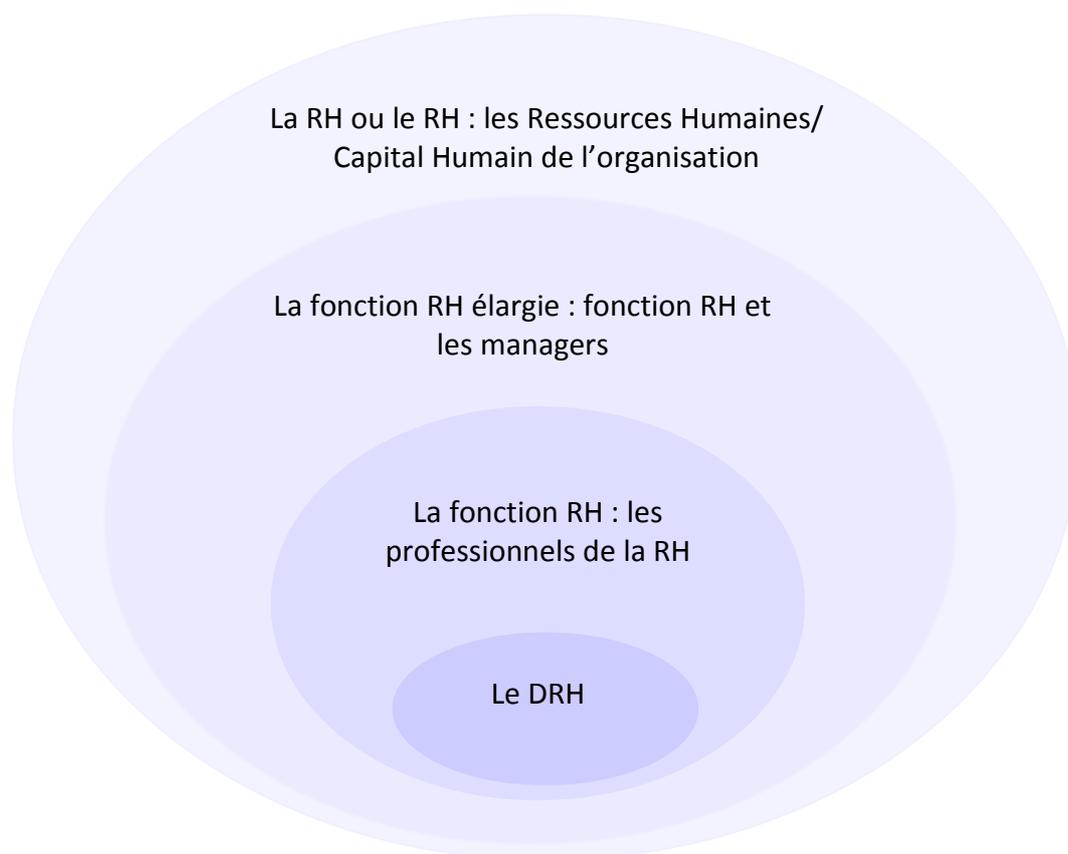
« Le DRH » désigne la personne, homme ou femme, à la tête de la Direction des Ressources Humaines. Il pilote la fonction Ressources Humaines. Enfin, il est le représentant de cette fonction auprès de la Direction de son organisation.

La « fonction RH » désigne l'ensemble des professionnels dédiés aux activités d'administration et de gestion des ressources humaines de l'organisation.

La « fonction RH élargie » comprend l'ensemble des professionnels RH (« fonction RH ») et du management.

Enfin, « la RH » ou « les RH » désigne l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'organisation. On parle parfois de « capital humain » de l'organisation.

Le schéma qui suit permet de visualiser l'ensemble de ces choix de définition.



Enfin, on utilise le sigle GRH pour Gestion des Ressources Humaines.

# 1 Comment se mesure la performance de la fonction RH du point de vue académique ?

## 1.1 Définition de la notion de performance

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

Concernant la fonction RH, cela signifie que sa performance peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques de GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH<sup>2</sup>, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise.

C'est, comme nous allons le voir, l'établissement de ces effets, de la preuve de leur existence à leur quantification en passant par leur explicitation, qui constitue la problématique théorique majeure de l'évaluation en GRH. Ainsi Beaupré (2004) souligne que « *cette problématique réside dans la compréhension conceptuelle rattachée aux notions de performance organisationnelle, de performance financière de l'entreprise, et même de performance des actions de GRH par rapport aux résultats attendus.* »

Nous nous attacherons donc, pour commencer, à qualifier la terminologie que nous retenons pour la suite en nous appuyant sur des représentations théoriques reconnues.

### 1.1.1 La performance de la fonction RH

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique**. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.



---

<sup>2</sup> Souvent qualifiés de « résultats intermédiaires RH »

Chacune de ces parties fait l'objet de **politiques, processus, et pratiques** différentes, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41) :

- une **politique** est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) »,
- un **processus** est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures<sup>3</sup>) »,
- une **pratique** est « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) ».

**Nous retiendrons dans ce mémoire ces trois définitions lorsqu'il sera nécessaire d'en faire la distinction, ou, dans le cas contraire, les regrouperons sous le vocable de « pratiques RH ».**

Revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **performance administrative de la fonction RH**, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,
- **performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,
- **performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la **notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations**. Ce modèle la caractérise en effet par **quatre rôles** : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être visualisés comme les quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) :

---

<sup>3</sup> Cette vision du processus de recrutement n'engage que les auteurs Le Louarn et Wils. Elle nous paraît en effet, quelque peu limitative.



La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

- En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.
- En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.
- En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.
- En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des

missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH<sup>4</sup>: l'efficacité, l'efficace, et l'impact.

- **L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.
- **L'efficace d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.
- **L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

Considérons la réalisation d'un plan de formation à titre d'illustration. Il sera jugé d'autant plus **efficace** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus **efficace** qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques affichés. Enfin, son **impact** dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie (est-ce bien sur les forces de vente qu'il devait être concentré ? Peut-on lui imputer un accroissement des ventes ?...).

Ce concept d'impact reliant résultats RH à la performance de l'organisation nous conduit à devoir définir cette performance de l'organisation.

### 1.1.2 La performance de l'organisation

La performance de l'organisation ouvre un champ très large qui ne constitue pas le cœur de notre problématique. A ce titre, nous nous sommes volontairement limités à l'étudier au travers des publications de recherche en GRH utilisées pour ce mémoire.

La **performance organisationnelle** est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et être abordée sous des angles différents. On trouve en effet une certaine diversité dans les définitions proposées.

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes,...), qu'ils distinguent de la **performance financière** (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement,...) et de la **performance boursière** (cours de l'action).

D'autres auteurs regroupent ces trois types de performance, et y ajoutent même d'autres dimensions, sous une même terminologie de « Performance Organisationnelle ».

Raad (2004) considère que c'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes ou internes.

La vision développée par Morin, Savoie et Beaudin (1994), distingue quatre dimensions de la performance organisationnelle :

---

<sup>4</sup> dans leur modèle « HC BRidge® framework »

- l'efficacité économique, qui produit la plus-value économique,
- la pérennité de l'organisation, qui produit sa survie,
- sa légitimité auprès des groupes externes, qui produit l'acceptabilité « politique »,
- et la valeur des ressources humaines, qui produit la cohésion sociale.

Le Louarn et Wils (2001) proposent une vision similaire de la notion de performance organisationnelle par sa globalité. Ils considèrent néanmoins quatre dimensions différentes de celles proposées par Morin, Savoie et Beaudin (1994). Celles-ci correspondent aux attentes des différentes parties prenantes pour lesquelles on peut considérer à chaque fois deux niveaux de temporalité (court terme et long terme) :

- une dimension financière et comptable,
- une dimension « consommateur-produit »,
- une dimension sociopolitique,
- et une dimension « emploi ».

Notons que la pérennité de l'organisation, présentée comme l'une des composantes de la performance de l'entreprise par Morin, Savoie et Beaudin (1994) est pour Le Louarn et Wils (2001) « *une sorte de métarésultat organisationnel* ». En effet, selon eux : « *S'installer dans la durée devient la définition ultime du succès d'une entreprise. La pérennité est la ligne d'horizon commune vers laquelle convergent les regards des stakeholders.* »

On voit bien qu'il peut donc y avoir des différences importantes de perception de ce qu'est la performance d'une organisation, d'autant plus si l'on considère – ce qui est notre cas – tous les types d'organisation (entreprises privées, publiques, associations,...).

De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....* » (Bourguignon, 2000, p.934). Autrement dit, **nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.**

Cette définition nous paraît pertinente dans la mesure où comme nous le verrons par la suite, le lien entre réalisations de la fonction RH et orientations stratégiques de l'organisation (ainsi que leur déclinaison opérationnelle) est au cœur de la problématique de la performance de la fonction RH et donc de son évaluation.

## 1.2 Indicateurs de la performance de la fonction RH

Le chapitre qui précède a mis en évidence trois types de performance de la fonction RH : l'efficacité, l'efficacé, et l'impact. La question qui vient alors naturellement est de savoir comment les mesurer et avec quels indicateurs. Nous allons maintenant examiner ce que la littérature académique nous dit à propos de cette question.

Pour cela, après un bref rappel historique, nous nous intéresserons aux indicateurs dont la littérature relative au contrôle de gestion sociale fait état.

Les premiers essais de mesure apparaissent en Amérique du Nord il y a plus de cinquante ans. Il s'agit de ratios de coût par employé (coûts de formation par employé, par exemple), qui se multiplient dans un premier temps, avec toujours la notion de coût comme thème central de la mesure. Dès la fin des années 60, Flamholtz (1971) et d'autres expérimentent ce que l'on appelle alors « la comptabilisation des ressources humaines », qui s'inspire des principes comptables, toujours pour évaluer les différents coûts des RH. En France, c'est à partir de la fin des années 70 que la législation sur le bilan social est mise en œuvre. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Selon Naro (2006), « *le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion* ». Ainsi, ce n'est que beaucoup plus récemment que les indicateurs ont porté sur la contribution de la gestion des ressources humaines en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants :

- des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,
- des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,
- des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,
- des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Une liste de plus de 70 indicateurs couramment rencontrés est présentée en annexe de ce mémoire. Ils s'appuient également sur les travaux de Fitz-Enz (1995).

Les constats que l'on peut faire à propos de ces indicateurs sont les suivants :

D'une part, beaucoup ne permettent pas de distinguer en quoi la fonction RH influe ou pas sur leur état : ce ne sont donc, pour la plupart, pas des indicateurs permettant de réellement évaluer la performance de la fonction RH.

D'autre part, lorsqu'ils informent sur cette performance, ils ne portent que sur l'efficacité ou au mieux l'efficacités de la fonction RH, mais pas sur son impact sur la performance de l'organisation.

C'est donc le défi à relever à présent : compléter l'apport des indicateurs existants en permettant l'évaluation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation. Comme le soulignent Le Louarn et Wils (2001), *« au lieu de considérer l'embauche d'un salarié comme un coût, la nouvelle approche envisage cette décision comme un investissement sur une période de 30 ans qu'il faudra faire fructifier en motivant, évaluant, formant adéquatement de façon à en recevoir un retour. Ce changement de paradigme s'exprime également par un nouveau vocabulaire. Le « contrôle » en gestion des ressources humaines fait place à « l'évaluation ». La notion d'évaluation est plus étendue, plus managériale et plus stratégique que le contrôle ».*

Nous allons donc dans la suite tenter d'approfondir cette notion plus étendue au travers de l'explicitation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation et des tentatives plus récentes de l'évaluer au travers de nouveaux outils permettant de dépasser le simple tableau de bord social.

### **1.3 Le lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation**

Comme le suggère la définition de Boudreau, la performance RH est d'une triple nature : Efficience, Efficacité et Impact. La partie précédente démontre néanmoins que les indicateurs aujourd'hui utilisés pour la mesure de la performance RH ne couvrent que deux de ces dimensions. Portant, dans la même optique que la notion d'« impact » soulignée par Boudreau, Ulrich (1997) commence son article intitulé « Mesure des ressources humaines : panorama des pratiques et recommandations »<sup>5</sup> par « Les pratiques en Ressources Humaines font-elles une différence dans les résultats business ? »<sup>6</sup>. Ce lien entre pratiques RH et succès de l'organisation semble donc bien être la clé de l'évaluation de la performance de la fonction RH.

Dans la partie suivante, nous nous proposons ainsi de nous focaliser sur ce lien qui, même s'il est perceptible de manière empirique, demande dans un premier temps à être confirmé in concreto : les pratiques RH peuvent-elles effectivement constituer un facteur contributif de la performance de l'organisation ? Nous nous proposons de répondre à cette question en s'appuyant sur la littérature académique existante. Nous retracerons ainsi l'apparition de cette relation dans les travaux de recherche. En effet, certaines approches de la performance de l'organisation ont identifié les différents facteurs de cette performance dont les ressources humaines. Par la suite, des recherches se sont focalisées sur la seule contribution de la fonction RH au succès de l'organisation. Ce cadre théorique établit donc un lien entre performance de la fonction RH et performance de l'organisation que des études se sont ensuite appliquées à démontrer, non plus de manière empirique mais en introduisant des techniques quantitatives.

---

<sup>5</sup> Traduction libre du titre original en anglais : Measuring Human Resources : An overview of practice and a prescription for results

<sup>6</sup> Texte original en Anglais : « Do Human Resources (HR) practice make a difference in business results? »

### 1.3.1 Mise en évidence du lien : de la théorie aux études

Certes, Boudreau à travers le concept d'impact ou encore Ulrich évoquent le lien entre performance au niveau de la fonction RH et performance au niveau de l'organisation. Il faut néanmoins indiquer ici qu'ils n'introduisent pas vraiment une révolution mais s'inscrivent davantage dans un consensus autour de cette relation. Ces derniers, réunis initialement par des approches focalisées sur la performance de l'organisation, identifient les ressources humaines comme l'un des facteurs de succès.

#### 1.3.1.1 De l'impulsion des approches théoriques initiales...

Chrétien, Arcand G., Tellier et Arcand M. (2005) ont recensé plusieurs approches théoriques de la performance de l'organisation mettant en valeur le rôle des ressources humaines dans cette optique. Elles sont ainsi les premières à suggérer le lien entre gestion des ressources humaines et performance de l'organisation. Dans le détail, ces approches constituent des cadres conceptuels développés dans les domaines de la stratégie, de la finance, de l'économie ou encore de la psychologie (Becker, Huselid, 1998).

L'**approche stratégique**, grâce à l'émergence de la théorie des ressources dans les années 80, s'est intéressée à la GRH en tant qu'avantage concurrentiel. En effet, les difficultés de développement rencontrées par les entreprises à cette époque ont déplacé l'intérêt depuis les variables externes (comme son positionnement sur le marché) vers les variables internes, mettant ainsi en avant l'idée qu'une bonne part du succès d'une organisation dépend des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Wernerfelt, 1984). Ces variables internes doivent, pour procurer un avantage concurrentiel durable, être des ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney 1991 et Pfeffer 1994). De ce fait, certains auteurs en sont venu à penser que, parmi les variables internes, technologie et capital financier ne pouvaient plus constituer des avantages que sur le court terme, et que par conséquent seule la structure sociale – les ressources humaines - de l'organisation était désormais à même de faire la différence durablement (Ulrich 1991, Pfeffer 1994, Mc Mahan, Virick et Wright 1999 cités par Chrétien et al. 2005). Cette conviction forte a aiguisé l'attrait pour étudier les effets de la performance de la fonction RH sur l'efficacité de l'organisation.

L'**approche financière** a abordé les pratiques de gestion des ressources humaines sous l'angle de la coordination optimale des salariés permettant soit de réduire le risque d'affaires d'une entreprise, soit d'atteindre le rendement visé de ses actifs (D'Arcimoles 1995, Lepak et Snell 1999), posant également la question du lien.

L'**approche économique** de la gestion des ressources humaines a fait appel à trois théories : la théorie du capital humain apparue dans les années 60, la théorie des coûts de transaction (Williamson 1981)<sup>7</sup>, et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> La théorie des coûts de transaction postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et se comportent de manière opportuniste. Ainsi, l'efficacité des transactions internes à l'organisation n'est pas intégralement garantie par le système administratif mis en place pour les réguler. « Les principes s'appliquant à l'organisation efficiente des transactions en général s'appliquent de la même manière à la gestion du capital humain... Il faut s'assurer de mettre en place une structure de gouvernance qui corresponde bien à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation. »

<sup>8</sup> La théorie de l'agence – ou dilemme de l'agence – rapproche le comportement d'une entreprise de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Au regard de cette théorie, la divergence d'intérêt et l'asymétrie de l'information entre les différents acteurs de l'organisation entraînent des « coûts d'agence » que l'entreprise tente de réduire. Elle s'intéresse ainsi aux relations contractuelles qui peuvent être mise en place entre employeur et employé, et considère les pratiques de GRH comme une forme de contrat susceptible de réduire les risques induits par la relation d'agence.

A titre d'exemple, la théorie du capital humain considère que les compétences, expériences et savoirs détenus par les individus participent à la valeur économique d'une organisation, par analogie au capital financier ou au capital matériel. Ainsi, développer les compétences, par exemple, est de nature à augmenter le capital humain et donc accroître la performance organisationnelle (Mc Mahan, Virick et Wright 1999).

L'**approche psychologique** s'est, quant à elle, focalisée sur des aspects tels que l'influence de la motivation et de la satisfaction des individus sur les résultats de l'entreprise au travers de leur comportements induits (Huselid, Jackson et Schuler 1997), les pratiques de rémunération, ou encore les effets des actions favorisant des interactions et liens à long terme entre individus sur leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). Cette approche s'intéresse aussi à ce qui peut accompagner efficacement des changements de l'organisation, comme des pratiques de communication, développement des compétences, participation et reconnaissance (Fabi, Martin et Valois 1999 cités par Chrétien et al. 2005).

En conclusion, les approches focalisées sur la performance de l'organisation soulignent déjà le rôle de la fonction RH dans l'optimisation de la contribution des ressources humaines. Elles ont, en outre, donné l'impulsion à de nouveaux courants de recherche qui se sont alors focalisés sur ce seul facteur RH de la performance de l'organisation.

#### 1.3.1.2 ... aux recherches focalisées sur le lien de performance entre GRH et organisation

Les recherches spécifiques quant aux effets induits par les pratiques de GRH sur la performance de l'organisation se sont multipliées depuis les années 80.

On peut y distinguer deux courants principaux selon Allouche, Charpentier et Guillot (2004) ou encore Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand (2005) :

L'**approche universaliste** postule que les « meilleures » pratiques (« Best practices ») de GRH ont un effet sur toutes les entreprises où elles sont appliquées. Il y aurait ainsi une relation directe entre l'introduction d'une meilleure pratique ou d'un ensemble de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Cette approche est celle sur laquelle s'appuie les études anglo-saxonnes relatives aux « Systèmes de travail à haute performance »<sup>9</sup> comme celles de Huselid (1995) ou Pfeffer (1994, 1998) présentées dans la partie suivante.

L'**approche contingente ou configurationnelle** (Mc Duffie 1995, Ichniowsky, Shaw et Prensushi 1997, Barrette 2005) pose le principe que la performance de la fonction RH dépend de :

- Son alignement avec la stratégie de l'entreprise, appelé « alignement vertical ».
- La cohérence des pratiques de GRH entre elles, qualifiée de « cohérence horizontale ».

Les auteurs recherchent alors comment définir et mettre en œuvre l'« Architecture des Ressources Humaines » idéale permettant de maximiser la contribution des ressources humaines au succès de l'organisation.

Les approches théoriques mentionnées dans cette partie et la précédente ont ainsi en commun de mettre en lumière, au travers de différents prismes le lien entre performance de la fonction RH et performance de l'organisation. Cette convergence se réalise néanmoins autour de ce qui demeure à ce stade une hypothèse, même si faisant déjà sens d'un point de vue empirique. C'est ce qui a poussé les chercheurs à tenter de démontrer scientifiquement cette relation. Ont-ils connu le succès

---

<sup>9</sup> Traduction de l'anglais "High Performance Work System" (HPWS)

dans cette démarche ? Ont-ils pu démontrer quantitativement cette relation ? C'est l'objet de la partie suivante.

### 1.3.1.3 Confirmation de l'existence du lien par les études

Bien qu'il existe maintenant une littérature abondante, aussi bien anglo-saxonne que francophone, sur cette problématique du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation, cette relation manque de preuve. Selon Chrétien, Arcand G., Tellier et Arcand M. (2005), « *une lecture critique de la littérature académique montre que la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ».* »

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) s'interrogent alors sur un « *improbable lien ?* », tout en effectuant un travail considérable de synthèse portant sur 25 années de recherche (de 1978 à 2003) anglo-saxonnes et francophones concernant quatre domaines :

- les politiques de l'emploi sous l'angle de l'ajustement des effectifs (et plus particulièrement des suppressions d'emplois),
- les politiques de rémunération sous l'angle de la participation financière,
- les politiques de valorisation des compétences sous l'angle des investissements en formation,
- les relations sociales sous l'angle de l'influence des organisations syndicales.

Cette revue de 141 études comportant 235 résultats de mesure de la performance de l'entreprise permet de dégager certaines tendances de l'état de l'art.

Une grande majorité des études (125 parmi les 141) ont été réalisées dans une perspective unidimensionnelle où il s'agit alors de s'intéresser à l'effet d'une pratique ou d'un projet bien précis de GRH sur un résultat organisationnel bien déterminé également<sup>10</sup>. Selon les terminologies relatives au concept d' « Architecture RH », ces études délaissent ainsi la notion de « cohérence horizontale » pour se concentrer exclusivement sur l' « Alignement vertical ». Les autres études analysées (16 sur 141) s'inscrivent au contraire dans la plénitude du concept d' « Architecture RH ». Elles se concentrent ainsi sur l'effet conjoint de combinaisons de pratiques RH complémentaires, aussi appelées « systèmes de GRH » ou « grappes de pratiques »<sup>11</sup> par Macduffie (1995).

Les études unidimensionnelles concluent majoritairement à l'existence d'un lien. Certaines pratiques de rémunération ou de formation influent positivement sur la performance de l'organisation. Au contraire, les suppressions d'emplois et ou la forte influence des organisations syndicales sont corrélées négativement à la performance de l'organisation.

---

<sup>10</sup> L'influence de la mise en place d'un système d'actionnariat salarié sur la croissance des ventes par exemple

<sup>11</sup> « HR bundles » en anglais

		Résultats	Lien positif	Lien négatif	Absence de lien
Thèmes RH	Suppressions d'emplois	40	2	29	9
	%	100	5	73	23
	Rémunération	74	59	8	7
	%	100	80	11	9
	Formation	19	19	0	0
	%	100	100	0	0
	Relations sociales	69	18	38	13
	%	100	26	55	19
	Systemes de GRH	33	28	0	5
	%	100	85	0	15
	<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>126</b>	<b>75</b>	<b>34</b>
	%	100	54	32	14

Synthèse quantitative des études répertoriées par Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)

Il est à noter que le lien des pratiques RH avec les résultats opérationnels est davantage mis en évidence que celui avec les performances financières ou boursières<sup>12</sup>.

Les études menées par Huselid (1995) sur une combinaison de 13 pratiques RH, et par Pfeffer (1998) sur une autre combinaison de 7 pratiques RH, font également référence quant à la mise en évidence de l'impact sur le succès de l'organisation. Dans les deux cas, la méthodologie consiste à évaluer sur une échelle quantifiée l'intensité de mise en œuvre dans une organisation de l'ensemble des pratiques RH considérées, puis d'examiner les corrélations entre la valeur de cette intensité et certains types de résultats organisationnels.

Avant de présenter plus avant ces études, il convient de préciser qu'elles font l'objet de quelques réserves, notamment de la part de Le Louarn et Wils<sup>13</sup> (2001).

Les travaux d'Huselid montrent de façon statistique le lien entre son index de HPWS (High Performance Work System) et les performances économiques de plus de 800 entreprises de secteurs différents. L'index HPWS est un nombre de points agrégés à partir de 13 items quantifiés et notés de 1 à 5 (Emery 2003). Ces items explorent la sélection du personnel, le caractère incitatif du système de rémunération, le design des postes, les procédures de réclamation, l'évaluation des comportements,

<sup>12</sup> En cohérence de l'analyse faite par Le Louarn et Wils, cf. l'analyse de leur modèle de l'escalier.

<sup>13</sup> Ces réserves portent notamment sur le fait qu'un choix a priori de pratiques exclut par définition certaines d'entre elles, empêchant tout caractère exhaustif à l'indicateur agrégé.

la participation à l'organisation du travail, l'intensité des efforts de recrutement, des efforts de formation, et les critères de promotion. Ces travaux aboutissent aux résultats très précis qu'une amélioration d'un écart-type de cet index correspond à :

- une diminution de 7% du turnover,
- une augmentation des ventes de 27 000 \$ par employé,
- une augmentation de la valeur pour les actionnaires de l'entreprise de 18 500 \$ par employé<sup>14</sup>.

Pfeffer étudie pour sa part un système de GRH à « haute implication du personnel » composée de 7 pratiques portant sur la sécurité de l'emploi dans la mesure du possible, une forte sélectivité à l'embauche, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de rémunération liée aux résultats de l'organisation, un effort important de formation étendu à tous, la réduction des différences de statuts, et le partage de l'information quant aux finances et performances de l'organisation. Il démontre *in fine* que les firmes qui implantent ce type de système font 40% de gains supplémentaires<sup>15</sup> (Beaupré, 2004).

Au-delà de la perception empirique du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation, les études détaillées précédemment prouvent l'existence de ce lien. Le principe de base suivant est donc posé :

**Il n'y a performance de la fonction ressources humaines que si les pratiques de GRH mises en œuvre permettent aux ressources humaines (les femmes et les hommes) de l'organisation de contribuer au mieux au succès de cette dernière.**

C'est au regard de ce principe que doit ainsi être réalisée l'évaluation de la fonction RH.

---

<sup>14</sup> Les 13 items évalués par Huselid sont les suivants :

1. la proportion du personnel incluse dans un programme de partage formel de l'information,
2. la proportion dont l'emploi a fait l'objet d'une analyse d'emploi,
3. la proportion qui fait régulièrement l'objet d'un sondage d'opinion,
4. la proportion qui participe à des programmes de type qualité, comités d'employeur, etc.
5. la proportion ayant accès à des plans incitatifs, partage de profits, etc.
6. la proportion ayant accès à un programme de griefs ou de plaintes,
7. la proportion ayant passé un test de recrutement,
8. la proportion dont l'évaluation de performance détermine la rémunération,
9. la proportion qui est évaluée,
10. la proportion des emplois pourvus par promotion interne,
11. le nombre moyen d'heures de formation par employé comparé à d'autres unités semblables,
12. la clarté et la pertinence des règles de décision pour les promotions,
13. le nombre moyen de postulants qualifiés pour les 5 postes les plus fréquemment recrutés.

<sup>15</sup> Une ambiguïté subsiste sur la nature des gains évoqués ici : productivité ou profit ?

Pour finir, si les études présentées ci-dessus ont le mérite de prouver l'existence de lien entre la mise en œuvre de certaines pratiques RH (c'est-à-dire l'action de la fonction RH) et le succès de l'organisation, il convient d'adopter un regard critique sur ces travaux. En effet, selon Beaupré (2004) par exemple, « on se doit d'avoir un regard critique et une réflexion méthodologique sur bon nombre de publications sur ce sujet. [...]. Par contre, beaucoup d'études récentes ont des lacunes méthodologiques qui invalident les résultats. ». Ainsi, trois critiques majeures sont formulées à l'encontre de ces études :

La première souligne la difficulté de pouvoir faire la distinction entre sources de performance. En effet, il se révèle délicat d'identifier clairement l'impact spécifique des pratiques RH parmi les multiples facteurs, internes<sup>16</sup> (allocation des ressources, jeu de pouvoir...) ou externes (environnement économique, technologique...), de nature à influencer la performance de l'organisation. Templer et Cattaneo (1995) mettent en évidence cette « dilution » des effets propres à la fonction RH sur la performance de l'organisation parmi d'autres d'origines diverses. Emery illustre leur réflexion par le schéma suivant.

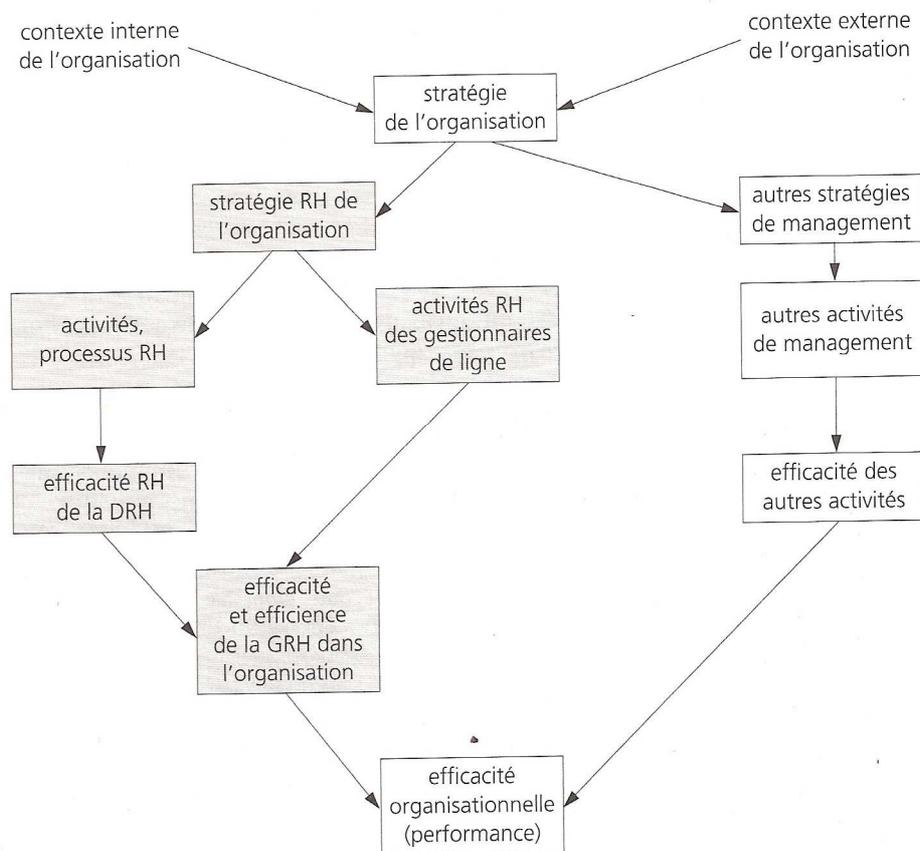


Schéma d'influence simplifié de Templer et Cattaneo (1995) selon Emery (2003)

La deuxième difficulté est associée à la diversité de points de vue et en conséquence des indicateurs utilisés quant à la notion de performance de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'horizon choisi (court

<sup>16</sup> Le Louarn et Wils (2001) soulignent dans ce sens que « la contribution des RH à la performance de l'organisation sera à apprécier concurrentement avec celles des autres ressources (financières, techniques, logistiques, etc.) »

terme ou long terme), ou de la prise en compte ou non et de la définition d'une performance extra-financière.

Enfin, un dernier élément limite la portée de ces études : l'utilité pour les praticiens RH. En effet, ces études démontrent les effets positifs de certaines pratiques RH dans certains contextes. Mais quelles conclusions susceptibles d'orienter la définition et la mise en œuvre des pratiques RH apportent-elles ? L'étude en détail les liens de causalité entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation est l'objet de recherches complémentaires. Ces travaux identifient parmi les conditions à mettre en œuvre pour favoriser la performance de la fonction RH l'explicitation du lien de causalité entre cette dernière et la performance de l'organisation. Par la suite, c'est sur ce lien de causalité que reposent les principales méthodes d'évaluation de l'« impact » de la fonction RH au sens où Boudreau l'entend, à savoir les tableaux de bord de type « balanced scorecard » ou encore tableaux de bord contextualisés.

### 1.3.2 Mesure de l'« impact » de la performance de la fonction RH

#### 1.3.2.1 L'explicitation du lien, préalable à la mesure

Selon Le Louarn et Wils (2001), « *la GRH est une tentative de contrôle de performance individuelle ou collective en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle* ». Cette phrase illustre bien l'intérêt de pouvoir disposer de modèles de causalité pour éclairer ce qui peut être qualifié de « *processus de création de valeur ajoutée* » (Emery, 2003).

C'est dans cette optique, que s'inscrit l'« Alignement vertical », élément constitutif de l'Architecture des Ressources Humaines (Barrette 2005). Comme sa dénomination le laisse deviner, ce concept fait référence à l'alignement des objectifs RH, et conséquent des pratiques RH, avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Cette cohérence doit être formulée explicitement même si s'appuyant sur une analyse de nature majoritairement empirique. Certes, la causalité est parfois évidente entre objectifs stratégiques et objectifs RH qui en découlent.

*« Sous la pression de l'environnement, certains objectifs de GRH s'imposent d'eux-mêmes sans que l'on ait à réfléchir longtemps sur leurs liens avec les objectifs stratégiques. »*

Néanmoins, en cas de complexité dans la déclinaison d'un objectif stratégique en objectif RH, Barrette (2005) suggère le retour aux fondamentaux du management stratégique et en particulier à l'analyse des facteurs clés de succès (FCS). En effet, les FCS constituent une aide à l'explicitation du lien de causalité entre chaque objectif RH et les objectifs stratégiques associés.

*« Dans cette démarche d'alignement vertical entre les objectifs stratégiques et les objectifs de GRH, les facteurs clés de succès permettent de s'assurer que les objectifs visés sont réellement importants. Ces facteurs aident à clarifier les relations causales entre les objectifs organisationnels et les objectifs et pratiques de GRH à adopter pour influencer de manière positive la performance des individus et de l'organisation. Autrement dit, les objectifs et pratiques de GRH devraient influencer les facteurs clés d'une manière positive. »*

A titre d'exemple, dans le cas d'une organisation dont l'orientation stratégique est tournée vers la croissance, une pénurie de main d'œuvre peut se traduire par l'identification de la capacité à attirer les ressources comme un facteur clé de succès qui constitue en lui-même un objectif RH.

Lawler et Boudreau (2009), sans parler d'alignement vertical, font également explicitement référence à cet impératif en rappelant qu'outre comprendre le « business », en soi la condition de base de la performance de la fonction RH, cette dernière doit établir la relation entre les enjeux business et la manière dont le capital humain affecte ces enjeux.<sup>17</sup>

Enfin, Le Louarn et Wils (2001, 2006) ont ainsi développé une modélisation générale des interactions entre les actions de la fonction RH et les résultats de l'entreprise. Leurs travaux permettent dans un premier temps de décomposer la contribution des Ressources Humaines au succès d'une organisation en trois types de contributions distinctes à la production de valeur :

- la contribution des Ressources Humaines sous forme d'intrants (ceux apportés par les compétences, habiletés et connaissances des individus),
- la contribution des décideurs sous forme de transformation (par les actes de gestion - pratiques, politiques, processus,...- qu'ils proviennent de la fonction RH ou du management),
- une troisième contribution – « l'effet de la GRH » - sous forme d'extrants (les « résultats humains » à l'origine de la valeur ajoutée). Ce dernier type de contribution est parfois nommé « résultats intermédiaires RH » par d'autres auteurs ou dans d'autres décompositions de la chaîne de création de valeur ajoutée.

*« Les êtres humains...*

*... sont des ressources ayant des compétences... (contribution 1)*

*... que les entreprises gèrent... (contribution 2)*

*... pour obtenir des « résultats humains » (contribution 3) »*

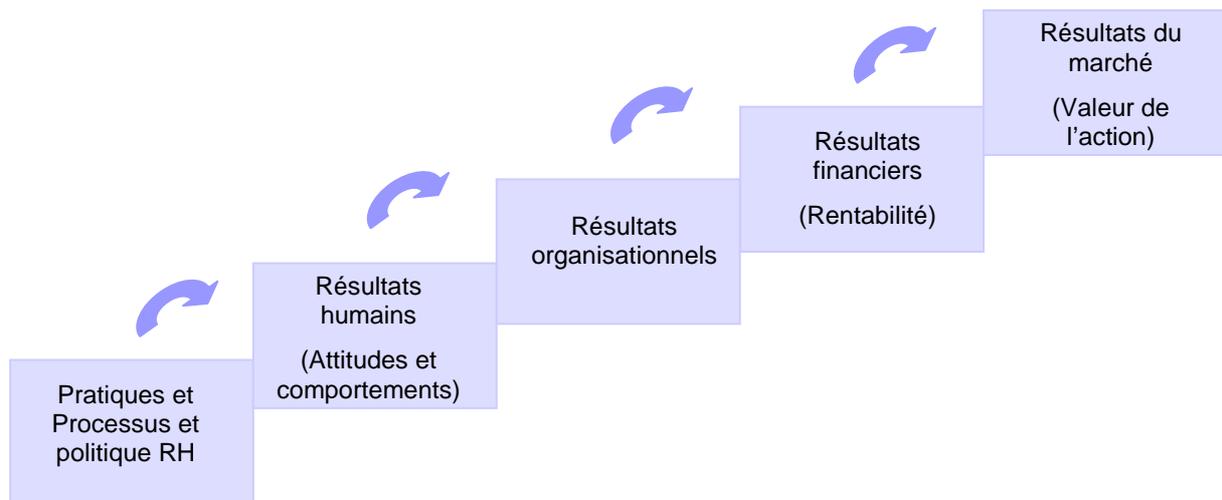
Ainsi la mise en œuvre de pratiques de GRH produit, d'abord et avant tout, des résultats directs sur les Ressources Humaines<sup>18</sup> de l'entreprise (en termes d'attitudes, de comportement, de compétences).

Dans un second temps, leur modélisation permet d'entrevoir l'intégration des maillons humains dans une chaîne causale du succès constituée de plusieurs niveaux d'intervention, au travers d'un modèle qualifié de « modèle de l'escalier » (Le Louarn et Gosselin 2000, Le Louarn et Wils 2001) :

---

<sup>17</sup> "HR needs to do more than just understand the business: It needs to make specific connections between business issues and how human capital affects them."

<sup>18</sup> Au sens des individus



Il permet de percevoir plus aisément certaines difficultés de l'exercice d'évaluation de la performance de la fonction RH sur le succès de l'organisation en visualisant que les effets des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, financière, ou boursière sont des résultats indirects. Les liens de causalité sont plus forts au premier degré de la relation (entre deux « niveaux » consécutifs), mais plus on « monte », plus les facteurs d'influence se multiplient, et plus il devient difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de GRH sur le « niveau » le plus haut.

Le Louarn et Wils (2006) font, par ailleurs remarquer, par la représentation de leur modèle d'escalier, que la chaîne causale en GRH considérée dans la pratique, mais aussi dans les recherches académiques, est de longueur variable.

Elle peut se limiter à « *une chaîne tronquée axée sur le succès fonctionnel à court terme se terminant sur des résultats humains tels que la satisfaction des employés ou la paix sociale sans vérifier si ces résultats humains contribuent au succès organisationnel... Les employés peuvent être satisfaits sans être productifs, la paix sociale peut être achetée par des concessions qui nuisent à la réalisation des autres résultats organisationnels.* »<sup>19</sup>

A contrario, elle peut couvrir toute la longueur du modèle d'escalier et devenir très complexe à décrypter, d'autant plus si la performance considérée de l'entreprise est à long terme.

---

<sup>19</sup> Le Louarn et Wils parlent alors « d'actes de foi » du type « un bon climat des relations industrielles est un atout » ou « la formation ne peut pas nuire à l'organisation »

### 1.3.2.2 Les outils de mesure de l'impact de la fonction RH, fruits de l'explicitation du lien

Nous avons vu d'une part que les outils du type tableaux de bord sociaux, qu'ils soient spécifiques, ou normés comme le bilan social, ne contiennent au mieux que des indicateurs d'efficience ou d'efficacité de pratiques RH<sup>20</sup>, sans dire quoi que ce soit à propos de l'impact de ces pratiques sur la performance de l'organisation. Il leur est ainsi couramment reproché de manquer de mise en perspective et de pertinence au regard de ceux produits par d'autres fonctions de l'entreprise comme les bilans financiers. Nous avons vu d'autre part toute l'importance - mais la difficulté - de mettre à jour un modèle de causalité à même d'explicitier ce qui relie les pratiques RH aux résultats de l'organisation.

Un nouveau type de tableaux de bord et de méthodologie de construction, apparu il y a une quinzaine d'année avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation en "*donnant de l'intelligence aux tableaux de bord*" pour reprendre l'expression de Gilbert, Charpentier et Layole (2007).

Les travaux de Norton et Kaplan émergent au début des années 90 en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes pour proposer d'évaluer et piloter la performance des organisations avec des « **Balanced Scorecard** » (BSC); ils permettent une déclinaison au niveau de l'évaluation et du pilotage de la performance de la fonction RH sous forme de « **HR scorecard** ». Enfin, une approche originale proposée par Gilbert et Charpentier (2004) utilise le modèle d'Ulrich des quatre missions de la fonction RH<sup>21</sup> comme un cadre d'analyse des méthodes d'évaluation appropriées de la performance de la fonction RH en fonction de son positionnement dans l'entreprise. Nous présentons maintenant ces trois approches et explicitons en quoi elles nous apparaissent comme des tentatives de mesure du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation.

#### 1.3.2.2.1 Le « balanced scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation

La vision de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996) est que pilotage stratégique d'une organisation ne peut se réduire au seul pilotage financier. En effet, la performance financière ne traduit pas l'ensemble des éléments qui caractérisent la réussite d'une entreprise à court terme mais aussi et surtout dans la durée<sup>22</sup>. Ces auteurs ont ainsi transposé le modèle des parties prenantes dans un outil de pilotage et d'évaluation reposant sur un principe d'équilibre dans le pilotage des performances (Berland 2004, Naro, 2006) :

- équilibre dans la prise en compte des attentes de trois parties prenantes de l'organisation : ses actionnaires, ses clients et ses salariés
- équilibre dans les fonctions considérées (toutes celles de l'entreprise, y compris la fonction RH)
- équilibre dans le type d'indicateurs pris en compte : financiers et non financiers, évaluant le passé (indicateurs de résultat) ou prédictifs de la situation future (indicateurs prospectifs, de résultats), de court terme et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, tangibles et intangibles

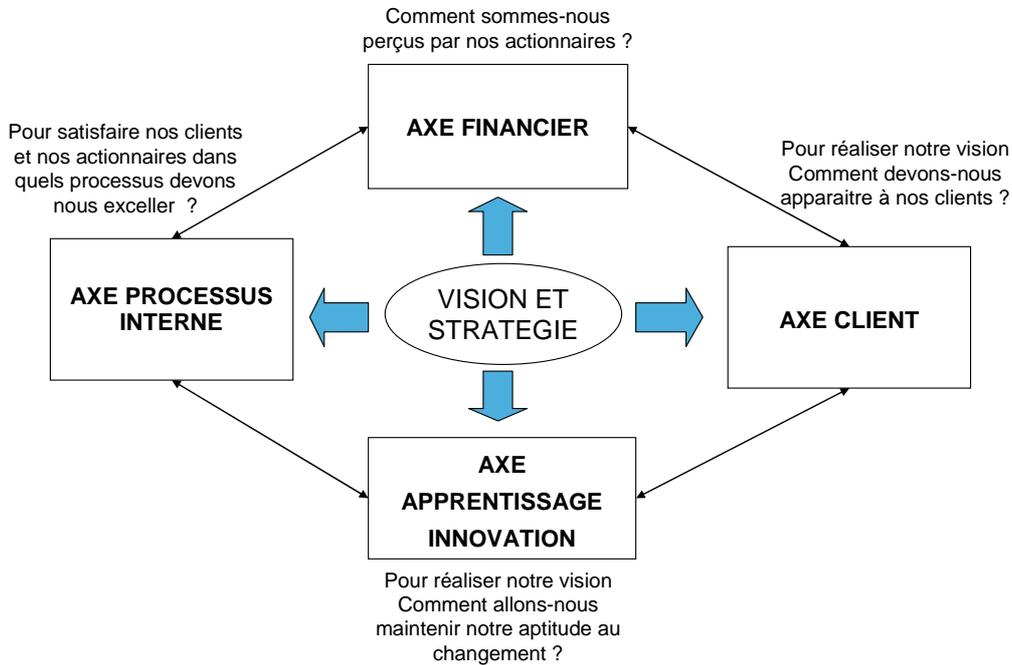
---

<sup>20</sup> Etant souvent constitués de mesures concernant les RH de l'entreprise, mais ne traduisant pas directement de la performance de transformation de ces RH imputable aux actions de la fonction RH

<sup>21</sup> Présenté au début de ce mémoire dans la partie consacrée à la définition de la performance de la fonction RH

<sup>22</sup> Cf. les 4 dimensions de la performance organisationnelle selon Le Louarn et Wils ou Morin, Savoie et Beaudin évoquées au début de ce mémoire

Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'organisation : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

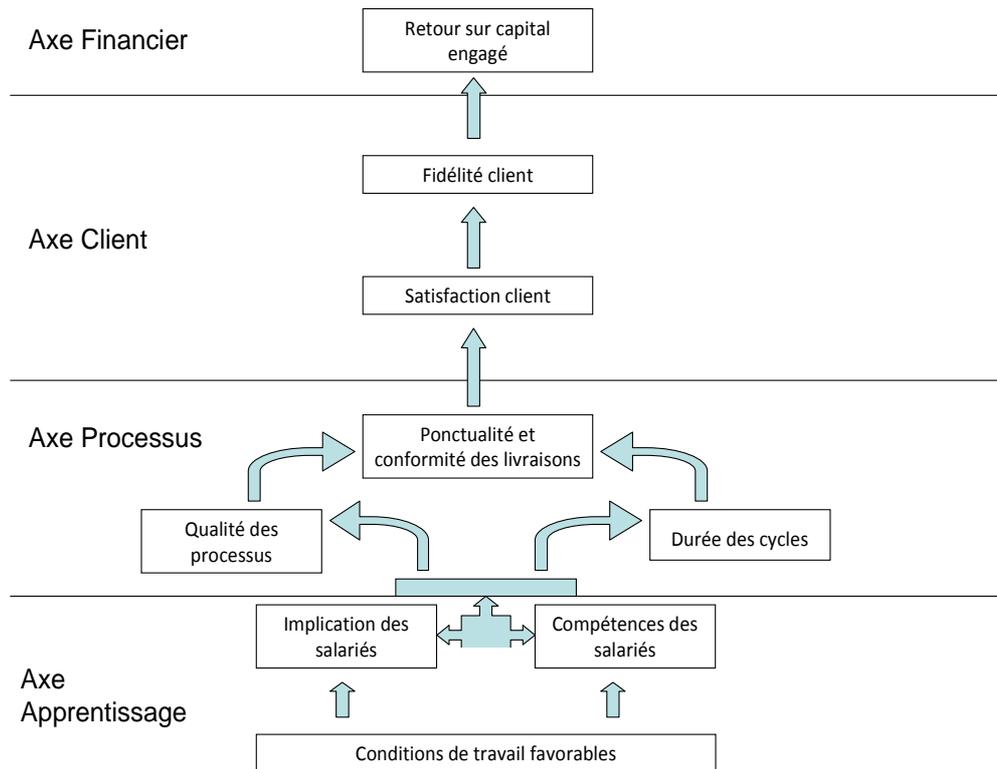


Source : Naro 2006

La dimension RH y transparaît notamment au travers des axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro (2006), « les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail...), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise. C'est donc tout naturellement que les indicateurs sociaux occupent une place de choix parmi les indicateurs de l'axe apprentissage-innovation aux côtés d'indicateurs sur les systèmes d'information, les modes organisationnels, etc. Cet axe, et les variables RH qui le composent constituent ainsi l'un des leviers de la performance globale. Ils permettent l'aptitude au changement, l'innovation, la créativité, (axe apprentissage) mais également d'exceller dans les activités (axe processus internes) et créer ainsi de la valeur pour les clients (axe client) et, in fine, pour les actionnaires (axe financier) ».

Pour constituer le « balanced scorecard » et choisir les indicateurs pertinents, la méthodologie de Norton et Kaplan consiste à établir une carte de relations de causes à effets dans l'organisation permettant de relier entre eux les quatre niveaux de performance complémentaires correspondant aux quatre axes (Berland 2004, p.156-157).

La représentation de cette carte, parfois nommée « carte stratégique », se fait selon le schéma de principe suivant :



Source : Naro 2006

Cette carte stratégique peut constituer les prémices d'un excellent modèle de causalité<sup>23</sup> explicitant le lien entre la performance de la fonction RH et la performance de l'organisation. Il s'agit en effet de traduire par ce schéma de causalité « la représentation que les responsables de l'entreprise se font de la stratégie et du meilleur chemin à emprunter pour l'atteindre » (Naro, 2006).

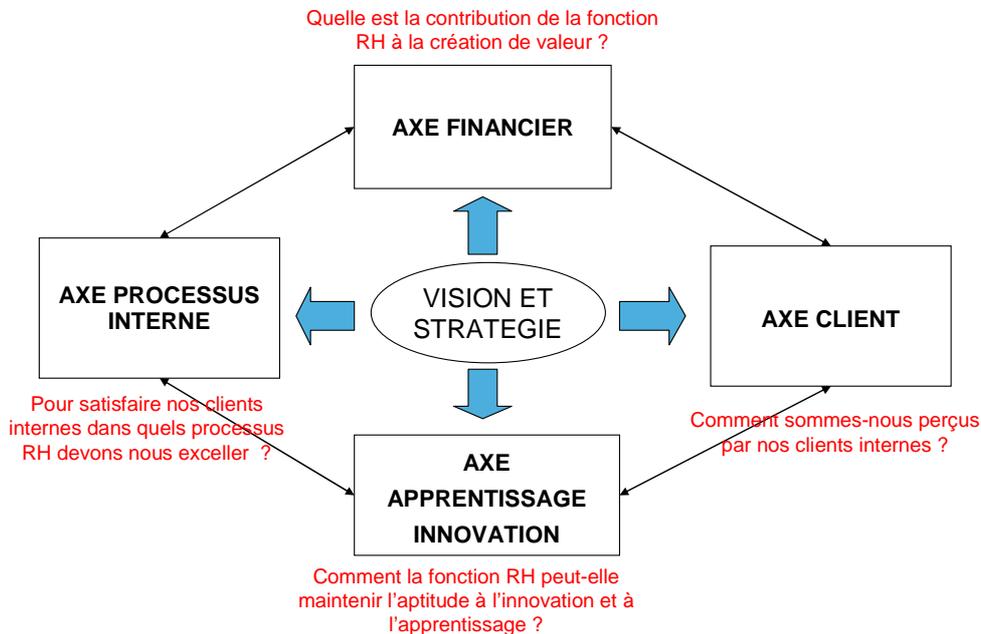
Le « balanced scorecard » forme donc aussi un véritable outil de communication entre le DRH et le dirigeant : par cet outil, il est alors possible de déterminer et mettre en visibilité quels sont les leviers de la performance de l'organisation que peut actionner la fonction RH, et de définir des indicateurs correspondants. C'est donc une opportunité, mais aussi un défi pour cette fonction.

#### 1.3.2.2.2 Le « HR scorecard », déclinaison au niveau de la fonction RH

Naro (2006) souligne que « dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation. »

<sup>23</sup> Au sens de Le Louarn et Wils

C'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du « balanced scorecard » au niveau de la fonction RH sous la forme d'un « HR scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celles mentionnées dans la figure suivante :



Source : Naro 2006

Ulrich (1997) souligne cette opportunité du « balanced scorecard » pour la fonction RH dès les années 90. Il constate néanmoins que dans les entreprises ayant expérimenté cette méthodologie de tableau de bord, « c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse voire la moins acceptée ». Pour ces entreprises, les tentatives de mesure qu'il observe sont de trois natures :

- des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme de ratios, ou de coût par employé, revenu par employé, etc.. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.
- des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés : « ce qu'ils ressentent, font et savent ». Il est alors question de satisfaction, engagement, turnover ou rétention, absentéisme et réclamations, compétences. Il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure<sup>24</sup>.
- des mesures relatives aux processus influents sur l'organisation et les RH. Il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires ou de synthèse de 360° par exemple.

<sup>24</sup> Ulrich cite un exemple intéressant d'indicateur mis au point dans une entreprise pour en piloter la rétention du savoir. Cet indicateur consiste, pour chacun des 100 postes les plus stratégiques de l'entreprise, à identifier le nombre de personnes capable de le prendre immédiatement. Ce ratio est un bon exemple d'indicateur de pilotage.

Au travers de ces constats, Ulrich met certes en évidence la pluralité des indicateurs à considérer pour que l'évaluation de la GRH aille dans le sens d'identifier et mesurer des leviers de performance de l'organisation. Il explicite aussi la difficulté de démêler les trois contributions de la GRH au sens de Le Louarn et Wils (celle inhérente aux salariés tels qu'ils sont, celle induite par les actions de gestion, celle provenant des résultats RH) pour en isoler ce qui est attribuable à la fonction RH seule. C'est sans doute pour cette raison qu'il préconise de procéder également à des audits de la fonction RH pour en évaluer sa performance, en passant en revue chaque domaine de la GRH pour analyser notamment ce que la fonction RH y fait, et comment cela est perçu par les acteurs de l'organisation.

Il vrai, comme le mentionnent Gilbert, Charpentier et Layole (2007), que « *le tableau de bord équilibré n'a pas été conçu pour une application à la fonction RH. Il est d'ailleurs à noter que Kaplan et Norton n'envisagent pas la composante humaine comme un élément à part entière du capital immatériel de l'entreprise. Le personnel est considéré dans le cadre de la dimension apprentissage et croissance, au même rang que les systèmes d'information* ». C'est pour ces raisons qu'ils proposent une nouvelle approche, le « tableau de bord contextualisé (TBC) », dont la méthodologie de construction part de l'idée que les contributions de la fonction RH sont relatives aux missions qui lui sont confiées. Ces missions dépendant, selon eux, à leurs tours de plusieurs facteurs : taille de l'entreprise, secteur d'activité, marchés, conjoncture, organisation, stratégie générale de l'entreprise...

#### 1.3.2.2.3 Le tableau de bord contextualisé (TBC) comme réponse contingente pour évaluer la performance RH ?

Gilbert et Charpentier (2004, 2007) appuient ce concept de tableau de bord sur le paradigme des quatre missions de la fonction RH d'Ulrich : expert administratif, champion des salariés, agent du changement et partenaire stratégique (Cf. schéma dans la partie 1.1.1).

Ils partent des hypothèses suivantes :

- pour définir des méthodes d'évaluations appropriées de la performance de la fonction RH, il est nécessaire en préalable de pouvoir positionner les attentes de la direction de l'entreprise vis-à-vis de la fonction par rapport à ces 4 types de mission,
- il y a des méthodes d'évaluation plus adaptées que d'autres pour mesurer et piloter l'atteinte de certains objectifs de la fonction RH en fonction de cette typologie.

Comme dans le cas du « balanced scorecard », cette méthodologie nécessite en préalable la clarification du lien entre performance de l'organisation et contribution attendue de la fonction RH. Elle offre ainsi, comme souligne leurs auteurs, « *une base de discussion rationnelle avec une direction générale et les grandes directions opérationnelles d'une entreprise, sur le positionnement et les contributions attendues de la fonction RH* ».

La première étape à la question « comment évaluer ? » consiste ainsi à définir les missions réellement confiées à la fonction RH d'une organisation, puis de les hiérarchiser et seulement après de choisir les modalités d'évaluation.

En effet, leur recherche met en évidence les tendances suivantes :

- **dans l'optique de la fonction RH « expert administratif »**, il s'agira de s'intéresser « *à la qualité et aux intrants des processus RH : les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction / effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépense de fonctionnement...)* ». Cette optique comporte alors un risque souvent évoqué mais rarement aussi bien expliqué : « *l'ennui de cette optique est que si l'on parvient assez aisément à*

*chiffrer des coûts, qui sont eux observables, l'on sait souvent mal définir ce que recouvre « un service de qualité ». Les « standards du marché » et autres « meilleures pratiques » sont plus faciles à invoquer qu'à identifier et à appliquer. Aussi lorsque ce rôle prédomine, le danger réside dans la seule recherche de rendement au sens le plus traditionnel. Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette coûteuse activité de gestion ».*

- **dans l'optique de la fonction RH « champion du salarié »**, devant piloter satisfaction, motivation et engagement des salariés, c'est l'**enquête de satisfaction**, encore appelé baromètre social, voire l'**entretien annuel**, qui constituent les outils pertinents d'évaluation.
- **dans l'optique du partenariat stratégique**, il est indispensable de traduire les objectifs stratégiques de l'organisation en objectifs pour la fonction RH. Selon Becker, Huselid et Ulrich (2001), « *Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur des liens de causalité.* ». On retrouve ici le « **HR scorecard** » évoqué plus haut comme outil principal d'évaluation. A noter que Gilbert et Charpentier (2004) énoncent comme conditions nécessaires à un tel positionnement de la fonction RH « *qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué dans la décision stratégique* », ce qui « *ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la Direction Générale... Ceci implique que le DRH soit à l'écoute des managers et qu'il ait une très bonne connaissance des différents processus de production dans l'entreprise.* »
- **dans l'optique de la fonction RH « agent du changement »**, sa capacité à établir un diagnostic quant aux conditions de succès, et à mettre en place un accompagnement par la formation et la communication interne, est l'objet principal de l'évaluation. Les méthodes d'évaluation proposées sont l'**audit de culture** ou des **retours d'expérience formalisés** répétés dans le temps.

En synthèse, cette approche de Gilbert et Charpentier (2004) croisant les missions de la fonction RH du modèle d'Ulrich (1996) avec différents modes d'évaluation nous apparaît comme la plus aboutie dans la littérature actuelle pour appréhender concrètement la mesure du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation ainsi que la définition des indicateurs clés. Même s'ils prennent la précaution de déclarer que sa valeur est hypothétique, provisoire, et réclame des approfondissements, le tableau de synthèse (reproduit ci-après) qu'ils proposent comme support de réflexion nous paraît un bon guide pour constituer un système d'évaluation de la performance de la fonction RH pertinent et cohérent par rapport à son positionnement et à ses éléments de contexte. Le Louarn et Wils (2001) l'écrivaient bien : « *réfléchir sur ce qu'il est important de mesurer revient à faire le point sur ce qu'il est important de faire* ».

	Expert administratif	Champion des salariés	Partenaire stratégique	Agent de changement
Mission	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH	Améliorer l'engagement et les compétences des salariés	Vérifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée
Objet	Coûts et qualité des processus	- Niveau d'engagement des salariés - Niveau de compétences	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture Stratégie d'acteurs
Méthode et exemples d'outils	« Analytique » : Comparaison de coûts, Tableau de bord classique, Reengineering, Indicateurs de qualité	Différenciée selon les publics : Enquête de satisfaction interne, indicateurs de développement des compétences	« Synthétique » : <i>HR Scorecard</i>	Variable selon le stade et le type de changement Diagnostic socio-économique, étude de faisabilité socio-technique
Périodicité	Evaluation fréquente et régulière	Régularité possible, mais sur des périodes longues (ex. 1 fois par an ou tous les 2 ans)	Peu fréquente	Evaluation ponctuelle
Évaluateur	DRH et contrôle de gestion (pour les coûts) Les utilisateurs des différents processus (pour la qualité)	Les salariés	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement
Responsable du résultat de l'évaluation	1. RH Centrale 2. Contributeurs externes 3. DSI* ( <i>outsourcing</i> )	1. Encadrement de proximité 2. RRH** 3. Salariés	1. Encadrement de proximité 2. RRH de terrain	1. Encadrement de proximité 2. RRH 3. Salariés

« Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996)

Source : Gilbert et Charpentier, 2004

Pour mémoire, l'étude des indicateurs de mesure RH a abouti à l'identification d'une lacune : seuls deux des trois types de performance identifiés par Boudreau, à savoir l'Efficiace et l'Efficace étaient couvertes. Les outils présentés dans cette partie comblent ainsi cette lacune puisque mesurant le troisième type de performance évoqué par Boudreau, à savoir l'Impact. Pour autant, la totalité des missions de la fonction RH peut-elle être évaluée à travers ces différents outils ?

### 1.3.3 La totalité de la performance RH est elle ainsi évaluée ?

Lawler et Boudreau (2009) expliquent que la mission de la fonction RH est triple :

- assurer la gestion administrative des Ressources Humaines, y compris la conformité avec la législation du travail,
- être un « Business Partner » en apportant un support dans la réalisation des objectifs business de l'organisation,
- être un « Strategic partner » en étant directement impliquée dans l'élaboration de la stratégie et la définition de l'organisation associée.

Si les deux premières missions n'apportent à priori rien de nouveau par rapport aux modèles d'Ulrich et de Le Louarn et Wils, la troisième mission présente en revanche une certaine originalité. Il convient tout d'abord de souligner ici l'ambiguïté autour de la terminologie « strategic partner ». Elle ne reflète pas le « partenaire stratégique » selon Gilbert et Charpentier (2004) qui s'apparenterait davantage au « business partner » selon Lawler et Boudreau.

Lawler et Boudreau (2009) confirment à travers leur étude que devenir un « partenaire stratégique » est un impératif ayant émergé lors des dix dernières années et que celui-ci constitue à présent un passage obligé pour toute fonction RH visant la performance. Il est d'ailleurs souligné que cette activité est dévolue aux membres de la fonction RH faisant partie des cadres dirigeants. Le rôle central du Directeur (ou de la Directrice) des Ressources Humaines est donc directement visé ici. Néanmoins, Lawler et Boudreau indiquent quelles sont les conditions pour être performant dans le rôle de partenaire stratégique et il apparaît alors qu'un individu seul ne peut réussir dans cette mission.

En effet, pour accéder au statut de partenaire stratégique, le DRH (et à travers lui la fonction RH) doit :

1. Apporter un jugement pertinent et des données supportant l'évaluation d'options stratégiques,
2. Proposer des options stratégiques.

Le cas d'IBM notamment est cité pour illustrer concrètement l'identification et la concrétisation d'opportunités par la fonction RH. En effet, dans cette organisation, l'expertise RH développée en interne a été exploitée au travers de la création des activités de conseil en Ressources Humaines ou encore d'externalisation de la fonction RH.<sup>25</sup>

Il convient de préciser pour conclure que selon Lawler et Boudreau, la nécessité d'être un partenaire stratégique est identifié avant tout par les acteurs RH. En effet, selon leur étude, le management des organisations observées, dans sa grande majorité, limite l'action de la fonction RH au rôle de Business Partner (en plus de la gestion administrative naturellement).

L'élaboration des tableaux de bord BSC ou contextualisé s'inscrit, conformément au modèle de causalité de Le Louarn et Wils ou encore à l'alignement vertical selon Barrette, dans une dynamique descendante au sens où elle est « dictée » par les orientations stratégiques de l'organisation. Néanmoins, une fonction RH performante ne peut se limiter à garantir l'alignement des pratiques RH avec les objectifs stratégiques. En effet, un modèle complémentaire ascendant qui verraient la

---

<sup>25</sup> *An HR function that understands its talent pool and the capabilities of its organization may well be able to uncover untapped business opportunities. For example, IBM and other organizations have created new businesses providing consulting and the outsourcing of HR services, based in part on the capabilities of their HR organizations.*

fonction RH influencer sur la définition de ces objectifs stratégiques et non se contenter de s'y conformer est revendiqué par une partie du monde académique. Dans la mesure où cette perception s'oppose au mode opératoire de construction des tableaux de bord BSC ou contextualisé (basé sur le modèle « descendant »), on peut difficilement s'attendre à ce que ces outils apportent une réponse au besoin d'évaluer la contribution ascendante de la fonction RH.

Ainsi, la contribution à l'élaboration de la stratégie (dénommée contribution « ascendante ») est, selon les chercheurs, une attribution de la fonction RH. Néanmoins, celle-ci ne peut entrer dans le champ de mesure des outils conçus pour évaluer la fonction RH.

Plusieurs interrogations émergent ici :

- bien qu'acquise pour les chercheurs académiques ainsi que, selon leur travaux, pour les acteurs RH, l'inclusion de la contribution à l'élaboration de la stratégie de l'organisation dans le périmètre de la fonction RH est-elle partagée par les autres parties prenantes ?
- si oui, ce domaine fait-il l'objet d'une évaluation ?
- si oui, comment est réalisée cette évaluation ?

Un élément constitue peut-être une piste à suivre pour tenter de répondre à ces interrogations. En effet, il convient de souligner que les attentes relatives à la contribution stratégique sont portées plus particulièrement par les Directions des Ressources Humaines, voire les Directeurs des Ressources Humaines.

Pour finir, outre la contribution à l'élaboration de la stratégie évoquée dans cette partie, n'y a-t-il pas d'autres missions de la fonction RH que les outils de type « Balanced Scorecard » ou encore « Tableau de Bord Contextualisé » ne permettent pas non plus d'évaluer ?

En conclusion de cette première partie, les recherches académiques recensent pléthore d'indicateurs certes visant à mesurer la performance de la fonction RH. Toutefois, ces indicateurs ne permettent de mesurer cette performance que dans ses dimensions d'Effizienz et d'Efficacité. Or la question centrale dans l'évaluation de la performance de la fonction RH est bien : dans quelle mesure cette fonction contribue-t-elle au succès de l'organisation ? Ou encore, pour reprendre les termes de Boudreau, quel est l' « Impact » de la fonction RH sur la performance globale de l'organisation.

Les études et recherches dans ce domaine ont permis de démontrer de manière cartésienne l'existence de cet Impact. Elles convergent en outre sur une condition de réussite dans l'établissement du lien entre performance RH et performance de l'organisation : le lien de causalité entre pratiques RH et orientations stratégiques de l'organisation doit être explicite. C'est sur ce principe que sont d'ailleurs fondés les outils de pilotage que sont le « Balanced Scorecard » ou encore le « Tableau de Bord contextualisé ». En effet, s'il est difficile de mesurer l' « Impact », expliciter ce dernier pour chacune des pratiques RH mises en œuvre doit garantir la pertinence de ces dernières et donc leur contribution au succès de l'entreprise. Par suite, si ces pratiques RH sont mises en œuvre de manière performante, ce qui peut être mesuré par les indicateurs évoqués précédemment, alors elles doivent « naturellement » contribuer au succès de l'organisation. Les différentes dimensions de la performance RH sont donc a priori bien couvertes par les outils proposés dans la littérature académique. La deuxième partie doit à présent confirmer que ces outils sont effectivement utilisés par les praticiens. En outre, dans la même optique, l'étude empirique présentée en 3<sup>ème</sup> partie doit permettre d'identifier les outils utilisés par les dirigeants dans l'évaluation qu'eux même réalisent de la fonction RH. A la lumière de cette première partie, le point de vue des dirigeants présente d'autant plus d'intérêt qu'ils sont les garants du succès de l'organisation, critère ultime de la performance de la fonction RH.

Enfin, si les différentes dimensions de la performance sont couvertes, il nous est apparu que l'ensemble des missions RH, champ sur lequel doit être évalué la performance de la fonction RH, n'étaient pas nécessairement couvertes par les outils issus de la littérature. C'est notamment le cas de la contribution de la fonction RH (voire plus spécifiquement du DRH) à l'élaboration de la stratégie. Dès lors, comment évaluer la fonction RH sur la partie de son activité s'inscrivant dans ce « vide méthodologique » ? Sur ce point, les deuxième et troisième parties, focalisées respectivement sur les praticiens RH et les dirigeants apporteront elles des réponses ?

## 2 Comment se mesure la performance de la fonction RH dans la pratique ?

Mais qu'en pensent les principaux concernés? Qu'ils soient Directeurs des Ressources Humaines de grandes ou petites entreprises, que leurs entreprises interviennent dans l'industrie, les services ou la distribution, qu'elles soient françaises ou internationales, ils ont tous un avis.

Comment mesurent-ils la performance de leur fonction au sein de leur entreprise ? D'ailleurs la mesurent-ils, en expriment ils la nécessité ?

L'enquête de Markess International (2010) révèle que la « notion de performance de la fonction RH reste un sujet encore peu, voire mal appréhendé par de nombreuses organisations en France ». Même si l'échantillon n'est pas totalement représentatif (voir le paragraphe ci-dessous « limite des enquêtes), il faut ainsi noter que les acteurs RH perçoivent, à une courte majorité (54%), la performance de la fonction RH comme satisfaisante. Par ailleurs, à la question de la présence d'indicateurs de suivi et de mesure de la performance de la fonction RH dans leur entreprise **seulement 23% indiquent asseoir leur évaluation sur de véritables indicateurs de performance clairement définis et suivis dans le temps**. Il faut noter que dans le même temps 40% ont une réflexion en cours ou à venir d'ici 2012 sur le sujet.

Après avoir passé en revue les principales théories et résultats issus du monde académique, il nous a semblé nécessaire d'analyser comment les praticiens se positionnent sur le sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH. Pour ce faire nous avons fait le choix d'une analyse dite « secondaire » en nous référant à plusieurs études et enquêtes parues en 2009 et 2010 qui nous étaient accessibles.

Les enquêtes auxquelles nous avons eu accès sont les suivantes :

- « Baromètre de la gouvernance RH » : [Deloitte Conseil \(2010\)](#)
- « Baromètre RH 2009 : voir après la crise » : [Liaisons sociales \(2009\)](#)
- « Performance de la Fonction RH et indicateurs associés » : [Markess International \(06/2010\)](#)
- « L'agenda 2010 des DRH » : [Ineum Consulting \(2009\)](#)
- « Pilotage et valorisation de la Fonction RH » : [Conviction RH \(2010\)](#)
- « Etude sur la Fonction Ressources Humaines » : [Cegos \(2009\)](#)
- « Baromètre Ressources Humaines (2ème édition) » : [ESSCA/Bodet Software \(2009\)](#)

### 2.1 Méthodologie des enquêtes et analyse du contexte

Les méthodologies d'enquêtes, sans être totalement identiques, sont généralement très proches : elles s'adressent en grande majorité aux DRH ou aux Responsables de Directions RH auxquels s'ajoutent parfois quelques Directeurs Généraux (leurs réponses n'étant pas isolées). Elles ont été réalisées en grande partie par questionnaires auprès de grandes ou moyennes entreprises tous secteurs d'activités confondus.

Etudes	Nombre d'entreprises contactées	% de Responsable de la fonction RH interrogé dans l'enquête*	Type d'enquête
Deloitte	40	50 %	Questionnaire
Markess International	> 100	76 %	Questionnaire + interview
Liaisons sociales	84	100 %	Questionnaire
Ineum Consulting	27	100 %	Questionnaire
Conviction RH	23	90 %	Entretiens téléphoniques
Cegos	135	100 %	Questionnaire + entretiens
ESSCA / Bodet Software	350	100 %	Questionnaire

\* Administrateur, DG, CFO complètent parfois l'échantillon

### Structure des enquêtes consultées

Toutes ces enquêtes ont été réalisées dans un contexte économique et social très particulier lié à une crise financière et économique sans précédent. Il faut donc, dans notre analyse, garder en mémoire que dans cette période 2008/2010 :

- des revirements stratégiques brutaux sont apparus dans les entreprises
- l'évolution des modèles économiques des entreprises s'est accélérée pour s'adapter au contexte. La crise financière, par exemple, a influencé le financement de l'entreprise et a imposé à celle-ci une parfaite maîtrise de ses liquidités, des risques et des coûts opérationnels.

En conséquence, on a assisté à l'adaptation de toutes les fonctions de l'entreprise à ce nouvel environnement avec un objectif majeur : retrouver une rentabilité le plus rapidement possible. La fonction Ressources Humaines n'y a pas dérogé, avec la particularité par rapport aux autres entités de l'entreprise, qu'elle essaye depuis maintenant plusieurs années de démontrer sa performance de la façon la plus objective possible. Cette période, cette crise sont peut-être de puissants accélérateurs pour y parvenir et rejoindre des fonctions qui aujourd'hui ont une longueur d'avance dans ce domaine (Finance, Achats par exemple).

La fonction RH a donc dû jouer pleinement son rôle pour permettre à l'entreprise de passer la crise et de se positionner le plus favorablement possible pour sortir de cette période en étant prête à rebondir. Elle a dû privilégier les plans d'action court terme au long terme, principalement :

- ajuster les effectifs aux besoins de l'entreprise de façon plus ou moins brutale et/ou pérenne (plans sociaux, chômage technique, formation, gel des recrutements ...) et ainsi maîtriser les coûts de l'entreprise ;
- coordonner les actions qui vont permettre le pilotage de la performance individuelle en lien le plus direct possible avec la stratégie ;

Quels enseignements peut-on tirer de ses enquêtes ? Peuvent-elles nous laisser penser que la mesure de la performance de la fonction RH est sinon définitivement adoptée du moins qu'elle est devenue une priorité de ses acteurs ?

## 2.2 Limites des enquêtes

Il est important de garder à l'esprit les limites de ces enquêtes. Il s'agit ici non pas de pointer du doigt les limites des enquêtes spécifiquement consultées pour ce mémoire mais plus généralement les limites de ce type d'enquête. On doit en particulier être vigilant quant à la rigueur scientifique avec laquelle les enquêtes sont construites.

Beaupré, dans son article « La mesure en GRH : état des lieux », (2004), pointe, lui, la partialité des études des cabinets de conseils. Depuis plusieurs années, ces cabinets souvent internationaux réalisent des enquêtes s'attachant à démontrer le lien entre « *l'investissement dans les pratiques RH et la performance* ». On peut au moins s'interroger sur l'influence du positionnement de « juge et partie » et donc de la pertinence des résultats au regard des enjeux économiques en matière de conseil RH pour ces cabinets.

Besseyre des Horts, dans son article « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique » pointe, tout comme Barrette et Carrière, les limites des enquêtes déclaratives à travers la critique de l'étude réalisée par Bournois, Rojot & Saringella (2003). Il met en doute la fiabilité des données recueillies de cette étude qui ne sont le fruit que des perceptions des seuls responsables de la fonction RH et de la communication officielle des entreprises sur leurs sites Web.

Ces deux exemples doivent nous aider à garder notre sens critique quant aux résultats proposés par ces enquêtes. Il n'en demeure pas moins vrai qu'entre la théorie des académiciens et la pratique des Directeurs Généraux, leur étude nous est apparue intéressante, sinon indispensable, ayant pris le parti de ne pas aller interviewer directement les praticiens de la fonction RH.

## 2.3 Définition de la notion de performance

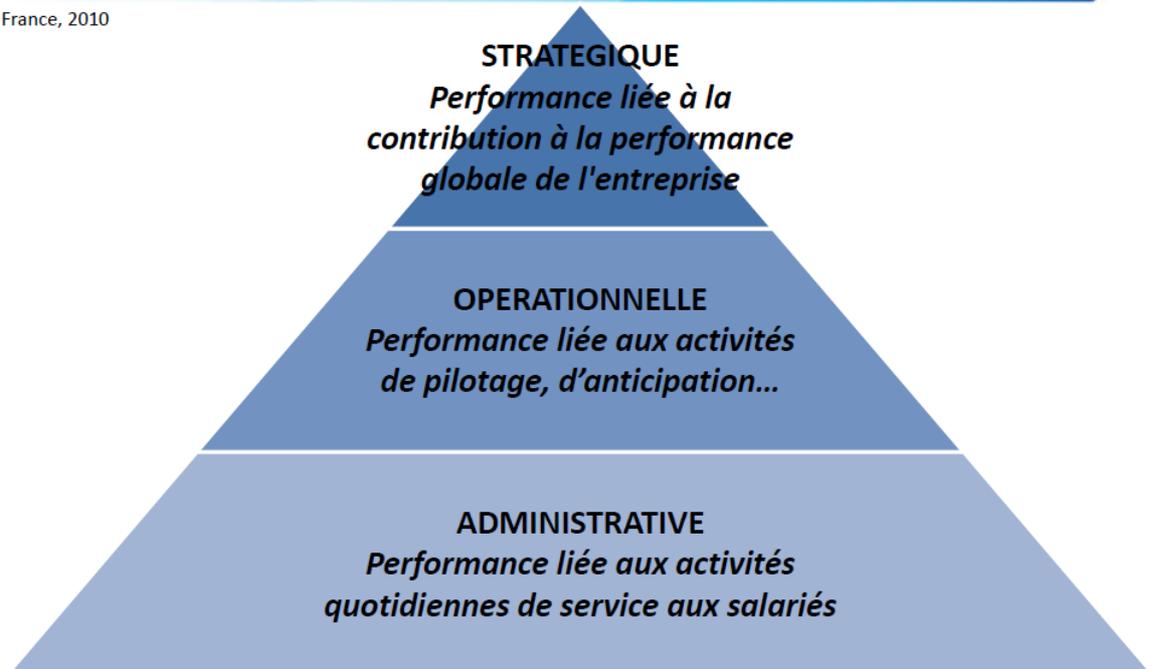
Cette notion de performance de la fonction RH est généralement envisagée par les praticiens sous deux angles :

- celui des parties prenantes de la fonction RH (Conviction RH) dont les attentes divergent parfois, ce qui signifie qu'il faut adapter cette notion de performance à chacun des acteurs concernés. Quelle est la performance de la fonction RH vis-à-vis des collaborateurs, managers, business partner, DG/actionnaires ?
- celui des missions de la fonction RH (Enquête Markess) qui peut se décliner en trois volets : la performance administrative, la performance opérationnelle et la performance stratégique. La notion de performance est alors appréciée de façon très spécifique en fonction de la qualité du répondant, de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise.

Ces approches s'apparentent aux notions de performance distinguées par Le Louarn et Wils évoquées au début de ce mémoire (voir illustration ci-dessous)

## Une performance mesurée à différents niveaux

France, 2010



25/06/2010

Source MARKESS International

11

Cependant, on peut très facilement, partant des missions de la fonction RH, remonter aux parties prenantes :

- performance administrative activité quotidiennes au service des salariés
- performance opérationnelle tournée tout à la fois vers les activités de pilotage et d'anticipation au service des managers et des « business partner »
- performance stratégique liée à la contribution à la performance globale de l'entreprise pour le compte des DG et des actionnaires

La notion de performance s'exprime de façon très spécifique en fonction de l'entreprise (taille, structure, activité...) mais aussi en fonction du profil du DRH. De quelle performance parle-t-on de celle des femmes et des hommes de l'organisation, de la performance des processus de la fonction RH, de la performance administrative, de la performance sociale? Il n'y a manifestement pas une réponse unique mais contingente à l'organisation.

## 2.4 Mise en œuvre de la mesure de la performance et difficultés rencontrées

A partir de ce positionnement de la performance, les DRH proposent de très nombreux indicateurs dont la majorité sont des indicateurs quantitatifs qui suivent la performance administrative voire opérationnelle mais très rarement la performance stratégique.

L'enquête Conviction RH classe ces indicateurs dans 12 domaines définis couvrant les principaux domaines d'action de la fonction RH :

- effectifs
- masse salariale
- productivité
- recrutement
- mobilité
- compétences & carrières
- formation
- performance et rémunération
- présences / absences
- dialogue social
- diversité
- motivation / Satisfaction des collaborateurs

Le suivi de la performance RH est alors réalisé la plupart du temps par des tableaux de bord (Markess 84%) laissant supposé que le pilotage de la performance de la fonction est principalement tourné vers le suivi des processus RH.

Ce résultat est quelque peu contradictoire avec le baromètre RH 2009 de Liaisons Sociales qui indique que c'est vers les salariés que les Responsables RH se tournent prioritairement pour suivre la performance RH de leur entreprise. Ils privilégient en effet à 71% les enquêtes de satisfaction devant les benchmark des pratiques RH (69%). Le suivi des indicateurs par des tableaux de bord n'arrive qu'en 5<sup>ème</sup> position (59%). A travers cette enquête on semble indiquer que la performance de la fonction RH passe avant tout par l'avis des salariés.

A coté de ces modes de pilotage, il n'est plus rare, même si elles sont encore minoritaires et généralement de taille importante (enquête Deloitte), de voir des organisations (principalement CAC 40) mettre en place des systèmes de pilotage de leur activité RH comme le font les autres fonctions de l'entreprise.

Il s'agit alors de veiller à aligner la stratégie RH sur la stratégie de l'Entreprise et de décliner cette stratégie en objectifs opérationnels mesurés par des indicateurs spécifiques. La compréhension des variations de ces indicateurs doit aider la fonction RH à prendre les bonnes décisions au regard de la stratégie de l'organisation. La performance de la fonction RH fait alors partie intégrante du pilotage de l'Organisation.

Mais de la théorie du reporting à la pratique du pilotage, on passe généralement d'indicateurs plutôt quantitatifs à des indicateurs qualitatifs que les fonctions RH maîtrisent plus difficilement. Les mesures de la motivation, de la performance du dialogue social, de la performance sociale (gestion de la diversité ...), par exemple ne sont pas aisées, ce point est d'ailleurs souvent remonté dans les enquêtes.

Il faut noter que la pratique s'oriente naturellement vers des indicateurs quantitatifs d'Effizienz et d'Effektivité (au sens où Boudreau l'entend) alors que les souhaits des DRH vont davantage vers des indicateurs d'Impact ou qualitatif.

### Les indicateurs de performance

France, 2010 (liste suggérée – 21 items – multi-réponses)

#### privilegiés par les organisations disposant d'indicateurs

- Taux de réalisation des entretiens annuels
- Nombre d'heures de formation par collaborateur par an
- Taux de turnover
- Satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise
- Ratio ETP géré / employé RH

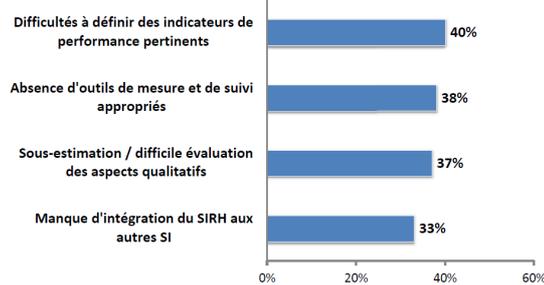
#### envisagés par les organisations ne disposant pas d'indicateurs

- Valeur de la contribution de la fonction RH à l'activité de l'organisation
- Taux de turnover
- Productivité de la fonction RH
- Qualité des services fournis aux managers
- Qualité des services fournis aux salariés

Echantillon : 63 organisations ayant recours ou envisageant le recours à des indicateurs et 37 n'y ayant pas recours

### Principales difficultés associées à la mesure de la performance de la fonction RH

France, 2010 (en % d'organisations – liste suggérée – 14 items – multi-réponses)



Echantillon : 63 organisations ayant recours ou envisageant le recours à des indicateurs

Source : Markess International

Au-delà de la difficulté de trouver les indicateurs adéquats, l'enquête Deloitte montre que la performance RH n'est pas un objet de mesure systématique. Elle fait rarement partie du tableau de bord du pilotage de l'Entreprise. Seuls certains groupes du CAC 40 ont des indicateurs de performance de la fonction RH partagés au niveau du Comex et qui lui permettent d'être jugée actrice de la stratégie de l'entreprise (Baromètre Deloitte 2010).

La mise en œuvre de la mesure de la performance RH est encore très parcellaire, en particulier dans les petites et moyennes entreprises où elle reste avant tout une mesure quantitative de l'efficacité ou de l'efficacité des processus RH. La mesure qualitative est plus difficile à mettre en place et s'impose difficilement comme telle, par l'ensemble des Business Partner de l'entreprise. Seules quelques grandes entreprises commencent à percevoir et accepter les Ressources Humaines comme un acteur à part entière de la réussite de la stratégie de l'Entreprise.

## 2.5 Ambitions des DRH en matière d'évaluation de la performance RH

Plusieurs des enquêtes consultées ont interrogé les responsables RH sur leurs priorités. Il s'avère, que dans tous les cas, ces priorités restent extrêmement tournées vers l'opérationnel, remettant à plus tard des réflexions plus moyen/long terme sur la mesure de la performance ou bien le développement du rôle stratégique de la fonction RH dans l'entreprise.

Au delà de ces enquêtes réalisées dans un environnement français, le livre de Dave Ulrich « HR Transformation » (ed. Mc Graw-Hill 2009 avec Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman) à partir d'un échantillon d'entreprises nord américaines, fait un constat similaire. Le rôle stratégique, la mesure de la performance n'apparaissent pas dans les préoccupations premières des praticiens de la fonction RH.

La période de crise que nous avons vécue a sûrement renforcé ce phénomène.

Pour le Baromètre RH Essca/Bodet, les enjeux les plus souvent cités en 2009 comme en 2010 d'ailleurs sont :

- attirer et retenir les compétences
- maintenir un bon climat social
- maîtriser la masse salariale

Selon le Baromètre 2009 de « Liaisons sociales » les DRH se disent préoccupés par la maîtrise des coûts, le désengagement des salariés, la gestion des compétences. Les thèmes de la mesure de la performance RH et celui de la crédibilité de la Fonction RH n'apparaissent pas prioritaires chez les Responsable RH. Ils ne semblent pas avoir le sentiment que leur position soit remise en cause.

Enfin, l'enquête de « Conviction RH » lie le rôle opérationnel des Ressources Humaines de façon très naturelle aux attentes des parties prenantes de la fonction :

- Le collaborateur : développement, employabilité, écoute
- Le manager : formation, outils
- Le « business partner<sup>26</sup> » : faciliter la réussite business des différentes entités, gestion des compétences, recrutement interne/externe, gestion de l'organisation interne
- Le DG et les actionnaires : optimisation des coûts, marge

Même s'ils sont conscients des reproches qui peuvent leur être faits (Liaisons sociales : ne pas produire de valeur ajoutée ou des résultats mesurables), qu'ils seraient mieux entendus s'ils étaient capables de démontrer la valeur du capital humain et du ROI (« Return on Investment ») de leurs actions (Conviction RH) les DRH sont aujourd'hui plus tournés vers l'opérationnel surtout dans les entreprises de petite taille et de taille moyenne.

---

<sup>26</sup> Le « business partner » peut être défini comme une entité, une fonction de l'entreprise qui participe elle aussi à la réussite de l'entreprise dans un domaine différent de celui des Ressources Humaines ;

## 2.6 Evolution de la structure de la fonction RH

A première vue, ce point peut paraître anecdotique dans le cadre de la mesure de la performance RH. Même s'il est au second plan, il apparaît indispensable de l'étudier sérieusement pour déterminer à minima si les DRH se dotent des ressources nécessaires de leurs ambitions.

Deux études/enquêtes se sont intéressées au sujet. Celle de la Cegos (reprise dans le numéro d'Entreprise et Carrières n° 978) ainsi que le baromètre RH de l'ESSCA associée au cabinet Bodet Software.

Globalement, on constate une légère augmentation des effectifs RH. En pourcentage de l'effectif total des entreprises, ils passent de 1,46 % en 2000 à 1,6% en 2009 (enquête Cegos). Cette évolution trouve sa source dans les moyennes et grandes entreprises en raison de l'investissement plus significatif dans les domaines stratégiques de l'entreprise alors que les plans de productivité mise en place en particulier dans les très grandes entreprises tirent le chiffre vers le bas.

Si l'on observe plus précisément les effectifs RH, l'effectif du Service Paie et Administration passe de 42 % en 2006 à 39 % en 2010 et dans le même temps celui dédié aux Politiques et Gestion RH montent à 27% en 2010 alors qu'ils ne représentaient que 23% des effectifs total RH en 2003.

	2006	2010
Paie - Administration	42 %	39 %
Politique et Gestion RH	23 %	27 %

*Evolution des effectifs en % des effectifs RH*

Cette tendance est confirmée par le Baromètre RH Essca/Bodet qui révèle que les fonctions RH se libèrent progressivement des tâches administratives, principalement dans les domaines de l'administration du personnel et de la paie. Ces tâches sont le socle de fondamentaux de la fonction RH et personne ne comprendrait aujourd'hui qu'elles ne fonctionnent pas. Cependant, si elles peuvent être critiques et compliquées à mettre en œuvre en raison de l'évolution constante des réglementations, celles-ci sont supportées par des logiciels de plus en plus performants.

On remarque également une tendance significative de la fonction RH à décentraliser, auprès des managers et des collaborateurs/trices, un certain nombre de tâches administratives lui permettant de rendre ses ressources plus disponibles. L'enquête ESSCA/Bodet indique que le « partage de la fonction RH est une réalité dans la plupart des entreprises » quels que soient la taille et le secteur d'activité.

Cette décentralisation concerne encore largement les activités liées à l'administration du personnel. Dans 85% des entreprises, les managers opérationnels sont mis à contribution à travers les validations des demandes d'absence ou de congés ou bien l'évaluation des performances. La gestion des notes de frais et des congés est faite directement par les collaborateurs dans 83% des entreprises. Cette tendance de décentralisation est favorisée par l'arrivée sur le marché de solutions informatiques de plus en plus performantes et interactives ce qui renforce le SIRH de l'entreprise et le rend plus accessible.

Il semble donc bien, que d'un point de vue organisationnel, on constate un glissement régulier, de la fonction RH, même s'il n'est pas forcément très rapide, vers des missions plus stratégiques considérées à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, la Cegos constate que, pour la première fois en 2009, que le pourcentage de cadres dépasse celui des non-cadres dans la fonction RH (52%).

A la vue de ces enquêtes, il semble aujourd'hui possible d'affirmer que la fonction RH est dans une phase plutôt vertueuse. L'évolution des organisations (la décentralisation évoquée ci dessus), le support plus performant des outils informatiques lui permettent d'orienter ses actions vers plus de valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce phénomène est jusqu'à présent lent, un peu comme le paquebot que l'on veut dérouter de sa trajectoire initiale, mais il semble inéluctable et relativement partagée par les professionnels RH qui tentent par la même de se donner les moyens de leurs ambitions.

En conclusion sur cette deuxième partie, à la lecture de ces différentes enquêtes, le sentiment qui domine est celui d'une fonction RH qui reste tournée vers l'opérationnel et qui n'est que rarement en capacité de prendre le recul nécessaire pour réfléchir à la mesure de sa valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce phénomène a sûrement été renforcé par la crise économique qui a traversé toutes les organisations ces dernières années.

La mesure de la performance RH au profit de l'organisation ne semble pas aujourd'hui la priorité des responsables des fonctions RH qui se focalisent plutôt sur le fonctionnement de leur processus en faisant le pari qu'un bon fonctionnement est positif pour l'entreprise sans volonté d'en objectiver les liens de causalité.

Dans les organisations de grandes tailles, à travers en particulier les « Cartes Stratégiques d'entreprise », commence cependant à être mise en place de façon régulière un ajustement des politiques et des actions RH aux stratégies des entreprises. Le tout est alors suivi par des « scorecards » qui doivent permettre à l'organisation d'anticiper. Pour piloter son activité les Ressources Humaines se tournent alors souvent vers des indicateurs de plus en plus qualitatifs même si elles ont du mal à les construire de façon efficace.

Les organisations de petite ou de moyenne taille sont encore éloignées de ces concepts. Leur priorité est à l'opérationnels et au quotidien donc plus au quantitatif qu'au qualitatif.

La tendance générale est cependant au renforcement des structures RH à la fois en quantité et en qualité ce qui laisse présager que la performance RH, et son corollaire, la mesure et la valorisation des actions engagées dans le champ des Ressources Humaines, apparaissent comme des notions-clés, tant du point de vue de la fonction RH elle-même que du point de vue de ses différents interlocuteurs.

Cependant il faut insister, à nos yeux, sur l'aspect très incomplet de ces études qui ne permettent pas d'avoir une vision complète sur ce sujet de la performance de la fonction RH. En effet, il manque régulièrement un acteur essentiel : le Directeur Général, les études préférant sonder préférentiellement les praticiens RH. Interroger les DG permettrait de confronter les points de vue, de mieux percevoir quelles sont leurs attentes en matière de mesure et finalement de comprendre comment eux évaluent la performance de la fonction RH.

Une analyse croisée permettrait alors de mieux mesurer l'écart entre le champ d'étude des académiciens, les réponses des praticiens RH et les attentes des dirigeants.

Modestement, nous essaierons, dans ce mémoire, de commencer à ébaucher une analyse.

### 3 Etude empirique

Nous avons conduit une étude empirique auprès de 17 dirigeants afin de confronter leur point de vue à la théorie de l'évaluation de la performance de la fonction RH et sa pratique par les DRH. Pour cela, nous avons adopté la méthodologie suivante.

Par simplification, nous utiliserons les terminologies « Dirigeant » ou « DG » pour parler des Directeurs Généraux, Présidents Directeurs Généraux, Présidents du Directoire ou encore Directeurs de « Business Unit ».

#### 3.1 Méthodologie

##### 3.1.1 Réalisation du guide d'entretien

Afin de mener notre étude, nous avons réalisé un guide d'entretien semi directif<sup>27</sup> qui permet à la fois de laisser aux DG toute latitude pour exprimer leurs idées et qui soit relativement aisé d'exploitation pour la partie analyse.

Nous nous sommes appuyés :

- sur l'ouvrage « Méthodologie de la Recherche » (ML Gavret-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert – Ed. Pearson).
- Sur plusieurs intervenants du MBA pour l'enrichir de leurs idées et de leurs expériences (Madame Chouard en tant que DRH et Mr Gamba en qualité d'ancien directeur général).

Il comprend 15 questions regroupées en 4 parties :

1. Vous et votre entreprise
2. La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre
3. L'évaluation de la performance de la fonction RH
4. L'évaluation de la performance du Directeur des Ressources Humaines

Les deux premières parties (4 questions) permettent de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise en focalisant progressivement sur la fonction Ressources Humaines et de mettre en exergue le lien entre les enjeux de la fonction RH de ceux de l'organisation

Les deux autres abordent le cœur de notre problématique en prenant le parti de faire la différence entre l'évaluation d'une organisation, la fonction RH et celle, d'une personne, le DRH. En effet à la lumière de notre état de l'art, il semblerait que des attentes soient portées plus spécifiquement par le DRH. Afin de valider cette hypothèse, nous avons souhaité distinguer son évaluation de celle portée sur la fonction RH en général.

Pour conclure, nous avons identifié 6 questions centrales sur lesquelles nous devons impérativement solliciter nos interlocuteurs. Ce minima partagé vise en effet à permettre une synthèse transverse (évoquée dans le paragraphe 3.1.4).

---

<sup>27</sup> voir Annexe : Guide d'entretien

### **3.1.2 Etablissement de la liste des dirigeants interviewés**

Grace à notre réseau, une liste d'une quarantaine d'entreprises a rapidement été finalisée (mars 2010) pour que les premiers contacts puissent intervenir dès le mois de mai.

Nous n'avons pas cherché à privilégier un type d'entreprise par rapport à une autre mais plutôt privilégié la diversité. Finalement ce sont 17 dirigeants qui ont été interviewés<sup>28</sup>.

### **3.1.3 Réalisation des entretiens**

Les entretiens ont tous, sauf deux, été réalisés en binôme sur la période mai - mi-juillet 2010. Ils ont généralement duré entre 1 heure et 1h30 et ont été enregistrés à fin de retranscrire fidèlement les propos recueillis. Le guide réalisé a servi de trame commune à la collecte d'informations, sans pour autant l'y cantonner strictement. Il faut noter par exemple qu'il a été difficile d'encadrer deux dirigeants dans la trame proposée. Dans les deux cas, les entretiens ont été cependant très riches et remis autant que possible dans le plan de notre guide.

Chaque entretien a donné lieu à un compte rendu conforme à ce plan. Il a ensuite été envoyé au Directeur Général interviewé pour validation. Ces comptes rendu sont disponibles en annexe de notre rapport. A la demande de certains DG certains ont été rendus anonymes.

### **3.1.4 Exploitation et analyse des résultats**

Elle s'est faite tout à la fois transversalement entre les organisations. Nous avons privilégié pour cela sept thèmes :

- définition de la performance de la fonction RH
- les critères d'évaluation de la performance de la fonction RH
- les outils d'évaluation de la fonction RH
- les objectifs du DRH
- le processus d'évaluation du DRH
- le parallèle entre l'évaluation de la fonction RH et celle du DRH
- le binôme DG / DRH

Les six premiers sont directement issus du guide d'entretien alors que le dernier a été rajouté. En effet, de façon spontanée pendant les entretiens, ce sujet est revenu plusieurs fois comme une évidence pour les interviewés.

L'analyse verticale par organisation s'est faite en appréciant:

- les missions de la fonction RH demandées par les dirigeants selon le modèle d'Ulrich.
- l'alignement entre enjeux de l'entreprise, enjeux RH, définition de la performance RH et indicateurs associés.
- les attentes qui ne pas couvertes par les indicateurs

---

<sup>28</sup> Voir Annexe 2 : Liste par secteur d'activité et par taille

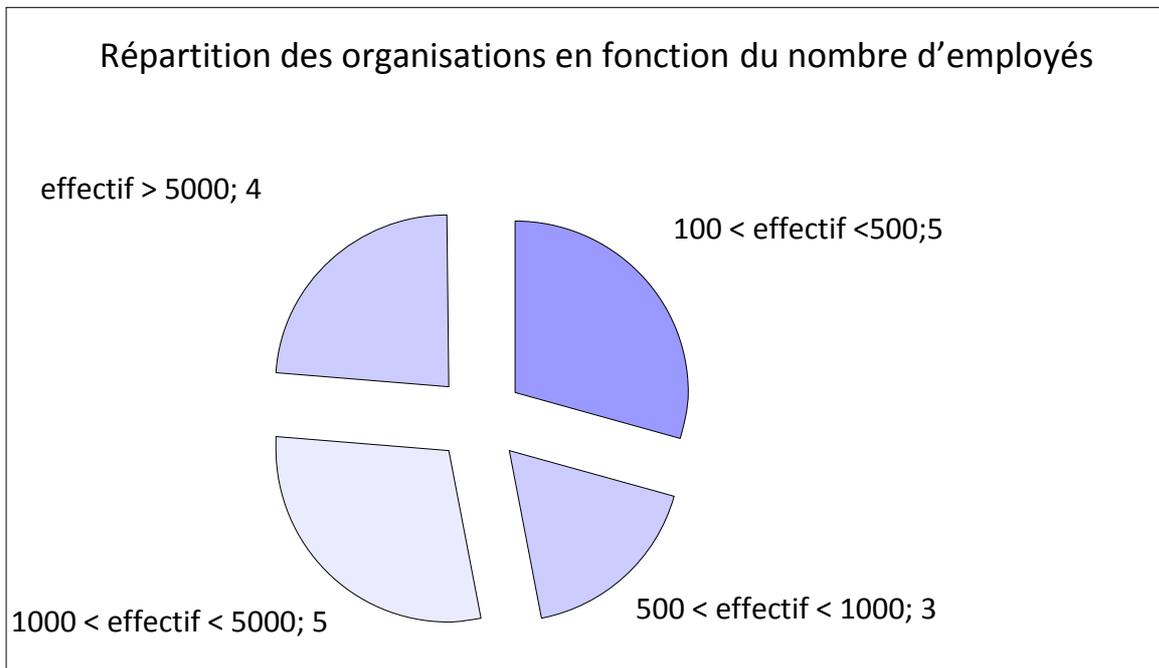
### 3.2 Restitution des entretiens

Nous restituons à présent la synthèse des réponses apportées par les 17 dirigeants interviewés avant de nous livrer à l'exercice d'analyse de cette matière brute dans la partie suivante.

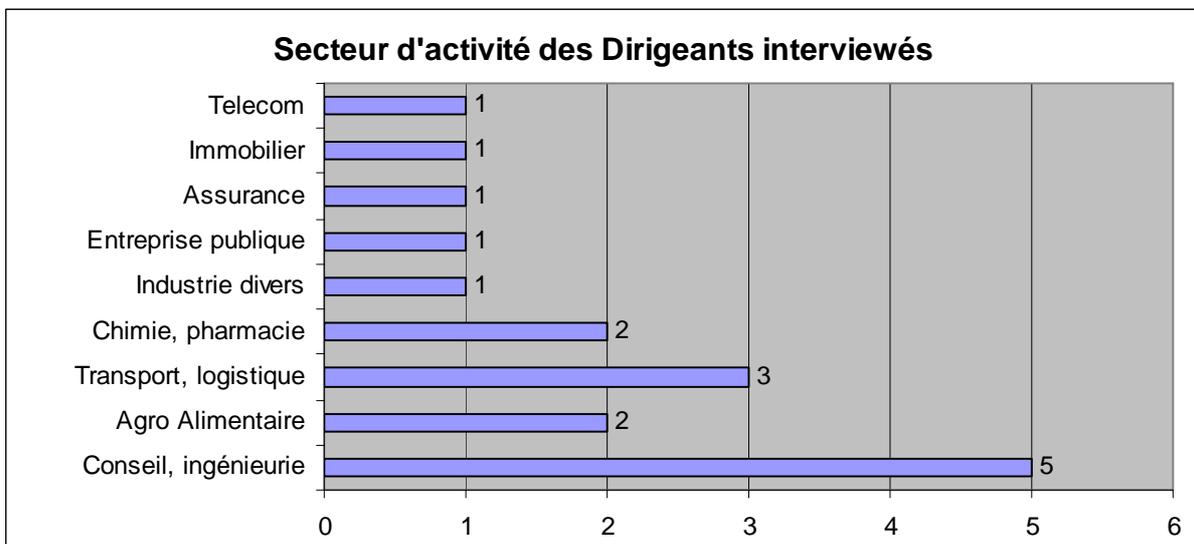
#### 3.2.1 Cartographie des entreprises interrogées

Les périmètres d'encadrement sont présentés dans le graphique ci-dessous.

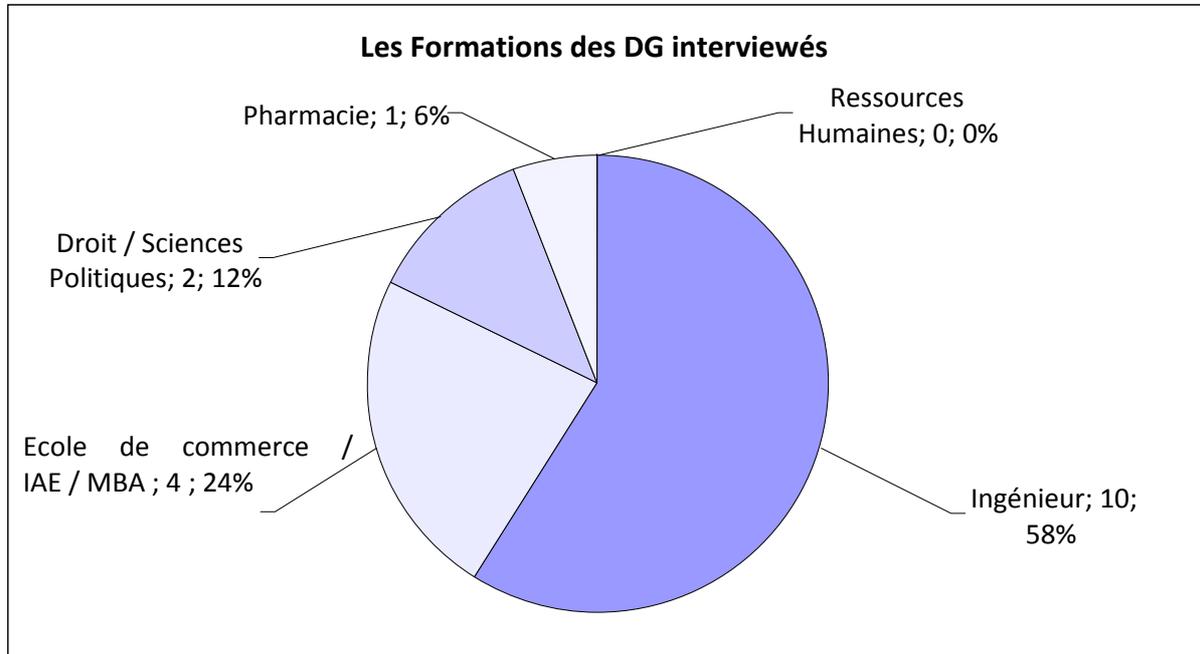
Le nombre de collaborateurs sous la responsabilité des dirigeants interviewés est très varié.



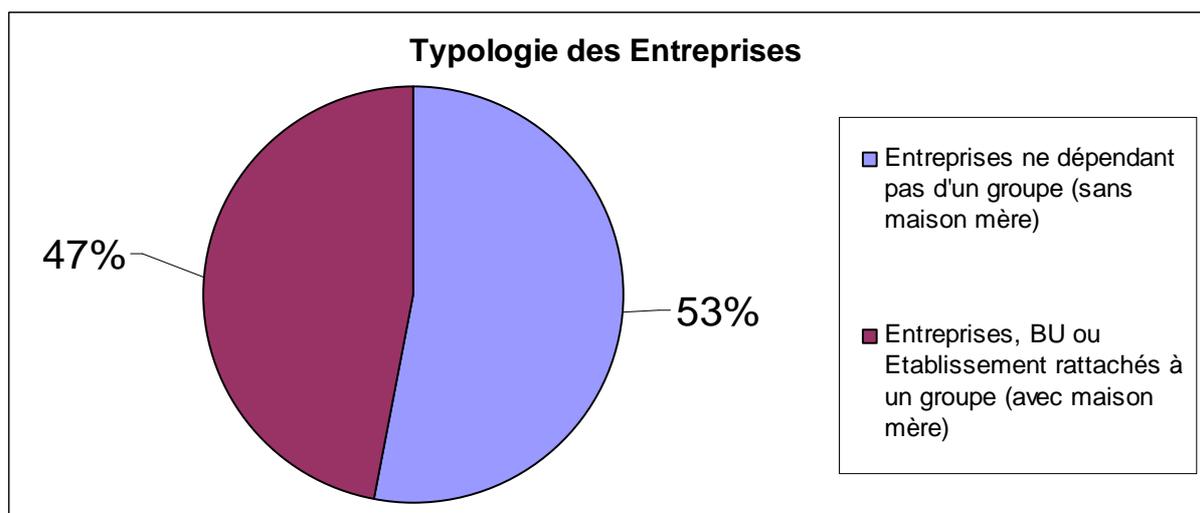
Les secteurs d'activités des dirigeants interviewés sont présentés dans le graphique ci-après.



10 dirigeants sur 17 ont une formation d'ingénieur. Un quart ont une formation supérieure de type Ecole de commerce, IAE ou MBA. Il est à noter que certains dirigeants ont complété leur formation d'ingénieur par un cursus de type managérial (Ecole de commerce ou MBA). Cette double formation n'apparaît pas néanmoins dans le graphique ci-dessous, les dirigeants concernés étant identifiés dans leur filière d'origine (Ingénieur ou Pharmacie).



53 % des dirigeants interrogés exercent dans des entreprises ne dépendant pas d'un groupe.



### 3.2.2 Quelle définition de la performance de la fonction RH ?

A la question « Qu'est que la performance de la fonction RH selon vous ? », les dirigeants interrogés apportent, pour la majorité<sup>29</sup>, des réponses plutôt diverses car contingentes. En effet, les réponses apportées ne visent pas une définition générique qui serait applicable à la fonction RH sans distinction d'organisation au sein de laquelle celle-ci agirait. Il s'agit principalement de définitions qui reflètent en réalité l'attente du dirigeant vis-à-vis de sa fonction RH, dans le contexte de son organisation en particulier. Afin d'illustrer cet aspect contextuel de la performance de la fonction RH, deux points ont attiré notre attention :

- le dimensionnement des effectifs conditionné par la conjoncture à laquelle fait face l'entreprise,
- la focalisation sur la maîtrise de l'activité administrative RH selon la taille de l'entreprise.

#### Dimensionnement des effectifs par rapport à la conjoncture

Dans les entreprises en croissance par exemple, la performance RH est très centrée autour de la capacité de la fonction à mettre à disposition les ressources nécessaires en quantité et en qualité pour soutenir le développement.

- « *Capacité à recruter (en volume et en qualité) : première performance attendue de la RH car c'est le premier besoin.* » ou encore « *capacité à être attractif, notamment en proposant des formations* »
- « *La performance RH c'est répondre de façon performante aux enjeux : Performance dans le recrutement [...]* »

Dans le cas inverse d'une entreprise confrontée à une conjoncture défavorable, la définition de la performance RH adjoint à la notion de dimensionnement des effectifs la durabilité. Il s'agit en effet d'adapter en continu l'effectif au volume d'activité, en recrutant ou décrutant. On parlera ainsi davantage de « *Fournir dans la durée les ressources nécessaires [...] en quantité suffisante* ». La notion de gestion des coûts dans le dimensionnement des effectifs, en particulier dans la mise en œuvre d'un plan social, est parfois mentionnée explicitement.

#### Maîtrise de l'aspect administratif RH (Paie, Respect de la législation...)

Pour les entreprises de taille limitée, il s'agit d'un facteur de performance plus souvent cité que dans les grandes entreprises. Pour ces dernières, il s'agit d'un « Must Have » qui n'est pas souvent évoqué de manière spontanée dans la définition de la performance RH. Il semblerait donc que dans une PME, la vision du dirigeant concernant l'investissement dans la fonction RH porte avant tout sur la réalisation du « socle » de l'activité RH tournant notamment autour de la paie et du respect de la législation du travail. Dans les grandes entreprises, ce socle est manifestement considéré comme acquis. De nouvelles attentes émergent alors et éclipsent, semble-t-il, la couche administrative de l'activité RH.

---

<sup>29</sup> Dans certains cas, des embryons de définition générique, c'est-à-dire applicable à toute fonction RH, sont formulés. Il est intéressant de souligner que c'est notamment le cas lorsque le dirigeant a connu une expérience dans la fonction RH et a, à cette occasion, acquis des fondamentaux dans le domaine RH qui ressortent dans la définition de la performance de cette fonction.

Les deux exemples ci-dessus illustrent ainsi la partie singulière de la définition de la performance RH, celle-ci étant conditionnée par certaines contingences de l'entreprise. Au sein de cette diversité des « définitions », certains points de convergence apparaissent néanmoins.

### **Omniprésence de la préoccupation sociale**

« *Créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise.* » et « *Maintien d'un bon dialogue social (même si pas de problème sociaux)* » expriment deux dirigeants.

Ces verbatims illustrent cette tendance particulièrement récurrente dans la définition de la performance RH accordant une place de choix à la qualité du climat social ou encore aux relations avec les IRP. Chez cet acteur majeur du secteur agro-alimentaire, on peut même parler de focalisation sur ce thème.

Il ne s'agit pas d'un élément conjoncturel de la performance RH car le climat social n'est pas cité exclusivement dans des entreprises pour lesquelles les relations sociales représentent un enjeu à court terme, dans le cadre d'un plan social par exemple. Les dirigeants d'entreprises en croissance se sentent également concernés au premier chef, soulignant leur perception de forte contribution d'un climat social favorable au succès de l'entreprise. Parallèlement, ces dirigeants ont également conscience qu'il est plus facile de rendre le climat social favorable dans un contexte de croissance tout en sachant que nul ne peut prédire l'avenir. Et l'un des interviewés de souligner que c'est « lorsqu'il fait beau » qu'il faut rendre le climat social favorable. « Lorsqu'il pleut » (voire même que l'orage gronde pourrait on ajouter !), il est trop tard !

Pour être exhaustif sur cette omniprésence du climat social parmi les éléments structurants de la performance de la fonction RH, on peut s'interroger néanmoins sur l'influence de l'actualité sociale (Durcissement des conflits – Continental par exemple, séquestration de dirigeants ...). Dans quelle mesure cette actualité n'influence-t-elle pas le discours des interviewés ?

### **Gestion des carrières**

On peut noter une référence systématique, certes exprimée de manière différente, à la gestion des carrières. Néanmoins, le point mentionné ici se limite souvent à un message se résumant par :

« *Une fonction RH performante doit être performante dans la gestion des carrières.* »

Le contenu de la gestion des carrières est majoritairement peu développé. Néanmoins, la finalité est clairement exprimée dans certaines entreprises et tourne généralement autour de l'identification et la rétention des talents, ou plutôt des « hauts potentiels » pour reprendre la terminologie la plus souvent employée bien que réductrice par rapport à la notion de talents. Il est intéressant de noter que les entreprises soulignant ces raisons d'être de la gestion des carrières sont apparemment celles dont l'activité repose sur le capital humain car délivrant des prestations intellectuelles. Cette tendance demande néanmoins à être confirmée. Pour conclure sur cette partie, mis à part pour les entreprises centrées sur le capital humain et citées précédemment, l'absence récurrente d'explicitation du contenu de la gestion des carrières se retrouve dans l'absence d'indicateur permettant de mesurer la performance RH dans ce domaine.

Seuls 2 dirigeants ont cité spontanément la GPEC. L'un d'entre eux la considère comme un "outil fondamental qui permet de communiquer avec les partenaires et les collaborateurs en intégrant la stratégie d'entreprise. Cela force tout le monde à s'aligner sur l'employabilité". Il définit alors la performance RH comme la capacité conjointe de l'organisation et du collaborateur à adapter compétences et aptitudes aux évolutions inéluctables de la stratégie de l'entreprise.

### 3.2.3 Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction RH ?

Dans le cadre des entretiens, nous avons questionné les dirigeants sur leurs critères précis d'évaluation de la performance de la fonction RH. 9 critères d'évaluation ressortent. Certains dirigeants ont cité plusieurs critères (jusqu'à 6 critères). D'autres ont cité un ou deux critères et quelques uns n'ont pas cité de critère précis d'évaluation de la performance de la fonction RH. De plus un dirigeant indique avoir un contrat d'objectif formalisé et déclare évaluer la performance de la fonction RH par rapport à ce contrat.

#### - **L'efficacité du processus de recrutement et ....des départs**

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacité du processus de recrutement.

- La quantité mais aussi la qualité des ressources humaines est un critère d'évaluation de la fonction RH pour un dirigeant qui a un objectif stratégique de passer à 20 000 salariés.
- Idem pour une autre entreprise qui, avec une ambition de croissance de 50% en 5 ans et une volonté de se diversifier, place le recrutement comme critère numéro 1 d'évaluation de la fonction RH.
- En lien avec cette stratégie de croissance (objectif de doublé de taille d'ici 3 à 4 ans), un dirigeant affirme que la fonction RH est attendue sur le recrutement de 40 personnes par an environ. Un autre dirigeant mesure « *la corrélation au plan de recrutement et le retard dans les effectifs.* »
- La qualité du recrutement est essentielle pour un dirigeant qui indique mesurer le taux d'échec d'intégration après recrutement mais aussi les délais de recrutement. Ces indicateurs constituent des critères d'évaluation de la fonction RH.
- Enfin, deux dirigeants ont pour critère d'évaluation le délai de recrutement et la qualité du processus d'embauche

Avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment constitue donc un critère d'évaluation de la fonction RH.

Dans les entreprises touchées par la crise et affichant un gel du recrutement, l'efficacité du processus de recrutement est évidemment pas un critère d'évaluation. Le critère d'évaluation devient alors la capacité à réduire les effectifs, en respectant la législation et en limitant l'impact social.

#### - **L'efficacité et l'efficience du processus de formation du personnel**

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacité et l'efficience du processus de formation. Les dirigeants n'ont pas la même définition de ce que doit être un processus de formation efficace. Leurs critères d'évaluation de la fonction RH sont donc différents.

- Un dirigeant challenge la fonction RH sur le suivi et l'avancement du plan de formation par rapport à l'objectif de départ.
- Un autre dirigeant veille au pourcentage des collaborateurs ayant bénéficiés d'une formation et au pourcentage des collaborateurs absents de en formation. Un autre suit, quant à lui, le nombre de jours de formations.

- Un dirigeant attend de la fonction RH un investissement dans les formations en management et en commercial en lien avec sa stratégie de développement compétences des collaborateurs dans ces domaines.
- Un dirigeant objective la fonction RH sur le taux de satisfaction des collaborateurs et sur leurs formations.
- Un autre dirigeant attend de la fonction RH une maîtrise des coûts de formations et a pour critère le taux de subvention du plan formation.

Si l'efficacité du processus administratif de la formation et la maîtrise du budget est souvent un critère d'évaluation de la fonction RH cité par les dirigeants, la contribution de la formation à la performance de l'entreprise ne constitue pas un critère d'évaluation.

#### - **L'efficacité et l'efficience de la fonction RH en général**

La productivité de la fonction RH correspond au ratio des effectifs de la fonction RH sur l'effectif total géré. Ce critère semble essentiel pour deux Dirigeants.

Un d'entre eux parle d' « Efficacité budgétaire de la fonction RH et rationalisation des coûts. »

Un autre dirigeant déclare avoir pour critère le coût fonction RH

Deux dirigeants ont pour critère d'évaluation de leur fonction RH « *La réactivité de traitement des dossiers* » et les « *Délais et qualité de réponse au personnel* »

#### - **Les relations sociales**

Plusieurs dirigeants ont des critères d'évaluation relatifs aux relations sociales :

- un dirigeant évalue la qualité des relations sociales en suivant le taux de grève qui est aussi le témoin du modèle de cogestion (Employeur et représentants du personnel)
- pour un autre dirigeant, les relations avec les IRP sont un critère d'évaluation de la performance de la fonction RH. Les questions des DP constituent une très bonne mesure du climat social. Un dirigeant précise aussi qu'il y a des petits déjeuners réguliers dans les sites avec les opérationnels ce qui constitue un excellent thermomètre du climat social en plus des questions de DP.
- la qualité de la gestion de la vie sociale de l'entreprise est un critère d'évaluation pour un dirigeant.
- un autre dirigeant suit l'absentéisme et le turnover comme indicateur de la qualité du dialogue social.
- « *Rendre heureux les clients et les salariés* » est un critère qualitatif d'évaluation de la fonction RH pour un dirigeant.
- un autre déclare que le climat social est un critère d'évaluation de la performance RH.
- un dirigeant précise « *ce qui va mesurer la performance globale de la fonction RH ce sont les baromètres salariés.* ». Il apparaît ici que la performance RH est avant tout liée à la satisfaction des salariés de l'entreprise.

Dans les entreprises sans délégués syndicaux, les enjeux sociaux ne pas cités comme critère d'évaluation de la performance de la fonction RH. Deux dirigeants l'expliquent par le contexte favorable de l'entreprise (croissance) et la qualité des représentants du personnel (Niveau d'étude élevé + forte implication pour l'entreprise).

- **La fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières**

Plusieurs dirigeants ont pour critères d'évaluation la fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières.

- Pour un dirigeant, le turnover est un critère car il est témoin de l'adhésion à la culture d'entreprise. Par ailleurs, le dirigeant a pour critère la capacité du DRH à identifier des risques de départs non désirés de collaborateurs... et mettre tout en œuvre pour les retenir : *« C'est le devoir de la DRH »*
- Pour un autre dirigeant, le taux de rétention des collaborateurs fait l'objet d'un suivi précis et d'un benchmark entre filiale ainsi que sur le secteur. Ce critère d'évaluation de la performance de la fonction RH Intégration est partagé par l'ensemble des managers (RH et autres) et pèse 5% de la rémunération variable.
- Un dirigeant suit le turnover. Un autre indique des critères de « fierté & appartenance ».
- La gestion des emplois et des carrières est un critère d'évaluation pour un dirigeant. Idem pour un autre mais aucun ne précise quels critères permettent de mesurer de façon tangible la performance de la gestion de carrières.
- Deux autres dirigeants déclarent suivre le taux de réalisation des entretiens professionnels (revus à chaque comité de direction).

Excepté le turnover et le taux de réalisation des entretiens professionnels, les critères retenus par les dirigeants pour évaluer la performance de leur fonction RH dans les domaines de la gestion des carrières sont très qualitatifs et résultent surtout d'une perception.

- **La maîtrise de la masse salariale**

Un seul dirigeant indique que la maîtrise de la masse salariale était un critère d'évaluation de la fonction RH. Les autres dirigeants n'ont rien spécifié sur ce sujet.

- **Le Lean manufacturing**

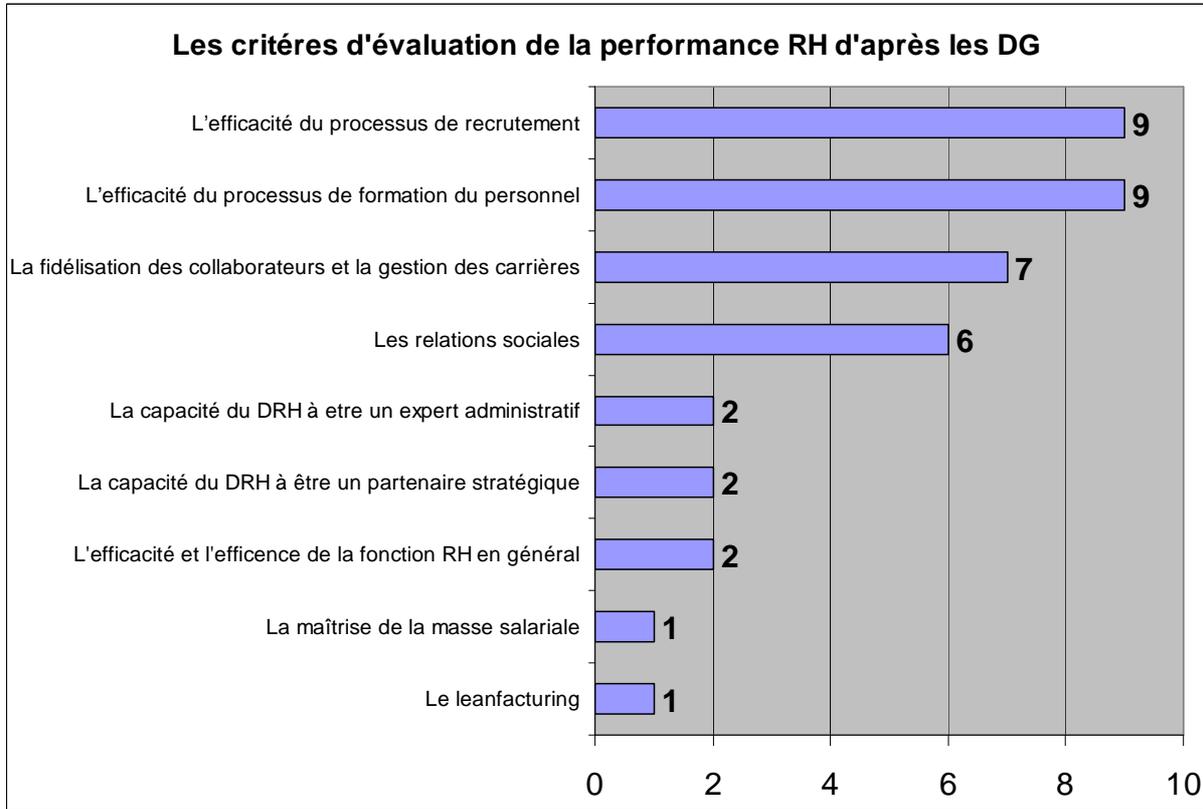
Un dirigeant insiste sur la nécessité d'inclure sa fonction RH dans le schéma défini pour l'ensemble de l'Organisation. *« J'ai poussé à l'extrême le Lean Manufacturing dans la fonction RH. Pour le RH, on a construit des objectifs quantitatifs sur la base du principe Sécurité, Qualité, Cout, Disponibilité Client, ..... Thèmes/Indicateurs communs à l'ensemble de l'usine. La RH doit être dans une position de proximité avec son environnement, ici industriel. »*

- **La capacité du DRH à être un partenaire stratégique**

Un dirigeant a pour critère de la fonction RH la capacité du DRH à être « sparring partner ». Ce critère qualitatif est par nature difficilement quantifiable. Un autre dirigeant déclare que son DRH est évalué sur sa capacité à être force de proposition et de conseil.

Pour un dirigeant, les critères sont ceux liés à un grand groupe. Le DRH d'un grand groupe est évalué sur sa capacité à déployer des politiques d'entreprise (difficile à mesurer par des indicateurs tangibles). Pour lui, les critères d'évaluation d'un DRH de grand groupe diffèrent fondamentalement d'un DRH d'une petite entreprise : *« la vraie différence n'est pas le secteur d'activité mais surtout la taille de l'entreprise ! »*

Le graphique ci-dessous présente la synthèse des critères d'évaluation de la performance de la fonction RH selon les dirigeants.



On observe un lien étroit entre la définition de la performance RH et les critères d'évaluation de la fonction RH.

### 3.2.4 Quels sont les outils d'évaluation de la fonction RH ?

De nombreux dirigeants déclarent l'existence de tableau de bord RH mais aucun ne nous l'a montré. Un seul déclare passer en revue les indicateurs en COMEX. Deux dirigeants déclarent avoir le projet de mettre en place une « balanced scorecard RH ». Deux autres mentionnent avoir des contrats d'objectifs.

Quelques dirigeants précisent percevoir suffisamment la performance de la fonction RH à travers des échanges avec leur DRH mais aussi avec les collaborateurs, managers et représentants du personnel (et notamment lors des instances représentatives du personnel) plutôt qu'en la mesurant par des outils de type tableau de bord ou baromètre social. Un dirigeant indique que les objectifs fixés lors de l'entretien ne sont pas « *gravés dans le marbre* ». Il accorde une grande importance à la capacité du DRH à adapter les objectifs initiaux en fonction du contexte. Un dirigeant déclare utiliser peu d'outils de mesure. « *On résonne plus en terme d'objectifs revus et ajustés tous les 2/3 mois* » précise-t-il.

Un dirigeant déclare réaliser des petits déjeuners réguliers dans les sites avec les opérationnels ce qui constitue pour lui un excellent thermomètre du climat social en plus des questions des Délégués du personnel.

Un autre dirigeant comprend bien le besoin d'objectivité la performance avec des outils de mesure. Cependant, il précise que la correspondance métrique entre le niveau de performance globale de la fonction RH et le taux d'atteinte de tous les objectifs reste une difficulté et présente le risque d'être prisonnier d'un système trop sophistiqué.

Quelques dirigeants déclarent réaliser la mesure du climat social par des enquêtes.

### 3.2.5 Quels sont les objectifs du DRH ?

Quantitatifs, qualitatifs, opérationnels, stratégiques, contextuels ou tactiques, collectifs ou individuels le panel est large.

Nous n'avons pas eu accès dans la majorité des cas à la feuille d'objectifs des DRH, donc les éléments présentés ne se veulent pas exhaustifs mais révélateurs de certaines tendances.

- Dans la grande majorité des cas, le DRH a des objectifs quantitatifs le plus généralement court terme, sur la période de l'année. Plus l'entreprise est importante en taille moins ce type d'objectif est cité de façon spontanée. Au contraire quand le dirigeant est en lien direct avec l'opérationnel généralement dans les structures plus petites il a tendance à privilégier des objectifs opérationnels souvent facilement quantifiables.
- Plus l'entreprise est importante ou BU d'un groupe plus large plus la tendance du dirigeant est de faire référence à des objectifs plus qualitatifs et de long terme. Comme évoqué dans un cas avec

des objectifs du type «travailler sur une approche plus humaine de la relation professionnelle » ou un autre dirigeant qui insiste sur « la culture d'entreprise ».

- L'objectif qui revient alors très souvent est celui du recrutement et plus généralement celui de la gestion des effectifs (adéquation effectifs vs charge de l'entreprise, intégration, etc). Ce champ est pratiquement toujours lié à la gestion des emplois et carrières. C'est le cas pour 50% des entreprises ou de BU interrogés.
- On note que les objectifs sont dans la majorité des cas très contextualisés. La gestion de la crise de ces 2-3 dernières années est passée par là. Cette contextualisation va même dans certains cas par le remplacement du DRH par un autre dont l'expérience, la personnalité sont plus adaptées à aux nouveaux enjeux de l'entreprise (Bull) ;

Au-delà des tendances ci-dessus, quelques dirigeants interrogés insistent, de façon spontanée, sur la nécessité de lier les objectifs RH à la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, il n'y a quasiment pas d'objectifs RH collectifs entre les différentes entités de l'organisation. L'un des interviewés insiste sur le rôle prépondérant que doit jouer le management : ce dernier ne doit pas être déchargé de ses responsabilités dans le domaine RH. Sans citer formellement d'objectifs communs à la fonction RH et au Management, on note une responsabilité partagée : « *Le manager doit pouvoir compter sur un service opérationnel rapproché mais je considère qu'il doit rester « in control » de tout ce qui touche sa politique RH* ».

Dans la même optique, un dirigeant donne des objectifs RH à l'ensemble des membres du CODIR : Internationalisation des équipes pour le Marketing, Optimisation des équipes pour la Production...

Enfin, les deux dirigeants mentionnés ci-dessus considèrent les objectifs business de l'entreprise (Profit, volume d'activité...) comme les premiers objectifs du DRH.

En synthèse, recrutement, formation, gestion des carrières, relations sociales sont les principaux objectifs cités. On trouve majoritairement deux axes dans les objectifs aux DRH :

- des objectifs tangibles et très concrets, contextualisés à une approche court terme de l'activité et aux objectifs de l'organisation, objectifs les plus souvent mentionnés par les directeurs généraux.
- des objectifs intangibles et plutôt qualitatifs (maintenir la culture de l'entreprise, « *un bon climat social* » ou encore « *Travailler sur une approche plus humaine de la relation professionnelle* »). A noter que les directeurs généraux sont très sensibles à ces objectifs.

### 3.2.6 Quel est le processus d'évaluation du DRH ?

Sur les 17 entretiens réalisés, 3 doivent être neutralisés vis-à-vis de cette question (l'un du fait de l'absence de DRH, un autre parce que le 1<sup>er</sup> DRH de l'entreprise vient d'arriver et que le processus d'évaluation n'a pas encore été fixé, le dernier parce que non abordé dans l'entretien). L'analyse qui suit repose donc sur 14 entretiens.

#### **Une pratique généralisée d'un entretien annuel entre dirigeant et DRH**

Quelque soit la taille de l'entreprise, les Dirigeants ont un entretien annuel avec leur DRH (14 réponses), dans le cadre du processus commun à l'organisation. Ce processus d'entretien annuel est souvent généralisé à l'ensemble du personnel, en cours de mise en place et limité aux dirigeants dans un premier temps pour une petite entreprise issue d'une fusion acquisition récente.

L'entretien peut intégrer un tiers responsable fonctionnel comme le DRH Europe ou le DRH Monde, l'entretien a alors lieu à trois (comme pour la fixation des objectifs). Dans une autre organisation, l'évaluation du DRH tient aussi compte du retour de chaque directeur « client de la RH ».

Cet entretien repose dans les 14 cas sur la base d'objectifs formalisés. Dans un cas ces objectifs prennent la forme d'un contrat d'objectifs fixés à la fonction RH toute entière et signé du DG et du DRH.

En complément du formalisme de l'entretien annuel qui fixe les grandes orientations pour l'année, quelques dirigeants tiennent aussi compte d'une évaluation en continu reposant sur leurs relations régulières avec le DRH (quotidienne, hebdomadaire, ou au plus mensuelle). Ils précisent d'ailleurs que les objectifs sont adaptés en fonction du contexte en cours d'année, ou qu'ils tiennent compte du contexte en fin d'année pour l'évaluation.

La personnalité du DRH, sa façon de contribuer personnellement aux résultats collectifs de l'entreprise ou au fonctionnement du comité exécutif, peut faire l'objet d'une appréciation qualitative échappant à tout critère formalisé mais participant à son évaluation (clairement cité dans 1 cas comme aussi important que le bilan par rapport au contrat d'objectifs).

Il est intéressant de noter qu'un dirigeant exprime qu'il ne juge pas son DRH sur ce qu'il considère comme les basiques de la fonction RH, à savoir l'administratif, le juridique, et la paye. D'autres dirigeants ne mentionnent pas ces activités dans la performance de la fonction RH ou dans les critères d'évaluation.

### 3.2.7 Le parallèle entre l'évaluation de la fonction RH et celle du DRH

Ce parallèle résulte des réponses à la question : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?

Les réponses apportées qualifient le lien entre la performance RH et la performance du DRH.

La taille de l'entreprise et surtout la taille de l'équipe RH sont des facteurs à prendre en compte : pour les petites équipes, où le DRH gère en direct l'ensemble des cadres RH, évaluer le DRH c'est évaluer la performance de la fonction RH.

« *Doit-on évaluer uniquement le DRH sur la performance de la fonction ?* » est la manière dont la question fut reformulée par certains dirigeants. Un tiers des réponses vont dans le sens du « *Une fonction RH performante est nécessaire mais non suffisante pour considérer un DRH comme performant* » car « *L'évaluation du DRH porte aussi sur sa contribution personnelle au collectif* ». Donc pour certaines des personnes interrogées, on peut affirmer que la performance de la fonction est une condition nécessaire mais pas suffisante à la performance du DRH.

Il y a un concept qu'il est intéressant de noter, à savoir que le DRH est le pilote de la fonction RH, rien de nouveau, mais que sa gestion dépasse le cadre de la direction des ressources humaines, à savoir que l'évaluation qui peut en être faite s'appliquerait aussi à la gestion RH des managers. Le DRH est le « *chef d'orchestre* » de la fonction.

Enfin au sein d'une entreprise, la gestion RH est l'affaire de tous : « *La performance RH est l'affaire de l'ensemble du Comité Directeur : chaque directeur a dans ses objectifs un volet RH* » où la responsabilité est partagée sur l'ensemble de la direction.

Il faut donc retenir que la performance de la fonction RH dépend en général de celle du DRH et vice et versa. Ces 2 performances dépendent en outre de l'adhésion des managers (*Le RH ne peut rien faire tout seul*). Enfin, plus la structure est petite, plus leur lien est fort. *L'évaluation de la fonction RH du point de vue de sa performance, n'est pas l'unique facteur à prendre compte dans l'évaluation du DRH.*

En conclusion, le lien entre la performance de la fonction RH par rapport à celle du DRH est contingent à la taille de l'entreprise. En effet, pour une petite ou moyenne organisation, les deux évaluations sont très liées (car le DRH gère en général en direct ses cadres et est impliqué dans la majorité des sujets). Pour les organisations plus importantes et complexes (où la fonction RH est répartie géographiquement dans des filiales et/ou les niveaux hiérarchiques sont multiples), la performance de la fonction RH est une condition nécessaire mais pas suffisante à celle du DRH.

On retrouve globalement dans les objectifs du DRH les attentes des directeurs généraux vis-à-vis de la fonction RH ainsi que des attentes lui étant propres.

### 3.2.8 Le binôme DG / DRH

Ce thème non inclus dans notre guide d'entretien a régulièrement été évoqué de manière spontanée par nos interlocuteurs. A titre d'exemple, la relation DG / DRH est selon un des dirigeants interrogés « *un facteur clé de succès dans la performance RH* ». Le succès du binôme repose sur 2 conditions principales : la relation de confiance et une capacité d'adaptation et de conviction.

#### 1. Relation de confiance

Selon la moitié des dirigeants interrogés, les éléments clés de la relation sont la complicité et la proximité qui s'établissent entre le dirigeant et le DRH. Même si les dirigeants se déclarent proches des autres Directeurs de fonction, la proximité avec le DRH semble relever d'un autre ordre, un des dirigeants justifie ce point par le fait que « *la relation reste d'une autre nature car c'est une question d'hommes et non de technique* ». La complicité repose sur la fréquence des rencontres entre le dirigeant et le DRH. Certains mentionnent explicitement que leurs entretiens sont quotidiens. L'un d'entre eux déclare même « *le DRH est la personne que je vois le plus* », un autre indiquant « *qu'il voyait son DRH tous les jours même de façon informelle* ». Cette proximité est parfois même une proximité géographique selon un des dirigeants qui soulignait que son bureau était juste à côté de celui du DRH.

Par ailleurs, pour que l'alchimie fonctionne, le DRH doit être une personne de confiance nous déclarait l'un d'entre eux « *avec lequel le courant doit passer* ». Mais ils doivent surtout partager une même vision des Ressources Humaines si l'on en croit l'un des dirigeants qui précise que « *le dirigeant et le DRH doivent avoir des accroches humaines fortes, des chromosomes communs, une communauté de regard et d'analyse sur les hommes* ». Cette relation se trouve renforcée par la sensibilité du dirigeant aux aspects RH ou s'il a lui-même occupé des fonctions dans le domaine RH.

#### 2. Capacité d'adaptation et de conviction

Cette proximité s'impose également lorsque le contexte est plus tendu. Un des dirigeants expliquait qu'il attendait de son DRH qu'il « *puisse aussi exécuter un plan de restructuration* » ou « *renégocier des accords d'entreprise* » démontrant ainsi que le DRH devait faire preuve d'adaptation.

Le DRH doit également faire preuve de capacité de conviction. Cette aptitude du DRH à faire comprendre aux dirigeants la « *bonne manière* » d'associer le facteur humain à la stratégie de succès de l'entreprise, passe par une vision commune des RH comme le rappelait un des dirigeants interrogé, le « *DRH doit avoir une vision orientée long terme, à l'instar du PDG* », un autre rappelait qu'un « *des pouvoirs du DRH était un pouvoir d'influence vis-à-vis de son patron* », mais cela passe également par une complémentarité de profil. Un des dirigeants soulignait que « *son profil était complémentaire à celui de son DRH* », ce qui était un atout pour apporter un angle de vue différent.

Preuve ultime de cette indispensable complémentarité, le fait que le binôme ne fonctionne pas, que leurs points de vue sont trop divergents, peut conduire le dirigeant à changer de DRH. En corollaire, un dirigeant rappelle que « *lorsque cela est nécessaire, il choisit une personne qui le complète en terme de profil psychologique mais aussi en terme de connaissances* ». C'est pourquoi, les dirigeants s'impliquent très fortement dans le recrutement de leurs DRH.

Bien que ce point n'apparaisse pas dans la revue de littérature de la performance RH, notre enquête terrain révèle que le binôme Dirigeant / DRH est la clé de voute du système. Il semble donc qu'avant toute mesure, une des conditions de réussite de la performance RH soit un binôme dirigeant DRH de qualité et sur la même longueur d'ondes.

### 3.3 Analyse

Avant de procéder à l'analyse de la matière collectée et présentée dans la partie précédente, il convient d'introduire ici les biais potentiels impactant notre étude empirique :

- 1) Nous sommes entrés en contact avec les dirigeants interviewés par réseau, nos réseaux respectifs étant constitués vraisemblablement de personnes avec lesquelles nous partageons certaines affinités, dont potentiellement la « chose RH ». Nos interlocuteurs ne représentent pas à ce titre une catégorie particulière de la population ciblée : celle de dirigeants partageant notre intérêt pour le domaine RH ?
- 2) Il faut garder à l'esprit que nous avons pris le parti d'une étude qualitative. Les ressources disponibles pour sa réalisation (en temps et en nombre d'intervenants en particulier) ne permettent pas à notre échantillon d'être représentatif. Il faut donc rester prudent dans nos conclusions qui ne pourront s'exprimer que sous la forme de tendances et d'hypothèses : tendances si une majorité de répondants cite un point donné, hypothèses qui mériteraient d'être vérifiées dans le cas contraire.
- 3) Nous nous sommes présentés aux dirigeants interrogés comme participants à un MBA RH témoignant ainsi de notre intérêt pour ce domaine. Cet élément a-t-il influencé le discours de nos interlocuteurs ?

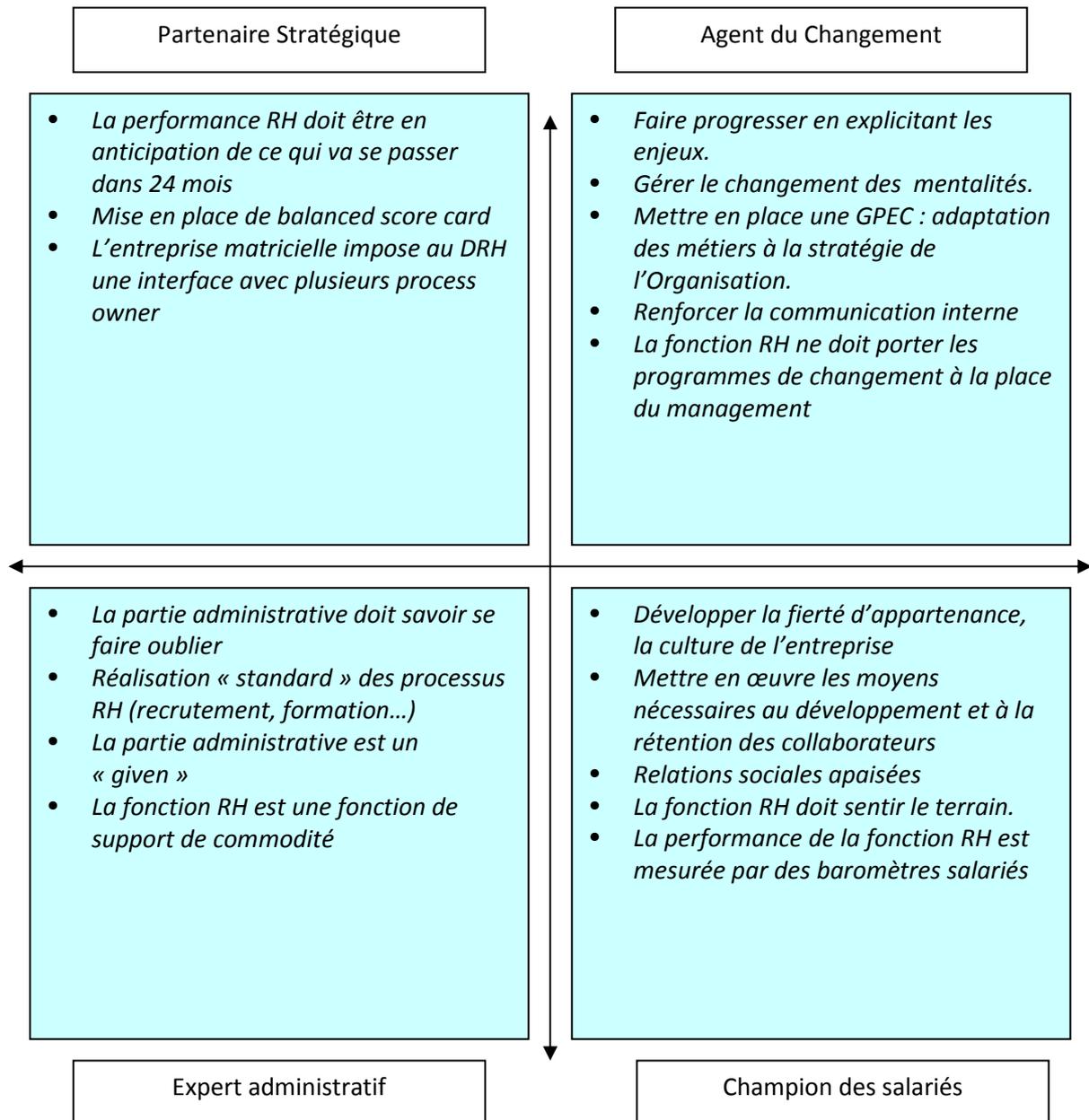
#### 3.3.1 Les missions confiées par le DG à la fonction RH

Pour faire cette analyse, nous avons choisi de prendre comme référence le modèle d'Ulrich présenté dans la partie 1.1.1. Celui-ci propose de présenter la notion de performance de la fonction RH sous l'angle des missions qui lui sont données dans l'organisation. On en dénombre 4 :

- expert administratif
- champion des salariés
- agent du changement
- partenaire stratégique

Nous avons positionné dans ce modèle les éléments relatifs aux missions confiées à la fonction RH indiqués par les dirigeants.

A grand trait, les principaux verbatims pour chacun des quadrants ont été positionnés dans le tableau ci-après.



Que faut-il en retenir ?

### Expert administratif

Pour la grande majorité des dirigeants interrogés la partie administrative n'est pas évoquée dans leurs attentes. Tout se passe comme si cette partie était considérée comme un acquis, un « given », sur lequel il n'était pas nécessaire d'évaluer formellement la performance de la fonction RH puisque l'on en entendait plus parler. Cependant, ponctuellement à ces aspects administratifs sont souvent associés des aspects juridiques qu'il n'est pas anodin de prendre en compte (mise en œuvre de la loi TEPA, portabilité de la mutuelle ...). Il s'agit là de sujets spécifiquement RH, que la fonction RH s'en « débrouille » !!!.

### **Champions des salariés**

L'ensemble des dirigeants évoque la mission « Champion des salariés ». Elle apparaît comme une mission pivot de l'activité de la fonction RH en ce sens qu'elle est la plus évoquée. Certains l'expriment à travers des relations sociales apaisées, un climat social positif d'autres en insistant sur le développement des collaborateurs et la rétention des meilleurs. Il faut noter que les plus avancés dans ce domaine n'hésitent pas à considérer que la véritable performance de la fonction RH ce sont les salariés qui l'évaluent à travers les baromètres / enquêtes de satisfaction qui sont alors très régulièrement proposés.

**Le DG fait porter la responsabilité de ces deux premières missions sur la fonction RH toute entière ce qui n'est pas le cas pour les deux missions suivantes.**

### **Agent du changement**

On arrive ici à une mission qui n'est pas citée de façon régulière. Quand elle l'est, plusieurs DG insistent sur la co-responsabilité de la fonction RH (voire plus spécifiquement du DRH) avec le management. Il semble qu'à ce niveau la perception du DG est que cette mission ne peut pas être imputée à la seule fonction RH et qu'il est indispensable que le management garde un rôle moteur dans le processus. La notion de fonction RH élargie prend ici tout son sens. C'est par ailleurs ici que les enjeux de communication interne sont évoqués et mis sous la responsabilité RH.

### **Partenaire stratégique**

La quasi-totalité des DRH est au Comité directeur, certains au Comité Exécutif. Cependant leur positionnement peut être très différent d'une organisation à une autre. Le dirigeant peut vouloir les cantonner à un simple rôle de reporting, d'anticipation et d'alerte vis-à-vis de l'équipe de Direction. D'autres impliquent leur DRH de façon plus ou moins profonde dans la stratégie de l'entreprise sur un axe qui va de la contribution à l'élaboration de la stratégie d'entreprise (rôle de strategic partner au sens de Boudreau & Lawler) à la simple mise en œuvre de la stratégie (rôle de Business Partner toujours au sens de Boudreau & Lawler). Nous pouvons apporter ici un éclairage nouveau sur l'interrogation ayant émergé dans la conclusion de la première partie : seuls quelques DG considèrent que la contribution à l'élaboration de la stratégie entre dans les prérogatives du DRH.

**Pour mémoire, la mission de « Strategic Partner » (contributions à l'élaboration de la stratégie), identifiée par Lawler & Boudreau, est établie sur la base de la perception de DRH. Cette perception n'est pas partagée par les dirigeants de notre panel.**

Dans ce cadre, certains paramètres sont très impliquant pour la fonction RH dans ce rôle de partenaire stratégique. On peut ainsi citer la mise en place de Balanced ScoreCard, ou bien l'entreprise matricielle qui voit la fonction RH en interface avec de nombreux process de l'organisation.

**Sur ces deux dernières missions et principalement la dernière le DG identifie le DRH, et non plus la fonction RH dans son ensemble, comme porteur.**

En synthèse, et sur notre échantillon d'organisations nous avons essayé de représenter dans le tableau ci-dessous le degré de déploiement de ces missions dans les organisations en fonction de leur taille.

Secteur d'activité	Nombre salariés de l'organisation	Expert Administratif	Champion des salariés	Agent du changement	Partenaire Stratégique
Compagnie aérienne	100				
Conseil Management de projet	200				
Courtier d' Assurances	350				
Industrie Pharmaceutique	350				
Location/vente Materiel de chantier	450				
Luxe	650				
Industrie	700				
Télécom	900				
Chimie Fine - Pharmacie	1000				
Agro-Alimentaire	1300				
Construction Immobilière	1400				
Conseil en ingénierie environnement	1500				
Organisme public (R&D)	2450				
Logistique	5500				
Services Informatiques	9000				
Services Informatiques / Conseil	9500				
Conseil	17000				

Il apparaît à travers ce tableau que :

- les missions d'agent du changement et surtout de partenaire stratégique sont attendues par le DG pour les entreprises ayant atteint une certaine taille.
- ce n'est cependant pas le cas pour toutes les organisations de taille importante.
- l'attente du DG sur la mission de partenariat stratégique est toujours associée à celle d'agent du changement

Il faut cependant noter que dans les organisations de petites tailles le DRH incarne la fonction RH. On peut alors formuler l'hypothèse qu'il intègre vraisemblablement plus facilement au quotidien la stratégie de l'entreprise profitant de sa proximité avec le DG et de processus beaucoup moins complexes à prendre en compte. Il ne serait pas alors nécessaire de la formaliser. A contrario dans ces petites structures l'opérationnel et donc les deux premières missions doivent être consommatrices de beaucoup de temps et d'énergie.

Deux hypothèses peuvent être également formulées :

1. pour que le DRH puisse prétendre à la mission d'agent du changement la fonction RH doit au préalable être investie (remplir avec succès ?) des missions « expert administratif et champion des salariés ».
2. Pour être investie de la mission de partenaire stratégique le DRH doit préalablement avoir été investie de la mission

### 3.3.2 Les critères d'évaluation et outils

Comme le montre la restitution de nos entretiens les DG citent de multiples critères d'évaluation pour mesurer la performance de la fonction RH. Cependant ils ne citent spontanément que peu d'indicateurs associés à ces critères. Seuls des critères comme, l'efficacité du processus de recrutement, l'efficacité du processus de formation du personnel, la fidélisation des collaborateurs, la maîtrise de la masse salariale sont des critères ayant fait l'objet d'indicateurs exprimés.

Par ailleurs, il apparaît que quand un critère est accompagné d'indicateur celui-ci traduit l'efficacité et/ou l'efficacité de la fonction RH mais très rarement l'impact sur la performance de l'organisation.

Plusieurs critères attendus comme important par le DG restent, eux, sans indicateur. Ce sont en général des critères difficilement objectivables en d'autres termes compliqués à quantifier à travers un indicateur. Il s'agit principalement des attentes qualitatives de la fonction RH ayant un impact plus stratégique qu'opérationnel sur l'organisation. Plusieurs exemples ont été donnés :

- comprendre métiers et culture, faire vivre ensemble et évoluer ensemble, savoir faire progresser en étant relais des enjeux
- développer la culture d'entreprise et être considéré comme un des « Best Place to work »
- la fonction RH a notamment la responsabilité de créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise.
- la fonction RH doit être au cœur des problématiques stratégiques et de changement de l'entreprise
- créativité dans le domaine social, entretien d'un bon dialogue social
- soutien aux managers
- comment amener les collaborateurs à adhérer et donc se mobiliser
- évolution culturelle, motivation
- capacité du DRH à être « sparring partner »
- créer une culture commune et harmoniser le dialogue social
- qualité du dialogue social et discrétion de la gestion des clashes

Cette liste non exhaustive reflète des attentes intangibles du DG vis-à-vis de la fonction RH ou du DRH. La question n'est donc pas de savoir s'il y a un indicateur plus ou moins adapté mais plutôt de s'interroger sur la manière dont le dirigeant, sur la base de ses attentes, évalue la fonction RH et quel rôle joue sa perception dans cette évaluation ?

En effet les DG n'ayant pas les yeux rivés en permanence sur les indicateurs RH, leur appréciation de la performance RH résulte alors essentiellement :

- de leur connaissance directe du terrain à travers leur contact avec les collaborateurs, les managers, les partenaires sociaux...
- de la confiance que le DG a envers son DRH dans sa capacité à lui transmettre des informations fiables.

Concernant les outils d'évaluation, certains DG déclarent que des tableaux de bord RH sont utilisés dans leur organisation. Par contre il ne semble pas à la vue de leur réponse que ces tableaux de bord soient régulièrement partagés au niveau des Comités Directeur et Comités Exécutif ce que confirme à la fois l'enquête Deloitte précédemment citée ainsi que notre connaissance du milieu des RH.

L'utilisation effective de « balanced scorecard » n'a, elle, pas été citée. Seuls deux dirigeants indiquent leur volonté de mettre en place cet outil dans un proche avenir.

**Sans outil d'évaluation de l'impact, ni même d'indicateurs comment le DG arrive t-il à faire le lien entre performance RH et performance organisationnelle ?**

### 3.3.3 Degré d'explicitation du lien entre performance de la fonction RH et performance organisationnelle

Les dirigeants n'évoquant pas d'outil d'évaluation de l'impact de la fonction RH, nous nous sommes questionnés sur l'existence d'un modèle de causalité implicite entre la performance organisationnelle et celle de la fonction RH. Notre analyse portera sur le degré d'explicitation de ce lien.

A la suite des entretiens menés auprès des dirigeants, nous avons étudié la déclinaison des enjeux de l'organisation au niveau de la fonction RH afin d'une part de rechercher s'il existe un lien entre les deux, et d'autre part, de quelle manière le dirigeant l'intègre dans le cadre de l'évaluation de la fonction RH et du DRH.

Ce questionnement a pour but d'observer, sur la base de notre échantillon d'organisations et de pratiques, le degré d'alignement dit « vertical », considéré comme étant une condition de réussite à la fonction RH par les académiciens.

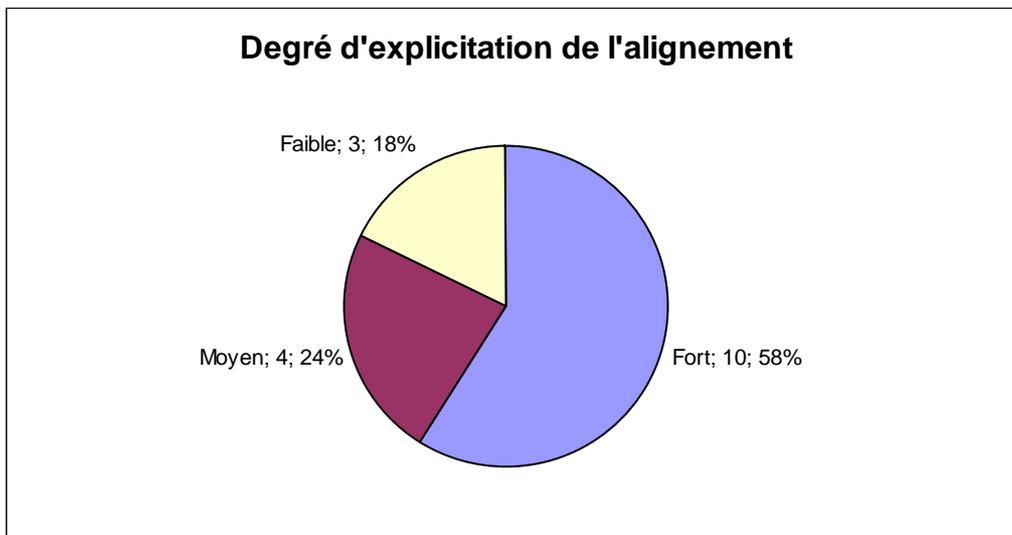
Sur l'échantillon de 17 organisations, nous avons donc analysé l'alignement entre les enjeux de l'organisation, la définition des enjeux RH, les critères définissant la performance RH et enfin la déclinaison en indicateurs. Il ne s'agit pas d'obtenir un résultat quantitatif exhaustif mais plutôt de définir des tendances ou degrés d'explicitation.

Ci-dessous un exemple d'application de notre méthode réalisé à partir d'un entretien avec le dirigeant d'une organisation dans le secteur pharmaceutique.

Enjeux Stratégiques	Enjeux RH	Définition de la Performance de la fonction RH	Indicateurs
Maintien de la croissance	Retenir les collaborateurs : - Mobilité - Bien être au travail  Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fonction RH doit mettre en œuvre les moyens nécessaires au développement et à la rétention des collaborateurs.</li> <li>- La fonction RH a notamment la responsabilité de créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise.</li> <li>- La fonction RH doit être au cœur des problématiques stratégiques et de changement de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de rétention des collaborateurs</li> <li>- Suivi des plans de développement individuel (IDP)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nombre de collaborateur ayant un IDP formalisé,</li> <li>o Nombre de revue de l'IDP</li> </ul> </li> <li>- Suivi du recrutement : délai, qualité</li> </ul>

Afin de faire émerger des tendances nous avons pris le parti de classer le degré d'explicitation en trois niveaux :

- Faible : un ou aucun enjeu de l'organisation ne se décline explicitement dans les enjeux RH
- Moyen : moins de la moitié des objectifs stratégiques se retrouvent explicitement dans les objectif RH
- Fort : plus de la moitié des objectifs stratégiques se retrouvent explicitement en objectif et enjeux RH



On observe que plus de la moitié des dirigeants interrogés sur les attentes de leur fonction RH alignent explicitement les missions de la fonction RH sur la stratégie de leur entreprise.

Il ne s'agit pas ici de conclure sur l'impact de la performance de la fonction RH sur la performance des organisations (modèle de causalité évoqué dans les travaux de Le Louarn & Wills) mais de se questionner sur la mise en pratique de la théorie de l'alignement vertical (selon Barrette) par les dirigeants.

Dans la seconde moitié où cet alignement est moins explicité ou pas observé, on retrouve à la fois des grands groupes et des plus petites structures (voir tableau ci-dessous).

Secteur d'activité	Nombre salariés de l'organisation	Degré d'alignement		
		faible	moyen	fort
Compagnie aérienne	100			
Conseil Management de projet	200			
Courtier d' Assurances	350			
Industrie Pharmaceutique	350			
Location/vente Materiel de chantier	450			
Luxe	650			
Industrie	700			
Télécom	900			
Chimie Fine - Pharmacie	1000			
Agro-Alimentaire	1300			
Construction Immobilière	1400			
Conseil en ingénierie environnement	1500			
Organisme public (R&D)	2450			
Logistique	5500			
Services Informatiques	9000			
Services Informatiques / Conseil	9500			
Conseil	17000			

On ne peut donc conclure, ni même donner une tendance sur le profil des entreprises versus le degré explicite d'alignement. Une étude plus poussée et plus étendue permettrait de poser de manière plus précise les hypothèses sur d'éventuelles corrélations.

Explicité ou pas ce lien est décliné par les dirigeants dans l'articulation entre performance organisationnelle et performance de la fonction RH, jusqu'à la définition de celle-ci mais pas forcément jusqu'aux indicateurs. Ce constat fait écho à la partie précédente.

L'ancrage de la performance RH dans l'alignement avec la stratégie de l'entreprise est rarement souligné en tant que tel. L'alignement vertical est cependant pour les dirigeants une articulation relativement logique et implicite, présente dans la majorité des organisations rencontrées dans le cadre de cette étude.

Dans certains cas, la définition de la performance RH semble cantonner la fonction RH à être performante dans les activités administratives. Néanmoins, la contextualisation de la définition de la performance RH (évoquée précédemment dans la partie 3.3.1) indique clairement que la fonction RH doit, pour être performante, répondre à des attentes directement dictées par la stratégie de l'entreprise et contribuant donc à la mise en œuvre de celle-ci.

Ainsi, sans formellement mentionner que la fonction RH doit contribuer à la performance de l'entreprise pour être vue comme performante, l'explicitation du lien entre performance RH et sa contribution à la performance de l'organisation est évoquée à travers la contextualisation des critères de définition de performance et in fine des indicateurs.

Un certain nombre de questions émergent et restent sans réponses, suite à notre étude, dont :

- cet alignement est-il la conséquence de la vision et connaissance du dirigeant de la fonction RH ou le fruit de l'ajustement mutuel entre le dirigeant et le DRH ?
- au regard de ce résultat et du constat réalisé dans la partie précédente, sur les critères de performances non couverts par des indicateurs (majoritairement liés à l'impact de la fonction RH), comment les dirigeants s'y prennent-ils pour évaluer la contribution de la fonction RH à la performance de l'organisation ?

### **3.3.4 Comment les dirigeants évaluent la contribution de la fonction RH à la performance de l'organisation ?**

Comme évoqué dans les parties précédentes :

- il existe un certain nombre d'attentes qui ne font pas l'objet d'un suivi par des indicateurs de performance.
- on observe auprès de la majorité des dirigeants interrogés un lien implicite entre performance organisationnelle et performance de la fonction RH.

Au delà de ses considérations, la question est de savoir comment les dirigeants évaluent ou se forment une opinion sur l'impact de leur fonction RH au sein de leur organisation ?

Une partie de l'évaluation est certes faite, comme évoqué précédemment, par des outils faisant appel à des indicateurs (tableau de bord), mais dans plusieurs cas, le ressenti et la perception du « terrain », à travers des rencontres avec les opérationnels, des retours informels, etc., remplacent ou complètent une mesure formelle.

Il existe aussi des enquêtes auprès de salariés, des audits, mais qui ne sont pas conduits de manière régulière et dans certains cas à des intervalles qui ne permettent pas une évaluation de la fonction RH suffisamment fréquente. Mais les dirigeants interrogés font rarement appels à ces outils.

Gilbert & Charpentier (2007) rappellent à juste titre que la détermination des priorités de la fonction et leurs conséquences induites ne sont pas le résultat d'un pilotage rationnel et formalisé :

*(...) Il y a du non-dit, des rapports de force, des jeux d'acteurs. La DRH est parfois appréciée sur des critères et objectifs non explicités. Une politique Ressources Humaines s'évalue également sur la base d'une image qui doit autant aux perceptions et aux jugements de valeur (équité, confiance, modernité, etc.) qu'à la logique de l'efficacité.*

Certains dirigeants n'ont pas hésité à nous avouer que leur perception de la performance de la fonction RH se faisait sur le terrain sans outil particulier. Ce ressenti a autant d'importance à leurs yeux que des tableaux de bord.

Une fois le constat que la perception et le ressenti interviennent dans l'évaluation de la performance de la fonction RH, plusieurs hypothèses peuvent être posées sur les éléments qui rentrent en jeu dans cette évaluation :

- nature des retours des opérationnels, en tant que relais auprès des équipes des politiques RH et aussi en tant que salariés.
- nature des retours des salariés, qui renvoient à leur perception de l'action menée par la fonction RH.
- échanges avec les IRP
- connaissance du dirigeant de son entreprise (qui peut varier d'une PME à un groupe multinational)
- l'expérience et la sensibilité du dirigeant
- les retours du DRH
- les enquêtes externes (benchmark)
- ...

#### 3.3.4.1 Le DRH : porteur d'un certains nombre d'attente pour sa fonction

Au-delà du ressenti et des sources potentielles pour se forger une opinion, nous pouvons poursuivre en nous interrogeant aussi sur la nature des attentes qui ne font pas l'objet d'indicateurs. Ces attentes exprimées par les dirigeants (voir 3.3.2) concernent :

- la compréhension des enjeux business
- la gestion du changement (« *évolution culturelle, changement, faire évoluer* »)
- le coaching ou support (« *aux managers* »)
- le partenariat Stratégique
- les relations sociales (« *dialogue social, créativité dans le domaine, bon dialogue social,...* »)

En analysant de plus près la nature de ces attentes, on constate que la plupart sont des attentes et missions portées par le DRH, en tant qu'individu membre du Comité de Direction (et proche du dirigeant) et en tant que responsable de sa fonction (*le climat social, la gestion du changement, la prise en compte du contexte de l'entreprise dans les orientations stratégiques,...*).

Cela ne qualifie pas la nature de la relation interpersonnelle entre le dirigeant et le DRH mais qualifie un lien entre deux rôles particuliers, qui va au delà du contrat formel d'objectifs entre eux, qui est évalué sur la base de la perception et du ressenti.

Il est maintenant important de s'attacher à analyser cette relation entre dirigeant et DRH, telle qu'elle est perçue au travers de nos entretiens.

### 3.3.4.2 Le binôme DG/DRH :

Le rôle de la direction des entreprises, et plus particulièrement de son dirigeant est prépondérant afin de supporter et légitimer l'action de la fonction RH, cela pour plusieurs raisons liées aux organisations. Les DG et leur équipe de direction :

- valident et décident des stratégies de leurs entreprises sur la base de plusieurs données d'entrée dont celles concernant les Ressources Humaines. La stratégie se décline alors au sein de la DRH comme dans toutes les directions,
- définissent les priorités de leurs équipes, dont la Direction des Ressources Humaines,
- allouent les budgets de chaque direction,
- donnent le cadre de fonctionnement pour l'entreprise et en définissent la gouvernance,
- ... .

Le positionnement de la fonction RH dans l'entreprise, au delà du cadre réglementaire, dépend surtout de la volonté du DG de lui donner un rôle prédominant. En effet, la sensibilité de la direction sur les enjeux RH, permet à la fonction d'obtenir les moyens de ses ambitions (budget, ressources, profil du DRH,...) dans le cadre de sa stratégie. L'obtention des moyens nécessaire aux réalisations de la fonction se fait dans le cadre de la définition des objectifs de la fonction. La définition d'objectifs de la fonction, qui sont alignés à la stratégie de l'organisation, est de la responsabilité des DG. BARETTE, considère que le soutien nécessaire à la réalisation des objectifs de la fonction, par les DG entre autre, est une condition de succès pour la fonction, voir revue de littérature qui traite de l'alignement vertical.

En considérant la relation inverse au sein du binôme DG-DRH, DANY (2009) souligne que si le DRH favorise une intégration de la stratégie de l'organisation par la fonction RH, il influe sur le positionnement du DG :

*L'intégration de la RH et de la stratégie business via les spécialistes de la fonction permet en particulier d'éviter que certaines problématiques RH ne soient sous-estimées lors de la définition de la stratégie. Elle peut alors faciliter une implication de la DG indispensable à l'octroi d'un certain nombre de moyens.*

Dans ce contexte l'interaction entre le DG et son DRH et leurs compréhensions réciproques des enjeux de la fonction RH peuvent favoriser son développement. A la différence d'autres fonctions de l'entreprise (finance, achat, production,...) dont la performance peut être mesurée par l'intermédiaire de différents outils, la finalité de la fonction RH est plus difficilement objectivable, compte tenu qu'un certain nombre de conséquences de ses programmes et actions pouvant s'inscrire dans la durée, visible uniquement à long terme. Mais surtout les concepts associés à la fonction RH telle que la motivation, l'engagement, la transmission du savoir,... sont difficilement objectivables. Au delà de la performance et de la mesure que nous avons essentiellement traité jusqu'ici dans ce mémoire, il est aussi question pour les DG de convictions, de vision et de sensibilité à la « chose RH ».

La sensibilité des dirigeants à la gestion RH, à sa performance et à son évaluation est peu traitée dans la littérature. Leur sensibilité et leur compréhension de la gestion de la fonction sont pourtant, nous semble-t-il, des éléments importants pour bâtir une stratégie d'entreprise et mettre en place un pilotage de la fonction RH par les DRH.

Face à cette perception les DG sont-ils tous égaux, semblables ? Qu'est-ce qui rentre en jeu pour l'évaluation d'un programme de la fonction RH et ses impacts sur l'organisation ? Les DG ne s'en remettent-ils pas à leur propre expérience, leur culture, leur personnalité ? ... ou à l'influence de leur DRH ?

La perception du dirigeant quant aux facteurs « intangibles » de performance de son organisation est un élément déterminant dans sa définition de la performance de la fonction RH. A ce titre, le dirigeant joue un rôle dans la performance de la fonction RH à travers la relation qu'il construit avec son DRH et surtout par les objectifs qu'il lui donne pour sa gestion et plus largement pour le rôle qu'il donne à la fonction au sein de son organisation. Si ces éléments intangibles ne sont pas pris en compte l'influence du DRH risque d'être réduite.

Dans le cadre de notre enquête, l'importance du binôme dirigeant-DRH a été soulignée spontanément à plusieurs reprises. Elle se construit sur une relation de confiance s'appuyant sur de l'informel, des échanges quotidiens comme l'ont souligné de nombreux DG interrogés.

On sent poindre un rôle plus étendu du DRH qui va au-delà de la simple gestion de la fonction RH. En effet on parle de « *sparring partner* », de « *profil complémentaire* ». Notre hypothèse est alors que le DRH joue dans certains cas aussi un rôle de conseiller qui dépassent le cadre de la fonction en intégrant le jeu des acteurs dans l'entreprise et en le restituant à son DG.

Le couple formé par le DG et le DRH intéresse de plus en plus les auteurs d'après les études publiées sur le sujet ; citons en deux :

- « Les liaisons complexes du binôme DRH-DG », Bournois, 2004 in Bournois F., Leclair, P., Gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, 2004.
- « Le binôme DRH DG » avec Frank Bournois, in Bournois F. Duval Hamel J., Roussillon S., Scaringella J.L., *Comités Exécutifs – voyage au coeur de la dirigeance*, Eyrolles 2007.

Au delà des études, le couple DG DRH est désormais récompensé tous les ans par un trophée. S'il l'on en croit, Edgard Added, initiateur des « Trophées des binômes PDG-DRH de l'année » et président de RH&M, un des objectifs de ces trophées est de : *Confirmer que la place du DRH doit être au Comité de direction dans les entreprises performantes et prouver que la complicité PDG / DRH est la condition de performance des entreprises*. Ce point est d'ailleurs repris en 2010, pour la 7<sup>ème</sup> édition du trophée qui récompense l'efficacité d'un binôme nécessaire à la performance d'une entreprise. Cathy Kopp, présidente du jury des trophées, ex-DGRH du groupe Accor, administrateur de sociétés, développe l'argument suivant : « *Le binôme PDG/DRH va générer des décisions importantes dans l'entreprise. Le PDG doit révéler un profond respect de ses salariés et le DRH est force de proposition.* »

Pourquoi ce binôme suscite t-il autant d'intérêt ? Au delà des études académiques et de son trophée annuel, le binôme formé par le DG et le DRH semble être un point capital dans la performance RH bien au-delà des indicateurs de performance. La relation DG et DRH est selon un des DG interrogé « *un facteur clé de succès dans la performance RH* » Le succès du binôme repose sur 2 conditions principales : la relation de confiance et une capacité d'adaptation et de conviction.

Bien que ce point n'apparaisse pas régulièrement dans la revue de littérature de la performance RH, notre enquête terrain révèle que le binôme DG-DRH est une clé de voute de l'impact de la fonction RH sur la performance organisationnelle ainsi que de son système d'évaluation. Il semble donc qu'avant toute mesure, une des conditions de réussite de la performance RH soit un binôme DG-DRH de qualité et sur la même longueur d'ondes.

En conclusion de cette troisième partie présentant notre étude empirique, nous avons caractérisé un certain nombre d'éléments :

- le DG fait porter la responsabilité des missions orientées vers l'opérationnel sur la fonction RH toute entière alors que pour les missions stratégiques il identifie le DRH, et non plus la fonction RH dans son ensemble, comme porteur.
- les missions d'agent du changement et surtout de partenaire stratégique sont attendues par le DG pour les entreprises ayant atteint une certaine taille.
- les indicateurs utilisés traduisent l'efficacité et/ou l'efficacités de la fonction RH mais très rarement l'impact sur la performance de l'organisation.
- très peu d'outils d'évaluation de l'impact sont utilisés par les DG.
- une majorité de DG alignent pourtant explicitement les missions de la fonction RH sur la stratégie de leur entreprise
- il existe souvent des attentes formulées par les DG difficilement mesurables de manière objective. Elles sont alors portées par le DRH.
- le DG base une partie de son évaluation de la performance sur sa perception du terrain et son ressenti.
- le binôme DG-DRH s'avère une clé de voûte de l'impact de la fonction RH sur la performance organisationnelle ainsi que de son système d'évaluation.

En synthèse, il y a convergence entre la théorie et la pratique des DG quant à la mesure de la fonction RH sur les aspects opérationnels de celle-ci (« champion des salariés », « expert administratif »), on y retrouve les principes d'évaluation et les indicateurs, régulièrement dans nos entretiens. Par contre quand nous analysons la contribution de la fonction RH sur des aspects plus stratégiques (« agent du changement » & « Partenaire stratégique ») on observe une divergence entre la théorie et l'hétérogénéité de pratiques à travers les dirigeants interrogés.

Le socle théorique des académiciens n'est, quant à lui, que très rarement explicité dans la pratique des DG. (« alignement vertical », « grappes de pratique », « Balanced Scorecard » par exemple).

Finalement, on retrouve une convergence entre la littérature et les pratiques dans les entreprises quand il s'agit d'évoquer le binôme DG-DRH. Ce lien fort entre ces deux personnes est souvent décrit comme essentiel voir une condition de réussite de la fonction RH.

A la question comment les dirigeants évaluent la contribution de la fonction RH à la performance de l'organisation, force est de constater, qu'il existe une large part reposant sur de la perception et du ressenti du dirigeant.

Le Dirigeant et le Directeur des Ressources Humaines en acceptant, qu'une partie de la mesure de la performance RH soit faite de manière informelle ou sur du ressenti, se donnent une marge de manœuvre l'un vis-à-vis de l'autre dans le pilotage de leur activité, renforcé par leur besoin d'appui réciproque.

Une partie de l'évaluation n'étant pas formelle et la définition des objectifs n'étant pas clairement définie, cela crée une zone d'incertitude sur les domaines d'intervention du DRH. La relation entre mesure, pouvoir et statut de la fonction RH est un sujet de réflexion traité par certains auteurs

(Besseyre des Horts, Rojo...), qui à ce stade reste un champ d'étude à développer. Il est permis néanmoins de faire le constat que l'action de la fonction RH au sein d'une organisation, sa maîtrise de certaines zones d'incertitudes, le pouvoir qui en découle, peuvent être considérés comme une condition à la performance de la fonction RH.

## Conclusion

Ce mémoire se veut un éclairage sur une réalité peu traitée dans la littérature, à savoir le passage des théories sur l'évaluation de la performance de la fonction RH à la pratique des décideurs. Le panel de dirigeants interrogés, n'est en soi pas représentatif d'un secteur d'activité ou d'une structure d'organisation en particulier, mais permet de dégager des tendances sur notre sujet :

### L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG

A l'aune de notre étude, qui s'appuie sur la cadre théorique proposé par Ulrich (1996), il s'avère que la pratique des dirigeants est cohérente avec les principes invoqués dans la littérature, relatifs à la gestion opérationnelle de la fonction RH et de son évaluation :

- **expert administratif** : peu évoqué spontanément par les dirigeants mais sous jacent à l'activité de la fonction RH, il s'agit du socle de l'activité RH pour lequel l'évaluation repose sur des moyens de mesure quantitatifs clairement établis et centrés sur l'efficacité et l'efficacité.
- **champion des salariés** : le sujet sur lequel la fonction RH est très attendue par les dirigeants comprend :
  - o des activités de type recrutement, d'intégration, de développement des compétences pour lesquelles les méthodes d'évaluation recourent, là encore, à des méthodes quantitatives orientées efficacité et efficacité.
  - o des domaines moins tangibles : le climat social, la motivation, l'engagement... Dans ce cas, l'évaluation peut s'appuyer sur des outils tels que enquête d'opinion des salariés ou les baromètres sociaux.

Par contre, concernant les missions stratégiques, on observe une divergence entre le point de vue des dirigeants et la théorie :

- **Agent du changement** : d'une part, cette mission n'est pas toujours considérée par les dirigeants comme partie intégrante de la fonction RH. En outre certains d'entre eux pointent le partage de cette mission entre la fonction RH et le management. D'autre part, pour ceux qui formulent cette attente à l'égard de la fonction RH, l'évaluation associée s'appuie majoritairement sur leur perception.
- **Partenaire stratégique** : une distinction dans le périmètre auquel fait référence ce rôle doit ici être opérée :
  - o malgré la présence des DRH des organisations interrogées au sein des Comités de Direction ou Comité Exécutif, la contribution de la fonction RH à l'élaboration de la stratégie de l'organisation ne constitue manifestement pas une attente des dirigeants. En ce sens, une vraie contradiction avec la littérature émerge ici. Il est d'ailleurs intéressant de rappeler que cette littérature s'appuie sur le point de vue des DRH essentiellement.
  - o dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation, expliciter le lien entre cette stratégie et les pratiques mises en œuvre est une nécessité. Cet impératif n'est cependant pas généralement satisfait avec les outils que nous propose la littérature: Balanced Scorecard ou encore Tableau de Bord Contextualisé. Dès lors quels sont les moyens utilisés pour réaliser l'évaluation de la fonction RH sur ce domaine ?

Concernant cette dernière interrogation, il convient de préciser qu'aucun manque n'est formulé par les dirigeants interviewés en matière de méthodologie ou d'outils d'évaluation de la fonction RH sur ses missions stratégiques.

Par suite, au regard de nos entretiens, les pratiques d'évaluation identifiées sont principalement fondées sur la perception des dirigeants. Ces derniers pointent en outre la contribution spécifique du DRH dans l'évaluation et, au final, le rôle du binôme qu'ils forment ensemble. La relation de confiance qui doit les unir confère au DRH une certaine légitimité. Concernant les éléments difficilement mesurables, le dirigeant peut notamment s'appuyer sur la perception du DRH, afin de construire sa propre évaluation de la performance de la fonction RH et même au-delà de l'impact du capital humain sur la performance globale de l'organisation. La capacité du DRH à éclairer cette évaluation est un facteur déterminant dans l'appréciation par le dirigeant de la performance de sa fonction RH. Par conséquent, une part non négligeable de l'évaluation de la performance de la fonction RH ne repose-t-elle pas sur l'évaluation de la performance du DRH ?

Concluons sur le fait que bien qu'une partie de la tâche de la fonction RH reste difficilement quantifiable, cela n'empêche pas a priori l'évaluation de l'exhaustivité du périmètre de cette fonction par les dirigeants sur la base de leur ressenti. En ce sens, ces derniers respectent la mise en garde formulée dans Les Echos du 1/10/2010<sup>30</sup> par Catherine Chouard, intervenante dans le MBA RH de l'Université Paris Dauphine :

*« Pour se légitimer, la fonction RH a adopté les mêmes outils que la fonction financière. Le piège est de résumer la fonction à ces process et de perdre de vue ce qui fait le cœur du métier, notamment l'écoute et le contact humain. ».*

---

<sup>30</sup> Article intitulé *Le Blues des DRH* : <http://www.lesechos.fr/management/recruter/020837491793-le-blues-des-drh.htm>

## Bibliographie

- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez Ch.**, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? »
- Argyris. C. & D. Schön.**, 1978. «*Organizational learning : a theory of action perspective*», Reading, MA : Addison-Wesley.
- Argyris. C.**, 1995. « *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », Paris, Interéditions.
- Barney J.**, 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, volume 17, n° 1, p. 99-120.
- Barrette J.**, 2005, « Architecture de Ressources Humaines, Perspectives théoriques et pistes de recherche », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 2.
- Barrette J., Carriere J.** 2003 « Performance organisationnelle et complémentarité des pratiques de GRH », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, p. 427-453.
- Beaupré D.**, 2004. « La mesure en GRH : état des lieux »
- Becker B., Huselid M., Ulrich D.**, 2001. "The HR scorecard: linking people, strategy and performance", Harvard Business Scholl press, Boston.
- Becker B., Huselid M.**, 1998. « High Performance Work Systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications », *Research in personnel and Human Resources management*, volume 16, p. 53-101.
- Berland N.**, 2004. "Mesurer et piloter la performance", éditions de la Performance, Paris.
- Besseyre des Horts C.-H.**, 2004, «La fonction RH doit elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » AGRH 2004
- Boudreau J., Ramstad P.** 2006. « Talentship and HR measurement and analysis : from ROI to strategic organizational change », *Human resource planning*, volume 29, edition 1, p. 25-33
- Bourguignon A.**, 1995. « Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 61-65
- Bourguignon A.**, 2000. « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Edition Economica, p. 931-941.
- Chrétien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M.**, 2005. « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, volume 3, n°1, p.107-128
- D'Arcimoles C.H.**, 1995. « Diagnostic financier et gestion des Ressources Humaines : nécessité et pertinence du bilan social », Edition Economica, collection recherche
- Dany F., Guedri Z. and Hatt F.**, 2008, «New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers», *The International Journal of Human Resource Management*.
- Dany F., Hatt F.**, 2009, « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes? », *Revue management & Avenir*, p.207-220
- Dohou A., Berland N.**, 2008. « Mesure de la performance globale des entreprises »

- Emery Y.**, 2003. « Renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées », Presses polytechniques et universitaires romandes, collection Diriger l'entreprise, volume 15
- Fabi B., Martin Y., Valois P.**, 1999. « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation », *Gestion*, volume 24, n°3, p. 102-113.
- Flamholtz E.**, 1971. « A model for human resource valuation : a stochastic process with service rewards », *Accounting review*, volume 46, n°2, p. 253-267.
- Fitz-Enz J.**, 1995. "How to measure human resource management", Mc Graw Hill, New York.
- Gaveret-Perret ML., Gotteland D., Haon C., Jolibert A.**, 2009 « Méthodologie de la Recherche » Ed. Pearson.
- Gilbert P., Charpentier M., Layole G.**, 2007 « Evaluation et pilotage de la performance RH. Donnez de l'intelligence à vos tableaux de bord », *Revue Entreprise & Personnel*.
- Gilbert P., Charpentier M.**, 2004. « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes »
- Gratton L., Truss C.**, 2003, « The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action », *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 3
- Huselid M., Jackson S., Schuler R.**, 1997. « Technical and Strategic Human Resource Management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, volume 40, n°1, p. 171-188.
- Jensen M., Meckling W.**, 1976. « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, volume 3, p. 305-360.
- Kaplan R., Norton D.**, 1992. "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard business review*, septembre - octobre, p. 134-147.
- Kaplan R., Norton D.**, 1993. "The balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard business review*, janvier - février, p. 71-79.
- Kaplan R., Norton D.**, 1996. "The balanced scorecard", *Harvard business school press*, p.21
- Kidwell R., Bennett N.**, 1993. « Employee propensity to withhold effort : a conceptual model to intersect three avenues of research », *Academy of Management Review*, volume 18, n°3, p. 429-456.
- Le Louarn J.Y., Gosselin A.**, 2000. « GRH et profits : y a-t-il un lien ? », *Effectifs*, volume 3, n°2, p. 18-23.
- Le Louarn J.Y., Wils T.**, 2001. « L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines : de la notion de coût à celle d'investissement humain », Paris, édition Liaisons.
- Le Louarn J.Y., Wils T.**, 2006. « Mesurer la contribution de la GRH », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, coordonnée par Allouche J., Vuibert, p. 944-948.
- Lepak, D., Snell S.**, 1999. «The Human Resource architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development», *Academy of Management Review*, volume 24, n°1, p. 31-48.
- Macduffie, J.P.**, 1995. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World of Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2).
- McMahan, G., Virik M., Wright P.**, 1999. « Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management », *Research in personnel and Human Resources management*, Sup. 4, p. 99-122.
- Morin E., Savoie A., Beaudin G.**, 1994. « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », éditions Gaëtan Morin, Montréal

- Naro G.**, 2006. « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale »
- Pfeffer J.**, 1994. «Competitive advantage through people», California Management Review, winter, p. 9-28.
- Pfeffer J.**, 1998. “ The human equation. Building profits by putting people first », Harvard Business School Press, Boston
- Pfeffer. J. & R.I Sutton.**, 1999. «*The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action*», Boston, MA : Harvard Business Press.
- Raad G.**, 2004. « Quels liens entre la gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié. »
- Rojot. J.**, 2003. « *Théorie des Organisations* », Paris, ESKA.
- Templer A., Cattaneo R.**, 1995. « A model of Human Resources Management effectiveness », Revue canadienne des sciences de l'administration, volume 12, n°1, pp.77-88
- Ulrich D.**, 1991. « Using Human Resources for competitive advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey- Bass, San Francisco, CA, p.129-155.
- Ulrich D.**, 1997. « Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results», Human Resource Management, volume 36, n°3, p. 303-320.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M.**, 2009. “HR Transformation” éd. Mc Graw-Hill
- Wernerfelt B.** 1984. «A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, volume 5, p. 171-180.
- Williamson O.** 1981. « The economics of organization: the transaction cost approach », American Journal of Sociology, volume 87, n°3, p. 548-577.

## Annexes

### ANNEXE 1 : Liste consolidée d'indicateurs RH

Liste des indicateurs identifiés par Naro (2006) enrichie sur la base des autres articles utilisés et mentionnés à ce titre dans la bibliographie :



Liste indicateurs  
RH.xls

N°	DOMAINE	N°	Indicateurs / Ratio	Indicateurs (calcul)
1	Ratios de productivité	1	Valeur ajoutée du capital Humain	CA - (Charges-Rémunérations) / Effectifs
		2	Retour sur investissement du capital Humain	CA - (Charges-Rémunérations) / masse salariale
		3	Valeur ajoutée économique / effectifs	Valeur ajoutée économique / Effectifs
		4	Valeur ajoutée économique / Masse salariale	Valeur ajoutée économique / Masse salariale
		5	Taux d'encadrement	Effectif cadre et techniciens / Effectif total
		6	Taux de productifs directs	Taux de productifs directs / Effectif total
2	Ratios de dépenses en RH	7	Taux de productivité RH (effectif)	Effectif RH / Effectifs
		8	Taux de productivité RH (MS)	Masse salariale RH / Masse salariale total
		9		Masse salariale RH / CA
3	RECRUTEMENT	10	Délai d'embauche	Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat
		11	Délai de réponse aux candidatures refusés	Temps s'écoulant entre une candidature reçue et la réponse négative envoyée
		12	Sélectivité	Nbre de candidats retenus / Nbre de candidatures examinées
		13	Qualité de recrutement	Nombre de candidats restant au bout d'un an / Nombre de recrutements sur la période
		14	Coût moyen du recrutement	Coût total des recrutements sur la période / Nombre de recrutements sur la période
4	MOBILITE / CARRIERE	15	Taux de mobilité géographique	Nbre de collaborateurs ayant eu une mobilité géographique / Nbre total de collaborateurs
		16	Taux de mobilité fonctionnelle (inter service)	Nbre de collaborateurs ayant eu une mobilité fonctionnelle / Nbre total de collaborateurs
		17	Taux d'entretien de carrière réalisé	Nbre d'entretien de carrière réalisé / effectif
5	FORMATION ET COMPETENCES	18	Effort de formation	Montant consacré à la formation / Masse salariale
		19		Nombre de salariés formés / Effectif
		20	Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation	Nombre de participants / Nombre d'inscrits
		21		Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation,...)
		22	Taux de satisfaction des stagiaires	nbre de stagiaires satisfaits / nbre total de stagiaire
		23	Taux de satisfaction des Managers des stagiaires	nbre de Managers de stagiaires satisfaits / nbre total de Managers de stagiaires
		24	Maîtrise du plan de formation	Coût des formations réalisées / Budget prévu
		25	Taux de réalisation du plan de formation	Nombre de jours de formation réalisés / nombre de jours prévus
		26	Taux de prise en charge par les OPCA	Coût des formations prise en charge par les OPCA / Coût des formations
		27	Maîtrise des DIF	Nb d'heures de DIF utilisés / nb d'heures de DIF en stock
		28	Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques	Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques
6	REMUNERATION	29	Ratio de rémunération moyenne	Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel
		30	Ration d'accroissement des rémunérations	% annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur
		31	Ratio de progression du pouvoir d'achat	Indice des salaires / indice des prix
		32	Ratios de hiérarchie des salaires	Salaires moyen catégories les mieux payés / Salaires moyen catégories aux salaires les plus faibles
		33	Ratio de promotion	Nombre de promotions annuelles / effectif

## L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG

N°	DOMAINE	N°	Indicateurs / Ratio	Indicateurs (calcul)
7	PAIE	34	Taux de productivité paie	Effectif paie / Effectif total
		35	Taux de productivité paie	Effectif paie / Effectif RH
		36	Taux d'anomalie paie	Nbre d'anomalie justifiée des salariés sur paie / Nbre bulletins de paie
		37	Délai moyen de validation d'une donnée paie	Temps s'écoulant entre l'édition d'un bulletin de paie et sa validation
		38	Taux de réclamations paie	Nbre de réclamation justifiée des salariés sur paie / Nbre bulletins de paie
		39	Délai moyen d'intervention suite à réclamation paie	Temps s'écoulant entre une réclamation et la réponse apportée
		40		Evolutivité du système de paie au regard des standards actuels (degré de modularité des fonctions, durée et facilité de paramétrage)
8	MOUVEMENTS	41	Turnover	Nbre de départs durant l'année / Effectif moyen
		42		Nbre de départs associés à un motif / Effectif moyen
		43	Taux de démission	Total des démissions / Total des départs
		44	Mesure de stabilité	Nombre de présents au bout de N mois / Nombre d'embauchés il y a N mois
		45		Ancienneté moyenne du personnel
		46	Taux d'absentéisme	Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
		47		Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques
		48		Heures d'absence - absentéisme de longue durée / idem
		49	Mesure de gravité	Durée totale des absences / Effectif
		50		Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences
		51		Nombre d'absences / Effectif
		52		Nombre d'absents / Effectifs
9	CONFLICTUALITE	53	Fréquence de conflictualité	Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
		54	Extension de conflictualité	Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
		55	Intensité de conflictualité	Nombre d'heures ou de journées de travail perdues
		56	Taux de propension conflictualité	Nombre d'h ou j perdues pour faits de grève / Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit
		57	Taux de concentration conflictualité	Nombre de grévistes / effectifs sur la période
		58	Intensité conflictuelle	Nombre de j ou d'h perdues / Nombre de grévistes
		59	Impact conflit sur incident production	Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations...)
		60	Impact conflit sur accident du travail	Augmentation du nombre d'accidents de travail en raison des grèves
		61		Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel, ...)
10	ACCIDENTS DU TRAVAIL	62	Taux de fréquence	Nbre d'accidents avec arrêt/ Nbre d'h travaillées x 1 000 000
		63	Taux de gravité	Nombre d'arrêt / Nombre d'h travaillées x 1 000
11	RSE / DIVERSITE	64	Taux de TH (Travailleurs Handicapés)	Nombre de travailleur handicapé / effectif
		65	Taux d'emplois des seniors	Nombre de travailleur seniors / effectif
		66	Taux de contrat d'Alternance	Nbre de contrat en alternance / effectif total
		67	Taux de transformation des contrats d'alternance en CDI	Nbre de contrat en alternance transformé en CDI / Nbre de contrat en alternance
		68	Taux de tuteur	Nbre de tuteur / effectif

**ANNEXE 2 : Liste des entreprises interviewées par secteur d'activité et par taille**

Secteur d'activité	Nombre salariés de l'entité	Date interview
Compagnie aérienne	100	25-juin
Conseil Management de projet / Restructuration	200	22-juil
Courtier d' Assurances	350	05-mai
Industrie Pharmaceutique	350	19-juil
Location et vente de Materiel de chantier	450	03-mai
Luxe	650	11-juin
Industrie	700	18-juin
Télécom	900	28-juin
Chimie Fine - Pharmacie	1000	31-mai
Agro-Alimentaire	1300	09-juin
Construction Immobilière	1400	01-juil
Conseil en ingénierie environnement	1500	24-juin
Organisme public (R&D)	2450	18-juin
Logistique	5500	16-juil
Services Informatiques	9000	28-juin
Services Informatiques / Conseil	9500	15-juin
Conseil	17000	08-juil

## **ANNEXE 3 : Guide d'entretien**

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Date :

Nom de la personne interviewée :

#### **Actions préalables à l'entretien :**

- Se documenter sur l'entreprise

#### **Présentations**

Confirmer le temps disponible

Demander s'il est possible d'enregistrer la conversation

Rappel des éléments de confidentialité

Présenter :

- Le binôme
- l'objet du mémoire : inclure ici le descriptif rédigé par Michel/Benoît/Franck,
- la démarche retenue pour la partie empirique,
- Présenter la structure de ce guide d'entretien : les rubriques ci-dessous

C'est parti !

---

### **Vous / Votre entreprise**

1. Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?
2. Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise<sup>31</sup> et ses enjeux ?

### **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

3. Quels sont les grands enjeux RH ?
4. Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ? par la stratégie de l'entreprise/de la BU ? (facteurs internes vs. facteurs externes)

### **L'évaluation de performance de la fonction RH**

5. Qu'est ce que la performance de la fonction RH<sup>32</sup> selon vous ?
6. Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

---

<sup>31</sup> Si le périmètre de l'interlocuteur ne correspond pas à la totalité de l'entreprise (Directeur de BU...) :

- SE FOCALISER SUR LE PERIMETRE DE L'INTERLOCUTEUR,
- S'informer sur l'autonomie en termes de GRH par rapport aux équipes RH centrales.

<sup>32</sup> Etre attentif à la perception de la fonction RH : limitée à l'équipe RH ou étendue (management...).

7. Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ? Pouvez-vous nous les décrire ainsi que l'utilisation qui en est faite ?
8. Quels sont les indicateurs de performance ?  
*(Si non évoqué lors de la réponse aux questions précédentes – Si évoqué, reformuler)*
9. Parmi l'ensemble des indicateurs, quels sont ceux que vous regardez en particulier ? Pourquoi ?

### **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

10. Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?  
*(Individuel vs. collectif, quanti vs. quali, diffusion des objectifs aux autres membres de l'équipe dirigeante : Déterminer si l'évaluation du DRH est dans la norme ou pas)*
11. Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ? Si oui, comment : lettre de mission... ?
12. Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ? (Lien Objectifs / Politique RH)
13. Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ? Est-il en cela logé à la même enseigne que les autres membres de l'équipe dirigeante ?
14. Quels sont les critères d'attributions ?
15. Question Bonus : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?

<b>Fin</b>
------------

**Etapas suivantes :** Envoi d'un CR + Envoi du mémoire après soutenance en fin d'année.

#### **ANNEXE 4 : Compte rendus d'interview**

Remarque : Certains des compte rendus présentés ci-dessous ont été « anonymisés » afin de respecter la décision de certains des interviewés. La principale raison invoquée pour ces demandes d'anonymisation est le caractère stratégique de certaines des informations retranscrites.

## CR 1

# L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : XXX - Secteur aérien  
Nom de la personne interviewée : XXX  
CR entretien du 25 juin 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Postes d'expertise en finance en France et étranger (USA, Irlande, Bahamas, Mexique, ...),
- Postes de directeur administratif et financier incluant la fonction RH, a donc eu plusieurs fois la casquette de DRH entre autres,
- Directeur général de cette compagnie aérienne depuis environ 1 an.

Je choisis des personnes qui me complètent en termes de profil psychologique mais aussi en termes de connaissances ou en fonction de ce sur quoi je vais devoir me concentrer pour constituer mon équipe de management.

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

C'est une compagnie aérienne de jets et d'hélicoptères d'environ XXX employés, basée sur 5 sites en France.

L'enjeu principal pendant encore 1 ou 2 ans est de réorganiser la société suite à rachat et fusion de 5 sociétés par l'actionnaire il y a 3 ans, dans un contexte difficile dû aux dysfonctionnements de la DG précédente et de difficultés liées au marché en plus des problèmes habituels inhérents aux fusions.

Un enjeu associé est de « changer les esprits », faire en sorte que les gens travaillent ensemble.

Il s'agit donc de se concentrer à la fois sur les finances et l'équipe.

Il y avait un problème de crédibilité de la DG au niveau du personnel à résoudre dès la prise de fonction. Cela a nécessité de marquer la différence par un plan de communication basé sur la tenue rapide d'engagements ostensibles et la rencontre directe d'un tiers du personnel.

Un plan d'action sur 3 ans a été établi au bout d'1 mois et validé par l'actionnaire. Il est suivi depuis.

## La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre

### Quels sont les grands enjeux RH ?

Le nouveau DRH est « surqualifié » compte tenu du besoin sur les 2 ans à venir. C'est un choix et une conviction que d'avoir des profils surqualifiés capables de plus d'adaptation pour aller plus vite dans un contexte de survie de l'entreprise.

C'est un ancien journaliste, très bon communicant, qui a été recruté par le DG. Auparavant, il y avait une RRH plutôt juriste qui passait mal auprès du personnel.

Trois enjeux RH principaux :

- **Exécuter le plan de restructuration à coût réduit.** Cela suppose une gestion des départs en étudiant de très près chacun des cas individuels et en pesant les opportunités et risques juridiques pour trouver la solution de moindre coût (40 traités de cette manière individuelle à ce stade).
- **Créer une émulation collective faisant monter la compétence collective.** Faire en sorte que les gens travaillent ensemble et que le niveau monte, en clairsemant quelques personnes de qualité à des endroits stratégiques.
- **Maintenir la compétence opérationnelle pendant la restructuration.** Une difficulté est le dosage de ce qu'il faut changer et garder. Le défaut principal de l'organisation était un déficit managérial. La tentative initiale de faire monter les gens en compétences n'a pas souvent réussi : il a fallu renouveler. Ainsi le comité de direction lui-même a été renouvelé pour plus de la moitié.

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

Conviction que la partie RH technique n'est pas le cœur : pour cela, faire appel à un cabinet d'expertise à l'extérieur suffit.

Il faut distinguer 2 parties de la fonction RH :

- La **partie administration du personnel**, comme toute fonction support, est une « épine dorsale » de l'entreprise : sa performance doit être de se faire oublier, d'être « **facilitateur de tout** », de ne pas se trouver sur le chemin dans la vie de tous les jours. A cette fin, il s'agit de tout simplifier (exemple de mise en place d'outils de work flow pour la gestion des congés, ou d'accès à toute l'information RH au travers de l'intranet). A noter que la paye est externalisée.
- La **partie «RH» proprement dit**, pour laquelle l'attente du DG est avant tout **d'avoir un « sparring partner »** capable d'échanger sur ce qu'on va faire en termes de recrutement, d'organisation, de scénarii et de stratégie RH, très **en contact avec le terrain, et favorisant la confiance et le dialogue**. Le DRH doit développer un mode de management pour encourager les gens à se parler et travailler ensemble.

Les relations sociales sont menées directement par le DG, même si le DRH est responsabilisé pour rester crédible et prépare les réunions DUP.

**Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

C'est la **capacité du DRH à être « sparring partner »** qui est le principal critère compte tenu de la taille réduite et des enjeux de restructuration de la compagnie.

**Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?**

Il n'y a pas de reporting RH formalisé.

**Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez ?**

Le **coût des départs** et son respect vis-à-vis du plan à 3 ans.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

**Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

Des **entretiens annuels** ont été mis en place à l'arrivée du DG. Ce sont de véritables outils de gestion, c'est pourquoi une grande attention est donnée à montrer l'exemple sur la rédaction de ceux des membres du comité de direction. D'autre part, il est demandé d'être factuel dans l'évaluation quitte à ce que ce qui soit écrit soit parfois difficile.

Le DG les examine tous et l'a annoncé dès le départ.

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?**

Formalisés par l'entretien annuel :

- la **mise en place d'un intranet** avec des fonctionnalités précises,
- l'**exécution du plan de départs au moindre coût**.

**Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

Le DRH a connaissance du plan à 3 ans comme tous les membres du Comité de Direction.

**Quelle est la part de variable de votre DRH ?**

Le DRH a une part variable comme tout membre du comité de direction arrivé récemment. Les critères d'attribution à la fin de l'année sont totalement arbitraires de façon assumée (pas besoin de système sophistiqué).

## CR 2

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : XXX – Secteur Conseil Management de projet/ Restructuration

Nom de la personne interviewée : XXX

CR entretien du 22 juillet 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

Formation initiale : HEC

Carrière

- XXX : (matériel de travaux publics) : assistant contrôleur, contrôle de gestion, gestion d'inventaire, des investissements. Puis responsable département pièces de rechange (international). Materials manager de 600 personnes environ.
- Entrée chez XXX en 82 suite à un plan de départ volontaire. Département stratégie marketing, faire avancer une équipe management.
  - En 91 : création d'un directoire dont j'étais un des membres. Le président s'occupait essentiellement des RH. Présidence du CE puis présidence du directoire en 94.
  - En 98 : fusion avec des petites filiales que l'on avait : regroupement= XXX avec une seule filiale : XXX qui fait du recrutement.
  - Depuis cette époque jusqu'à juin dernier 1 Président (relations extérieures etc...) et 1 Vice Président DG : moi même (RH, management...)

Se prépare la succession des dirigeants sur le départ : nouveau comité de direction avec 5 directeurs responsables de l'activité.

Réflexion en cours sur la fonction RH. Notion de présence et de continuité importante. Considération budgétaire.

Fonction RH très proche de fonction DG. Responsable d'activité sont aussi des DRH dans le sens où ils finalisent les recrutements etc.

**Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- XXX créée il y a 51ans à XXX ou se trouve le siège. 3 présidents en 51ans
- 28M€ de CA
- Structure générale : 1 comité de direction (regroupement des responsables d'activités métier, au nombre de 5). Je suis administrateur au titre de la société d'actionnaires plus que de la société mère.
- Culture de XXX : dichotomie avec les ingénieurs qui s'occupent du management de projet (objectifs) et les autres : organisation, management. Depuis 98 : fusion : management de projet évènementiel avec dimension management à l'intérieur, gestion des portefeuilles projet dans des grosses entreprises
- Management de projet = 50% de l'activité. Le reste : une partie management RH classique et une autre : politiques publiques (25%)

Donc activités :

- Emploi/Mobilité,
- Investissements immobiliers et performance : projets dans les entreprises (dans le privé),
- Management de projets dans le secteur des transports,
- Territoire et métropoles d'équilibre (aménagement urbain et projets qu'il y a à l'intérieur).

Chez XXX : capital détenu à 66% par une société de salariés. 100 actionnaires salariés. Transmission des parts quand départ, dividendes versés aux actionnaires sont réinvestis en rachat de parts de ceux qui sortent. Il faut 800k€ de résultat net/an : dividendes suffisants pour pouvoir racheter des parts et donc assurer l'équilibre.

Aujourd'hui : Nouveau comité de direction avec 5 directeurs responsables de l'activité + 1 commercial + une secrétaire générale, dont 2 sont sur le départ.

## **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

Pas de DRH mais une équipe pour la gestion administrative du personnel et de la formation (3 personnes au total).

Le DG est le DRH pour la gouvernance, la gestion au quotidien ce fait par les responsables d'activités. Réflexion en cours sur la fonction RH en parallèle des considérations budgétaires.

Les directeurs ont un fort niveau d'implication dans le domaine RH. Niveau de délégation fort, vont décider le choix du recruté, l'intégration, l'accompagnement, la décision éventuellement de se séparer de quelqu'un.

Il faut aller plus loin : sur les fonctions difficiles à répartir il faut que le directeur soit présent et il faut qu'il veille à la qualité d'évaluation des managers de proximité, est ce qu'ils accompagnent bien les gens etc...

**Quels sont les grands enjeux RH ? Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?**

- Recrutement = faible turnover. 38 ans d'âge moyen. 10 ans d'ancienneté moyenne. 15 départs par an en moyenne. Petite croissance (Objectif : 6%/an (=15 personnes par an)).

Image et réputation de consulting humain, assez RH.

Recruter au moins la moitié des gens de moins de 26 ans, souvent débutant. L'autre moitié : déjà une expérience dans le secteur

Les profils à recruter dépendent des développements d'activité.

1 profil difficile à trouver : ingénieur pour management de projet.

Réactivité sur le recrutement : recruter en temps et en heure. Capacité à réadapter, au niveau du nombre de recrutements.

Difficulté : Recrutement par phases ; formation (6-8j par personnes)

Cours à HEC : management de projet, bon pour le recrutement car on se fait connaître.

Cours difficiles à installer (un peu à EM Lyon).

- Intégration: création du concept de manager de proximité depuis 3/4ans. Accompagnement de parcours. Évaluations annuelles.
  
- Formation : maîtrise de l'ensemble du processus formation.  
Mis en place, suivant un modèle venant d'Angleterre et appelé « Investing people », une sorte de norme RH qui décrit toute sa politique. Les salariés doivent alors connaître l'ensemble du processus et ce dernier est aussi présenté aux clients. Cela montre que nous avons un réel processus RH.  
Autre élément important : création d'un référentiel de compétences ou est décrit, pour chaque rôle, en 16 lignes/4 colonnes, les profils référentiels. Sert à l'évaluation, permet de voir pour chacun les évolutions et de veiller à la cohérence dans un éventuel changement de poste.
  
- Rémunération : employés ont 90% de fixe (masse salariale individualisée) + intéressement : 38% du résultat de la société qui est distribué + 2 systèmes de bonus pars groupe (comité de pilotage de chacun des groupes et si un groupe marche il y aura un bonus pour celui ci).  
Pb : Dans un groupe, certains sont moins actifs donc ce n'est pas très juste donc systèmes non gardés.  
Bonus individuels, moyenne d'1 mois pour 40% des managers et on vise maintenant à étendre ces bonus au reste de la population managers/managers seniors. (Rôle + performances fortes).  
D'autres avantages : voitures, système de protection sociale, 22 jours et demi de RTT  
Bonus collectif pour le comité de direction lié au résultat et à la croissance.  
Politique de rémunération, intéressement réparti au prorata des rémunérations, marge de bonus au niveau des managers.

## L'évaluation de la performance de la fonction RH

**Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?**

Gestion par le DG, pas de commentaires particuliers.

**Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

Sur la base des indicateurs

**Des outils d'évaluation de la performance RH sont ils en vigueur au sein de votre entreprise ?**

Tableaux de bord :

Effectifs : la corrélation au plan de recrutement, le retard dans les effectifs

Taux de charge de chaque personne, entité, société.

Salaire moyen.

Formation : nombre de jours

Nombre de dossiers d'évaluation

Suivi des candidats

Rémunération : processus annuel+ référentiels par rôle ajustés par rapport au marché etc...

On se met en groupe pour y réfléchir

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?**

Pas de DRH

### **Considérations générales :**

Evolution du rôle fonction RH chez le client : fonction légitime.

Aller de plus en plus vers l'individualisation et vers la relation de la personne avec son travail. Rôle des managers de proximité.

### CR 3

## **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : XXX - Secteur de l'Assurance

Nom de la personne interviewée : XXX

CR de l'entretien du 5 mai 2010

### **Vous / votre entreprise**

#### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : Centrale puis MBA à HEC
- Spécialisation en Distribution développée en tant que :
  - o Responsable marketing dans une entreprise en pleine expansion produisant du matériel de manutention (3 ans)
  - o Consultant en stratégie dans les secteurs des vins et spiritueux (5 ans) et en ingénierie (négociation achats) puis dans l'assurance (distribution)
- Expérience dans l'assurance :
  - o AAA : Développement International (14 ans), consultant interne, puis patron de BU, de filiale, de holding de filiales
  - o XXX : Business Développement par croissance externe (2 ans), administrateur en charge du développement et des acquisitions
  - o Consultant en stratégie (d'acquisition)
  - o Groupe d'assurances YYY: Direction Générale et président de la SAS depuis 7 ans
- Profil :
  - o Un tempérament orienté Business Development associé à une compétence gestionnaire par nécessité
  - o Un investissement continu dans des activités associatives en parallèle de la vie professionnelle, fort utile au sein de ce groupe, structure pour une large partie associative.

#### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- Association locale fondée dans les années 70 par des travailleurs indépendants pour une utilisation responsable des programmes de santé.
- L'activité couvre l'architecture et la distribution de solutions d'assurance concernant la prévoyance. C'est le même métier que XXX mais avec un modèle différent.
- Les adhérents sont regroupés par type de population (travailleurs indépendants, travailleurs frontaliers, retraités, entreprises,...) en associations de prévoyance. Parmi les adhérents, plus de 600 s'y investissent à titre bénévole, notamment dans des actions de prévention sur toute la France.
- plusieurs associations de bénévoles contrôlent le Groupe, Société par Actions Simplifiée créée dans les années 80 pour regrouper les 350 professionnels, salariés assurant les quatre grands métiers :
  - o Création de produits,

- Gestion des produits (encaissements et sinistres),
- Animation de la distribution (B to B to C),
- Placement du risque (relation avec les assureurs, achats).
- La distribution des produits est assurée par un réseau fort de plus de 5 000 courtiers sur la France, et par une filiale internet depuis 3 ans.
- L'assemblage des produits se fait avec tout le marché des assureurs et réassureurs.
- C'est une structure à but non lucratif du fait de ses actionnaires associatifs. L'équation ne se résume pas à dégager du profit comme dans une structure capitaliste. Il s'agit principalement de garantir le respect de l'éthique dans la génération de recettes comme dans l'engagement des dépenses, en plus de l'équation économique constituant à viser l'équilibre, ce qui constitue un projet plus riche à manager.
- Organisation du management :
  - 1 comité de direction de 5 personnes (le DG et les 4 patrons de métiers),
  - 1 comité de pilotage de 12 personnes (7 directeurs de fonctions supports en plus du comité de direction, à parité H/F) se réunissant mensuellement.
- Horizon de pilotage : carnet de commande à 3 ans, vision à 3 à 5 ans.
- Les **enjeux** peuvent se résumer à deux facteurs clés de succès en plus de la conservation de l'éthique, et un enjeu d'organisation :
  - Proposer des produits intelligents adaptés aux segments de population cibles en terme de garanties et de coût. Le risque associé à chacune des populations cibles visées permet la limitation des coûts : à titre d'exemple, un travailleur indépendant ne peut se permettre de multiplier les arrêts maladie,
  - Assurer un service impeccable aux clients, en particulier un paiement immédiat en cas de sinistre, mais aussi aux courtiers,
  - Garantir, vis-à-vis des associations, que les professionnels conservent l'éthique fondatrice,
  - Coordonner efficacement les 11 corps de métiers (4 grands métiers et 7 fonctions supports) pour satisfaire aux facteurs clés de succès dès le lancement d'un nouveau produit.

## La fonction RH dans votre entreprise

### Quels sont les grands enjeux RH ?

- La fonction RH doit :
  - **Comprendre le besoin et le fonctionnement du groupe** pour faire coexister des métiers très différents<sup>33</sup> et répondre à l'enjeu de coordination, dans un contexte de forte croissance : l'effectif a été multiplié par 2 en 7 ans, avec 30 à 50 recrutements par an,
  - **Mettre à disposition les ressources nécessaires** pour contribuer à soutenir cette croissance. Cette activité est particulièrement critique pour certaines compétences clés (actuaire ingénieurs statisticiens) ou en pénurie (informatique,...),

---

<sup>33</sup> Ouverture de courriers, numérisation, dispatchers, traitement financier, contractualisation, interface quotidienne avec des médecins, comptables, 40 ingénieurs développement informatique, vente au téléphone, assistantes et itinérants commerciaux,...

- **Bien connaître le marché de l'emploi de chacun des métiers** pour cela (viviers tels que les écoles d'assurance ou d'actuariat, salaires),
- **Intégrer les nouveaux embauchés** pour leur faire partager les métiers et l'enjeu de coordination. Un séminaire d'intégration modulable au besoin (5 modules d'1/2 journée) est prévu à cet effet.
- En termes d'organisation :
  - La Directrice des Ressources Humaines est membre du comité de pilotage au même titre que les autres responsables de fonction support,
  - La fonction RH est composée de 10 personnes réparties entre les activités de paie (4), juridique (1), recrutement (2), formation (1), ainsi que 2 formateurs internes (l'un pour l'accompagnement à l'utilisation du système informatique, l'autre « métier » pour la formation aux évolutions de législation sociale ou nouveaux produits par exemple).
- 7% de la masse salariale est consacrée à la formation.
- La fonction RH n'intervient pas dans la gestion de la population bénévole.
- Caractéristiques de la population salariée :
  - 73% de femmes
  - Moyenne d'âge : 34 ans

## L'évaluation de la performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

La performance RH se décompose en deux volets :

- Le volet technique :
  - Sortir la **paie dans les temps**,
  - Assurer le **respect de la législation sociale** (du fait de la complexité du droit français),
  - **Animer les relations sociales** au sein de l'entreprise (CE, DP, CHSCT, 5 organisations syndicales).
- Le volet humain :
  - **Comprendre les métiers et la culture**,
  - **Faire vivre ensemble** le mieux possible **et évoluer ensemble** les collaborateurs,
  - **Savoir faire progresser les salariés en étant relais explicatif des enjeux** sous-jacents aux décisions de l'entreprise (interservices, inter temporalités pour les arbitrages CT/MT).

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

- La démarche de certification ISO a conduit à la mise en œuvre de tableaux de bord ne traitant que du réalisé, intégrant notamment des indicateurs RH portant sur :
  - Le **nombre d'erreur de paye**,
  - Le **suivi du temps de travail**,
  - Le **nombre de contentieux**,
  - La **satisfaction quant aux formations** (mais n'aime pas trop ce critère, et préférerait des indicateurs de GPEC traçant la qualité d'analyse des compétences lors des entretiens individuels, les plans de progression, et l'évolution des compétences dans les métiers).

- Une autre forme de tableau de bord prend en compte l'**évaluation prospective, véritable point d'intérêt du DG**. Elle est faite sous forme de « M6 » (chacun des 12 membres du comité de pilotage a 6 mn pour faire une analyse du mois passé et du mois à venir), sur la base d'une grille d'analyse commune : chiffres, points positifs et négatifs du mois, objectifs du mois suivant, temps forts.
- Concernant la fonction RH, ce tableau de bord comporte :
  - o Un **point concernant l'accompagnement du management** (projet depuis 3 ans, charte co-élaborée avec les cadres au départ, programme de formation, travail actuel sur la culture du leadership par rapport au projet et aux croyances de l'entreprise)
  - o Le **coût de la fonction RH** (475€ / an / collaborateur), assez stable
  - o **Climat social**, dont relations avec les IRP
  - o Indicateurs classiques tels que **nombre d'accidents du travail** ou **indicateurs du bilan social** (effectifs H/F, nombre de contrats CDI/CDD,...)

#### **Des outils d'évaluation de la performance RH sont ils en vigueur au sein de votre entreprise ?**

- En plus des **tableaux de bords** et les points en **comité de pilotage**, une **enquête interne** est conduite par la DRH et des consultants. mise en place il y a 2 ans :
  - o 91% des collaborateurs sont positifs à l'égard de l'entreprise,
  - o 88% recommanderaient à une personne extérieure de venir.
- Cette démarche a :
  - o permis d'identifier certain dysfonctionnement notamment sur la connaissance des autres métiers et de la stratégie de l'entreprise par les collaborateurs,
  - o conduit à un plan d'action en conséquence.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

### Profil de la Directrice des Ressources Humaines :

- Présente depuis 20 ans dans l'entreprise,
- Comptable, puis gestionnaire de paie, et ayant évolué progressivement vers la fonction de DRH,
- Fortement impliquée opérationnellement,
- Vision plutôt technicienne et gestionnaire.

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont il formalisés ? Si oui, comment ?**

- Au même titre que les autres directeurs, la DRH est évaluée lors de l'**entretien annuel** par l'interviewé. L'entretien donne lieu à une **formalisation par écrit**, notamment des **objectifs à atteindre**, mais aussi du **plan de progrès**.
- Cette évaluation tient aussi compte du **retour de chaque client de la RH** (autres directeurs).
- Les objectifs fixés lors de l'entretien annuel ne sont cependant pas gravés dans le marbre :
  - o L'interviewé accorde une grande importance à la capacité d'adaptation des objectifs fixés initialement en fonction de l'évolution du contexte,
  - o La non atteinte d'un objectif peut être atténuée par la prise en compte d'éventuelles circonstances défavorables.
- Parmi les objectifs de la DRH, figurent, afin de poursuivre son développement dans son poste :
  - o **l'ouverture sur l'extérieur à titre de veille** (via son inscription à l'ANDRH, à un syndicat et à une commission juridique),

- Le **développement d'une approche plus prospective**, moins gestionnaire ou centrée sur l'opérationnel.
- A terme, l'interviewé **espère une contribution plus forte de la DRH dans les projets de développement RH** tels que l'évolution culturelle de l'équipe dirigeante, notamment partager le sens du projet, essentiel au bien-être et à l'épanouissement des salariés au travail, ou comprendre les modalités de gestion de sociologies différentes (générationnelles en particulier). Aujourd'hui, l'interviewé prend en direct ces projets (rôle DRH limité à feed-back), en ayant mis en place un coaching collectif du comité de pilotage, ou en organisant notamment un séminaire.

#### **Quelle est la part de variable de votre DRH ?**

- Le contrat de travail prévoit une rémunération fixe pour chacun, mais pour les membres du comité de pilotage une prime variable est donnée et peut atteindre **environ 10% du salaire fixe**.
- Cette prime variable est attribuée à l'appréciation de l'interviewé, sans processus mécanique de DPO, pour tenir compte au-delà des résultats de la pertinence, des difficultés, de l'effort, de la prise en compte des variations d'environnement et des attentes formulées en cours d'année par le DG.

#### **Question « Bonus » : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

- La DRH est effectivement le garant la réussite de la fonction RH. A ce titre, la performance de la fonction RH est directement corrélée à la performance de la DRH.

#### **Compléments apportés par l'interviewé :**

- Le **couple DG / DRH est un facteur clé du succès d'une entreprise**, « ils doivent avoir des accroches humaines fortes, des chromosomes communs », ce qui est spécifique à cette direction (peut-être aussi la fonction communication) :
  - La communauté de regard, de lecture et d'analyse sur les hommes doit être partagée. A titre d'exemple, l'interviewé souligne dans son cas que pour une même personne, sa DRH et lui-même aboutissent généralement au même portrait psychologique.
  - L'opposition reste néanmoins possible. Dans le cas de l'interviewé, les sujets sur lesquels les points de vue ne sont pas alignés concernent par exemple :
    - Une approche quant à la gestion des cas difficiles plus quantitative de l'interviewé que la DRH,
    - L'attribution de temps partiel plus facilement accordable pour la DRH ...
- **La DRH doit saisir toutes les opportunités de créer du lien entre les collaborateurs**, y compris en assurant sa fonction technicienne :
  - Lors de la mise en application de la « loi anti-tabac », afin de ne pas perdre en productivité du fait d'un allongement potentiel des pauses, l'entreprise a proposé de prendre en charge des traitements visant à arrêter de fumer.
  - Une véritable émulation s'est créée autour de ce sujet si bien que le nombre de fumeurs a sensiblement baissé au sein de l'entreprise...

## CR 4

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : AMGEN France – Industrie Pharmaceutique  
Nom de la personne interviewée : Gilles Marrache, PDG  
CR Entretien du 19 Juillet 2010

#### **VOUS / VOTRE ENTREPRISE**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : Doctorat en Pharmacie complété par 3<sup>ème</sup> cycle Gestion et Administration des entreprises
- Fonctions précédentes :
  - o 1993 : Coopérative d'Exploitation et de Répartition Pharmaceutique (CERP),
  - o 1996 : Laboratoires CIBA-GEIGY, Directeur commercial adjoint,
  - o 1997 : NOVARTIS, Marketing/Commercial puis Directeur de la BU Oncologie (2000),
  - o 2002 - Entrée chez AMGEN :
    - Directeur BU Oncologie-Hématologie,
    - Directeur Général de la filiale AMGEN Belgique et Luxembourg (2004),
- Président d'AMGEN France SAS depuis Janvier 2006.

##### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- Le Groupe AMGEN est un acteur majeur de l'industrie des biotechnologies à l'échelle mondiale. Il est implanté dans plus de 50 pays et emploie environ 17 500 collaborateurs dans le monde.
- AMGEN existe depuis 30 ans (1980) et est implanté en France depuis 1990.
- En France, AMGEN compte 350 personnes réparties de manière quasi égale entre les activités de R&D et de commercialisation. L'activité de production est réalisée par la maison mère aux Etats-Unis.
- La France est le deuxième pays du Groupe (après les Etats-Unis) en termes de chiffre d'affaires (600 millions de dollars sur un total de 15 milliards de dollars en 2009).
- AMGEN commercialise une gamme de 8 médicaments (dont 6 en France) sur des domaines thérapeutiques très ciblés et est en forte croissance depuis sa création.
- Les axes de développement privilégiés par AMGEN sont :
  - o La poursuite de la croissance de l'activité (du CA),
  - o Le développement du portefeuille produit commercialisé,
  - o La maîtrise du « pipeline » R&D, déjà riche d'une cinquantaine de molécules, à horizon 10-15 ans.
- Les moyens identifiés sont :
  - o Le développement de médicaments aux modes d'action nouveaux,
  - o L'optimisation du processus de R&D,
  - o Le perfectionnement des procédés de fabrication biotechnologiques.
- La croissance est majoritairement interne avec des rachats ponctuels de technologies ou de licences de commercialisation.

## LA FONCTION RH DANS VOTRE ENTREPRISE

Caractéristiques de l'effectif AMGEN France :

- Moyenne d'âge de l'effectif : 41 ans (élevée pour le secteur)
- Niveau de formation initiale élevé :
  - o Majoritairement au moins bac +4
  - o Plus de 70 médecins/pharmaciens
- Croissance de l'effectif : environ 10 personnes par an
  - o Recrutement de profils expérimentés essentiellement (5 à 10 ans d'expérience)

### Quels sont les grands enjeux RH ?

- Les compétences recherchées par AMGEN sont rares. Par conséquent, la rétention de ces compétences est un enjeu majeur. Le taux de rétention est de 95%. Dans cette optique, la mobilité et le bien être des collaborateurs sont les 2 leviers majeurs d'AMGEN.
    - o Le développement des collaborateurs
      - Dans le poste (Formation...)
    - OU
    - Via la mobilité :
      - R&D :
        - o Mobilité verticale : accès à des postes de management,
        - o Mobilité horizontale :
          - Même si des compétences pointues sont nécessaires dans chaque domaine thérapeutique, l'évolution des collaborateurs d'un domaine à un autre est rendu possible.
          - Néanmoins, AMGEN a naturellement le souci de maintenir le niveau d'expertise global dans chaque équipe dédiée à un domaine en maîtrisant les mobilités inter-domaine.
      - Commercialisation : la mobilité géographique (changement de secteur) des visiteurs médicaux est favorisée, dans la mesure où les possibilités de mobilité verticale sont limitées.
  - o Bien être des collaborateurs :
    - AMGEN poursuit deux objectifs dans cette optique :
      - Une vision partagée par les collaborateurs de la stratégie de l'entreprise,
      - La qualité du management à tous les niveaux.
    - Le bien être des collaborateurs fait l'objet d'un suivi par des études de climat.
    - La situation de croissance a favorisé le bon climat au sein de l'entreprise. Cela se traduit notamment par des relations harmonieuses avec partenaires sociaux (sachant que le taux de syndicalisation est très faible).
- Malgré la rareté des compétences, la rapidité et la qualité des recrutements est impérative pour soutenir la croissance d'AMGEN. En outre, le recrutement de profils majoritairement expérimentés favorise l'adaptation rapide aux postes ouverts.

## L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- La fonction RH doit être au cœur des problématiques stratégiques et de changement de l'entreprise.
- La fonction RH doit mettre en œuvre les moyens nécessaires au développement et à la rétention des collaborateurs.
- La fonction RH a notamment la responsabilité de créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise. Dans le cas d'AMGEN, il est vrai que la situation de croissance de l'entreprise ainsi que la qualité des représentants du personnel (fortement impliqués dans l'entreprise et élus principalement sur leur exemplarité) offre de solides fondations pour bâtir un tel climat.

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

Les « metrics » font l'objet d'un suivi pointu au sein d'AMGEN, conséquence de la culture américaine de l'entreprise.

- Taux de rétention des collaborateurs
  - o Suivi,
  - o Benchmark entre filiale ainsi que sur le secteur,
  - o Intégration dans les objectifs (fixés au niveau Groupe) de l'ensemble des managers (RH et autres) : 5% du variable.
- Suivi des plans de développement individuel (IDP)
  - o Nombre de collaborateur ayant un IDP formalisé,
  - o Nombre de revue de l'IDP dans l'année entre le collaborateur et le manager...
- Suivi du recrutement : délai, qualité

## L'ÉVALUATION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Le DRH France est membre du Comité de Direction d'AMGEN France. Il est rattaché hiérarchiquement au DRH Europe. Ce rattachement s'inscrit dans la logique de la loi Serbannes-Oxley et est un gage d'indépendance du DRH filiale par rapport au PDG de la filiale malgré leur collaboration quotidienne.

La fixation de ses objectifs tout comme son évaluation sont réalisées conjointement par le DRH Monde et le PDG France : l'entretien est réalisé à 3.

Dans chaque équipe, le manager dispose d'un correspondant RH, le HR Business Partner, qui assure les activités RH pour l'équipe.

### Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?

- Objectifs quantitatifs :
  - o Rétention des collaborateurs,
  - o Taux de promotion interne,
  - o Délai et qualité du recrutement,
  - o Réalisation des IDP formalisés...
- Développement des managers intermédiaires,
- Conduite du changement continu impliqué par la croissance régulière de l'entreprise.
- Communication interne,
- Relation constructive avec le nouveau CE,
- Recrutement,
- Mise en œuvre du système d'évaluation de la performance et accompagnement.

La culture Américaine en vigueur au sein d'AMGEN se manifeste dans la fixation des objectifs par le souci de la mesurabilité. Ainsi, pour le développement des managers intermédiaires par exemple, le DRH a la feuille de route suivante :

- Construire un plan d'action avec des jalons intermédiaires utilisés comme points de contrôle et constitué notamment :
  - o de réunions d'information à destination des managers,
  - o de formation au management d'équipe...
    - ⇒ Pour chacune des actions du plan, le feedback de 10% des participants est collecté pour valider l'intérêt des actions mises en œuvre
- Mettre en place les indicateurs permettant de mesurer le suivi des collaborateurs effectivement réalisé par les managers,

### Question « Bonus » : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?

- La culture américaine se manifeste une nouvelle fois. Si une performance limitée de la fonction RH perdure à moyen terme, le DRH sera considéré comme responsable, y compris si sa performance à titre individuel semble satisfaisante.

## CR 5

# L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : Acces industrie

Nom de la personne interviewée : Marc CHEMINEAU, DG -Opérations

CR entretien du 3 mai 2010

## Vous / Votre entreprise

### Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

- 46 ans
- Formations : ingénieur Arts et Métiers + IAE de Paris en formation initiale, puis CPA (MBA) après 10 ans
- Parcours :
  - o 10 ans à Air France, secteur logistique: fonctions techniques de conception de bâtiment, puis directeur logistique à Air France Cargo : Région USA, puis centres de Paris
  - o CHEP (entreprise anglaise de location de palettes) : directeur Supply Chain au niveau européen
  - o DG d'une PME, filiale de La Poste, d'impression numérique, filiale de La Poste
  - o Directeur industriel d'un groupe d'imprimerie pour faire du LBO (achat, restructuration puis revente)
  - o DG en charge des opérations d'Acces Industrie depuis 8 mois
- Profil : à dominante logistique, industrielle, et managériale (problématiques de restructuration et réorganisation, situations de retournement appelant des méthodes RH adaptées pas toujours agréables).

### Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?

- Acces Industrie est une PME de province (Siège à Tonneins, Lot et Garonne) créée il y a 12 ans spécialisée dans la location/vente de nacelles et plateformes élévatrices de personnes, cotée à l'EURONEXT et actuellement sous LBO (BUTLER CAPITAL actionnaire principal depuis 4 ans).
- A doublé de taille tous les 3 ans.
- 40 agences en Europe (30 en France, les autres au Portugal, Espagne, Maroc)
- Actuellement environ 60 M€ de CA, 4500 machines, 60 camions, 37% d'EBITDA.
- 15% de part de marché (principaux concurrents Loxam et Kiloutou) mais les premiers dans la nacelle. Pas d'ambition d'aller au-delà : la croissance du marché suffit, et aller au-delà conduirait à changer de business model.
- 450 personnes (la plupart sans formation au départ) avec une moyenne d'âge de 29 ans et 35 ans pour les plus âgés : 1<sup>ère</sup> génération de salariés.
- Acces industrie est avant tout une histoire d'hommes, ce qui se ressent dans les modes de fonctionnement un peu particuliers, avec une grande proximité entre les personnes (tout le monde vient au moins une fois par an au siège). Ceci est dû à son président qui voulait monter un

projet industriel en se basant sur les capacités et le potentiel des hommes (les patrons de région sont issus du sérail).

- C'est une entreprise avec beaucoup d'initiative, de pragmatisme, d'intuition mais parfois avec un manque de structure.

Les **enjeux actuels** sont :

- Stabiliser et structurer l'entreprise (demande de l'actionnaire principal) après la 1<sup>ère</sup> phase de développement pour permettre la suivante, sans changer de business model,
- Doubler la taille de l'entreprise d'ici 3 à 4 ans grâce à la croissance du marché, et à une expansion régionale (Italie et Allemagne),
- Générer du cash par le développement (LBO, marge faible, beaucoup d'emprunt : 16 M€ par an à rembourser).

COMEX collégial de 4 membres: 1 Président du Directoire + 3 DG mandataires sociaux (1 DG Opérations + 1 DG Finance/Administration + 1 DG Développement commercial en charge de la définition de la stratégie et sa mise en œuvre.

## La fonction RH dans votre entreprise

1 RRH (mais pas de DRH) depuis 4 ans (après passage des 200 personnes) qui encadre 5 personnes (formation, recrutement, paie, social, administratif)

Pas de syndicat (les IRP : « c'est très tranquille ! », un seul CE et un seul CHSCT pour toute l'entreprise).

### Quels sont les grands enjeux RH ? et ceux dictées par le contexte.

Passer à la 2<sup>ème</sup> génération en préservant la 1<sup>ère</sup> :

- Gestion de carrières : construire un avenir pour les personnes ayant 12 ans d'expériences dans la société, notamment faire évoluer la dizaine de directeurs de régions (souvent autodidactes) qui doivent gérer des PNL de plus en plus importants et ne vont pouvoir en fonction de leurs possibilités et limites,
- Recrutement : embaucher environ 40 personnes par an (5 à 8 % de turnover, surtout les chauffeurs et techniciens). Recruter du personnel de qualité (Exemple : le chef d'atelier, issu de la Marine Nationale, gage d'autonomie et autorité),
- Réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs
- Formation du management : actuellement type MBA pour les plus haut, CRECI (analogie sportifs de haut niveau) pour les autres
- Rémunération : conception des packages pour les managers
- Renouveler les leviers de la motivation

Les 3 derniers enjeux cités reposent actuellement sur des impulsions du COMEX. Il est probable qu'un enjeu à venir en termes d'organisation sera l'embauche d'un DRH.

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- La capacité à recruter (en volume et en qualité) est la compétence et la première performance attendue de la RH d'Acces Industrie car c'est le 1er besoin.
- La capacité à être attractif, notamment en proposant des formations (4% de la Masse salariale consacrés à la formation).
- Assurer la paie en temps et en heure et en qualité.

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

Ne sait pas car c'est le DG Finance qui fait l'entretien de la RRH.

### Des outils d'évaluation de la performance RH sont il en vigueur dans votre entreprise ?

- entretien annuel d'évaluation,
- Flash info RH hebdomadaire au COMEX
- avancement mensuel du plan de formation

Pas de revue formelle de tableau de bord d'indicateurs RH en COMEX pour l'instant, mais un projet de « balanced scorecard » a été lancé.

### Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez ?

- Le taux de salariés qui quittent l'entreprise après 6 mois
- Le nombre de poste vacant
- Le taux d'absentéisme

« On est encore dans une phase de développement, on n'est pas encore dans la maturité. On n'est dans une phase où le plus important est de remplir les postes »

« Le Turnover n'est pas un indicateur de performance. Il n'y a pas de lien direct entre la performance du RRH et le turnover. Par contre, la capacité à recruter à boucler la paie en temps et en heure et la capacité à traiter les dossiers contentieux sont des indicateurs de performance des RRH. »

« Un des éléments de performance des RH est de monter et faire tourner un plan de formation C'est un facteur de performance car c'est un facteur d'intérêt pour les personnes qui nous rejoignent. C'est la capacité qu'on a à délivrer de la formation et à intégrer les gens dans un parcours qualifiant...les salariés apprécient. Ils ont l'impression de progresser et d'acquérir des connaissances. C'est un élément différenciant. »

## L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines

### Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise ?

Evaluation (avec formulaire) et objectifs fixés au travers de l'entretien annuel

### Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ?

Les objectifs formalisés de la RRH sont fixés par le DG en charge de la Finance. Pas connus du DG opérations.

### Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?

Non. Cycle annuel.

### Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ?

La RRH bénéficie d'un bonus assis sur ses objectifs d'environ 10% de sa rémunération fixe (une douzaine de cadres de l'entreprise ont une part variable de 10 à 50% de la rémunération fixe).

### Quels sont les critères d'attribution ?

Très qualitatif (« On récompense davantage la contribution, le potentiel et l'effort pour atteindre le résultat plutôt que le résultat en tant que tel. Y compris pour la RRH »).

---

### Complément d'information sur la présentation d'Acces Industrie (site internet)

Acces Industrie est spécialisée dans la location de nacelles et plateformes élévatrices de personnes.

Acces Industrie s'ouvre également au monde de la manutention et du levage de charge par la location de chariots télescopiques, industriels et tout-terrain.

La dernière expansion d'Acces Industrie réside dans l'ouverture d'un univers terrassement avec la location de mini-pelles et accessoires associés.

### Daniel DUCLOS, Président du Directoire :

« Acces Industrie, depuis sa création en 1997 a toujours su impulser le marché de la location de nacelles élévatrices pour aujourd'hui, être reconnue comme une entreprise phare. Nous avons connu différentes phases, de l'époque pionnière avec une forte croissance à une autre plus délicate où les vents étaient contraires. Depuis maintenant plus de trois ans, l'ensemble du personnel a permis à l'entreprise de connaître une forte période d'expansion, tant en France avec l'ouverture de nombreuses agences, qu'en Espagne, au Portugal, au Maroc et bientôt en Italie, mais l'Europe est encore grande ! »

### Marc CHEMINEAU, DG – Opérations de ACCES Industries

« Sécurité - Qualité - Passion ! Chez Acces Industrie, nous sommes avant tout passionnés par notre métier et entièrement tournés vers notre mission : apporter chaque jour à chacun de nos milliers de Clients les moyens les meilleurs et les plus sûrs pour leur permettre « d'élever » leur performance ! Un socle technique très solide : plus de 150 techniciens hautement qualifiés

travaillent dans nos agences pour garantir le meilleur niveau de qualité et de sécurité de nos 5500 chariots et nacelles. L'excellence opérationnelle : qualité et délais de livraisons sont au rendez-vous grâce à nos 60 chauffeurs qui chaque jour, à bord de leur semi-porte-char suivie par GPS, apportent matériel et conseils sur les chantiers de nos Clients. Des process fiables et sous contrôle : notre système informatisé exclusif de pilotage des opérations nous permet de répondre immédiatement « de bout en bout » à tous les besoins de nos Clients ».

## CR 6

### L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : XXX - Secteur Luxe  
Nom de la personne interviewée : XXX  
CR entretien du 11 juin 2010

#### **Vous / Votre entreprise**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- 1983-89 : occupe une fonction Vente/Marketing RH XXX (Programme Higly Promotable)
- 1989-90 : Directeur des ventes détaché chez XXX
- 1991/95 XXX : travaille sur la fusion avec XXX avec la société XXX
- Restructuration du site
- 1996 : intègre XXX comme directeur commercial
- 2000 : devient DG de la nouvelle entité
- 2001 : part à Milan diriger XXX Italie
- 2007 : PDG de XXX
- 2009 : PDG de XXX

##### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

Contexte : XXX fait partie de XX (X<sup>ème</sup> marque de champagne en termes de volume)  
L'entreprise compte 670 salariés (450 à XXX, 100 dans les vignobles et le reste fonction support, SC). C'est le 1<sup>er</sup> employeur de XXX.  
Entreprise qui a grandi très vite entre 80 et 90

#### **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

##### **Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?**

Fin 2007 Crise : chute des ventes. La stratégie du groupe est alors modifiée :

- augmenter les prix de 2 fois l'inflation
- investir dans des produits de niches

Ces 2 orientations s'avèrent être des mauvais choix et créent une rupture sociale après 10 ans de prospérité (participation et intéressement sont passés de 13% à 0, 8%)

Adaptation à la crise

1<sup>er</sup> axe : retour aux fondamentaux « Sans folie, l'homme est plus petit ». Faire des choses pertinentes

2<sup>ème</sup> axe : renouer le dialogue social (tradition de noblesse française, culture d'entreprise très forte)

2009 dialogue rompu (15 jours de grève avec une CGT très forte avec un courant réformiste)

- Restaurer la confiance
- Encadrement du management intermédiaire pour leur redonner de la crédibilité

- Instaurer des bases de travail entre élus, salaires, encadrement et direction

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### 16. Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

8 membres au CODIR dont 6 ont – de 12 mois de présence. C'est un début de cycle  
Le DRH est membre du CODIR. Tous les directeurs ont des objectifs qui sont en phase avec les objectifs de profit de la société : générer du cash

Critères d'évaluation du DRH :

- Evolution de la Masse Salariale
- Respect des aspects sociaux
- 6 piliers de base : recrutement, formation (programme LVMH), motivation (nombre de jours de grève, d'absentéisme), climat social, évaluation et promotion et rémunération
- Turnover non provoqué
- Evaluation MPP (process d'évaluation de la performance)
- Rémunération
- Promotion (success plan)

**Parmi l'ensemble des indicateurs, quels sont ceux que vous regardez en particulier ?**

**Pourquoi ?**

Aucun critère n'est évalué en particulier sauf les indicateurs de climat social (point mensuel avec le CE). Ce focus est imposé par la crise et la culture d'entreprise.

## L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines

**Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

L'évaluation porte sur 2 aspects : quantitatifs et qualitatifs : l'évaluation est une combinaison des 2 (cohérence). « Les bons ont les connaît » et tout le monde essaie de se les approprier

Il y a une évaluation formelle mais on n'attend pas la fin de l'année pour la faire, il y a un point à mi année et surtout il y a un dialogue quotidien entre le DG et le DRH

Il y a plusieurs écoles : tuteur, expérience, ... XXX fait partie des entreprises de l'expérience : « on te jette dans la piscine ».

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont il formalisés ? Si oui, comment : lettre de mission... ?**

Les objectifs sont dans le cadre de l'évaluation de début d'année puis déclinés par fonction. Les objectifs restent les objectifs mais la performance est liée au contexte

Ex d'objectifs : les hauts potentiels ne doivent pas partir, maintien du moral (absentéisme, jour de grève, ...)

**Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ? Est-il en cela logé à la même enseigne que les autres membres de l'équipe dirigeante ?**

La fonction RH est l'affaire de tous alors que la DRH a des objectifs dans le temps (chef d'orchestre).

Les autres membres du CODIR ont également des objectifs RH :

- a. production : optimisation des équipes
- b. marketing : internationalisation des équipes

## CR 7

### L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : XXX – Secteur Industrie  
Nom de la personne interviewée : XXX  
CR entretien du 18 juin 2010

#### **Vous / Votre entreprise**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : ingénieur Sup'Aéro
- Fonctions de direction opérationnelle dans l'aéronautique : production, bureau d'étude, support clients, principalement dans le groupe Safran :
  - o XXX à Paris (6 ans) : responsable méthode / bureau d'étude
  - o XXX à Liège (5 ans) : directeur des opérations, 600 personnes
  - o XXX à Tarnos (5 ans) : directeur d'établissement (dont les relations sociales), 400 personnes, puis directeur support opérations France, 550 personnes
- DG de XXX à Xxxxx depuis 3 ans

##### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- PME familiale (actionnaire majoritaire = président fondateur) de province, solide et saine
- Activité de XXX : développement et fabrication de pièces primaires aéronautique avec des technologies innovantes alliant métallurgie et usinage
- 700 personnes sur 3 sites (Xxxxx principalement, Pologne, Maroc)
- moins de 5% de cadres, 70% d'ouvriers, 25% de techniciens

##### **Les enjeux de XXX sont :**

- Poursuivre une stratégie de différenciation par la technologie
- Préparer la succession du PDG et actionnaire principal
- Moderniser la gestion pour tenir compte de la croissance de l'entreprise des dernières années
- Diversifier le portefeuille de pièces et de clients

#### **La fonction RH dans votre entreprise**

##### Organisation de la fonction RH :

- une RRH (qui n'a pas le titre de directeur) et 3 personnes
- aucune externalisation
- la RRH est au Comité Opérationnel de l'entreprise (avec responsables technique, opérations, commercial, approvisionnement, qualité, dont la moitié n'a pas non plus le titre de directeur). Ce comité se réunit tous les matins environ 45 mn (tour de table, partage d'informations, décisions à prendre).
- Cette RRH est présente depuis 30 ans, elle a un profil technique RH
- Le DG prend directement en charge les relations sociales. Il est assisté par la DRH.

### **Quels sont les grands enjeux RH ?**

- Différencier la GRH en fonction des populations (ouvriers/techniciens/cadres d'une part, jeunes et anciens d'autre part) : 150 personnes, majoritairement des ouvriers, ont moins de 5 ans d'ancienneté et d'autres sont là depuis 40 ans ; les cadres n'ont que des AG comme les autres,...
- Enrayer le développement d'une culture de conflit social : cette culture se développe depuis plus de 10 ans, avec des conflits relativement durs. Il y a une unité syndicale (à dominante CGT/CFDT), et le mode de relation est le rapport de force.
- Travailler la motivation de l'ensemble de la population très captive : les salariés n'ont pas vraiment le choix d'aller ailleurs (bassin d'emploi local réduit), ils sont là pour 30 à 40 ans, parfois au même poste depuis 20 ans. A cela s'ajoute une volonté historique et nécessaire de maîtrise de la politique salariale minimum (tous embauchés au SMIC, prédominance des AG).
- Adapter la politique salariale
- Dynamiser par la mobilité
- Faire des recrutements de qualité sur les postes de techniciens et cadres (difficile du fait de la politique salariale et du manque d'intégration)

### **Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte**

Les salariés de Xxxxx étaient auparavant très peu influencés par le monde extérieur. Ils le sont aujourd'hui du fait :

- d'internet et de l'accélération de la circulation d'une multitude d'informations,
- d'une stratégie syndicale qui fait des grosses PME une cible vulnérable pour faire des coups d'éclat en convoquant la presse (plus facile que dans les grands groupes, d'autant que ces PME sont souvent moins bien structurées en termes de RH et de gestion sociale).

La crise a exacerbé le rapport de force suite à l'annonce pour 2009 du gel des embauches, des mobilités, et des salaires sur 3 ans.

L'action syndicale s'est transformée : en 2008, il y avait eu un blocage du site par une grève générale pendant 8 jours (dissipée par des augmentations toutes en AG) ; en 2010 il y a eu plusieurs grèves perlées, des articles dans la presse, et des menaces et pressions physiques auprès des agents de maîtrise et des cadres.

## **L'évaluation de performance de la fonction RH**

### **Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?**

- Qualité de la gestion administrative du personnel (paye, pointage, respect réglementation)
- Gestion du plan de formation (environ 3% de la MS)
- Qualité du recrutement (et de l'intérim) et de l'intégration
- Soutien aux managers (1 personne généraliste a été recrutée à la DRH pour cela, en plus des 3 personnes)
- Une bonne gestion des relations sociales (du point de vue technique RH)
- Bien définir la politique salariale (mais cela ne dépend pas que de la fonction RH, elle ne fait qu'y contribuer)

### **Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

- taux de subvention du plan formation

- taux d'échec d'intégration après recrutement
- ...

**Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?**

Quelques indicateurs

**Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez ?**

- Absentéisme (formalisé),
- Ambiance (non formalisé),
- perception de la motivation (non formalisé),
- gestion opérationnelle (formalisé),
- délai et succès des recrutements (formalisé)

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

**Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise ?**

Entretiens annuels pour les principaux cadres, dont ceux du comité opérationnel. La DRH a donc un entretien annuel avec le DG.

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ?**

Objectifs formalisés dans l'entretien annuel, dont :

- le développement de la proximité avec les managers de terrain,
- un objectif de recrutement

Les objectifs en matière de climat social sont très partagés avec le DG, d'autant que le PDG intervient encore beaucoup dans la gestion sociale.

**Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

Non

**Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ?**

Pas de part variable

**Question « Bonus » : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

C'est la même chose dans une petite structure

## CR 8

# L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : Orange

Nom de la personne interviewée : Monsieur Bruno Cazali, Directeur Régional Ile de France du Pilotage Réseaux Orange

CR entretien du 28 juin 2010

## Vous / Votre entreprise

### Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

- Formation initiale d'ingénieur
- Parcours professionnel : **15 ans de France Télécom** après 6 premières années à Sextant Avionique (en bureau d'études sur les calculateurs embarqués sur Airbus avec encadrement d'une petite équipe) :
  - gestion de gros projet à Steria en régie chez France Telecom (2 ans),
  - chargé du **déploiement du réseau** Itineris en régions Rhône-Alpes, Bourgogne et Auvergne (4 ans au bureau de Lyon après embauche en 97), au moment du boom du GSM et de la concurrence sur la rapidité de déploiement
  - poste transverse fonctionnel dans la filiale slovaque (4 ans, démarche qualité, exploitation et maintenance réseaux en back office, interface avec la France dans les fonctions techniques, achats, parfois RH)
  - **directeur de centre opérationnel** depuis 6 ans, région Marseille puis Ile de France depuis 2 ans

### Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?

- Filiale de France Telecom rattachée à la Direction technique France, découpée en 5 unités régionales (Marseille /Lyon ; IDF ; ...) ; France Telecom appartient à 26% à l'état
- Activité de construction de réseaux fixes et mobiles (conception et ingénierie des réseaux jusqu'à la livraison à l'exploitation)
- Unité Ile de France répartie sur 13 sites géographiques
- 200 millions d'investissement et 150 millions de coûts opérationnels (EDF, locations,...) à gérer par an
- 900 personnes, 50% cadre et 50% ETAM (proportion plus qualifiée que dans le groupe, plus de 100 négociateurs d'achat/location d'emplacement d'antennes ou de droits d'occuper les sols), 65% de fonctionnaires et 35% de contractuels (proche proportion groupe)
- 75% de votants aux élections professionnelles, majorité Sud

**En tant que filiale, les enjeux sont le respect des objectifs donnés par le groupe**, dont les principaux sont :

- Enjeux financiers : respect budgétaire + dépense à bon escient (fin d'année juste à l'équilibre)

- Qualité de service des réseaux : en tant qu'opérateur historique, France Telecom Orange doit offrir les meilleurs réseaux – exemple, sur le mobile rester meilleur que SFR et Bouygues
- Délai de livraison respect des dates de réalisations souhaitées dans tous les domaines de la construction des réseaux, en particulier lors des raccordements Clients entreprises (1 500 /mois) ; il existe un objectif chiffré taux respect des délais contractuels > 95%
- Environnementaux : traitement des déchets (norme 14001)

La rémunération des cadres donne lieu à bonus semestriels – le calcul de ces bonus est directement liées à l'atteinte d'objectifs relatifs aux enjeux décrits ci-dessus

## La fonction RH dans votre périmètre

### Quels sont les grands enjeux RH ?

#### Organisation et contexte de la fonction RH :

- regroupée au sein d'un département RH dirigé par un chef de département,
- composée d'un peu moins de 10 personnes (1 relations sociales, 1 emploi/compétences, 1 contrats et interfaces avec les CSRH centraux, 2 préventeurs, 1 formation, 1 communication et transformation, 1 apprenti,...)
- le chef du département RH participe au CODIR comme tous les autres (2 autres départements support : contrôle gestion et logistique/SI/qualité, et 9 départements techniques)
- 5 instances DP et 1 CHSCT (le CE est au niveau de la direction technique France)
- Le département RH avait été réduit à 4 personnes il y a peu d'années du fait d'objectifs forts de réduction d'effectifs. Arrivée de 3 personnes en plus dans les 6 derniers mois.

### **3 Enjeux de la fonction RH :**

- Regagner la confiance à court terme en déployant le récent projet d'entreprise dans l'unité (suite à la signature de 5 accords depuis 6 mois portant sur : emploi et compétences, prévention des RPS, emploi seniors et 2<sup>nde</sup> partie de carrière, fonctionnement avec les IRP, équilibre vie privée/ vie professionnelle)
- Gérer les compétences dans une perspective de nombreux départs à la retraite en 2012-2016
- Favoriser la mobilité interne et le développement de compétences

*France Telecom vient de traverser une période très difficile avec durant ces dernières années, une baisse significative des effectifs, -22000 personnes compensés par 6000 recrutements, des mobilités de métiers technique (métiers en décroissance avec la rationalisation et miniaturisation des réseaux, vers les métiers de la relation Clients.*

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- La formation, maîtrise de la réactivité
- La gestion de l'emploi (turn-over, personnes non mobiles, promotion et rémunération,...)

### **Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

Sur la base de l'atteinte des objectifs fixés à la DRH et faisant l'objet d'indicateurs de mesure précis formalisés dans le support informatique d'entretien annuel.

Ils portent sur :

#### 1- la gestion des emplois et des carrières :

- réactivité des actions de formation (en particulier pour les nouveaux arrivants, et pour la formation des managers au contrat social)
- délai de recrutement
- 100% des entretiens individuels au plus tard 3 mois après le début de la période
- Tenir le cadrage d'effectifs
- Réussir les arrivées et les mobilités internes et externes (inter-unités sur le territoire IDF)
- Tenir des réunions mensuelles avec les départements techniques pour passer tout en revue
- Organiser un comité RH tous les 2 mois avec revue de tous les indicateurs
- Mettre en place une GPEC à horizon 2012

#### 2- les relations avec les IRP :

- Organiser une réunion avec les DS tous les mois
- Suivre les actions DP/ CHSCT
- Etre en veille sociale pour éviter la judiciarisation des relations

#### 3- la communication :

- Renforcer la communication interne
- Favoriser une lecture commune (IRP, managers) du contrat social par des actions de communication interne auprès des managers après chaque réunion avec les DS

#### 4- Le Management Santé et Sécurité au travail :

- Préparation à la certification
- 100% des habilitations

### **Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?**

- Entretiens individuels tous les 6 mois pour les cadres, 12 mois pour les non cadres
- Comité RH au CODIR tous les 2 mois pour partager les aspects qualitatifs RH entre dirigeants
- CODIR hebdomadaires : plus de 50% du temps est consacré aux sujets humains depuis 6 mois
- Petits déjeuners réguliers dans les sites avec les opérationnels sans ordre du jour (excellent thermomètre du climat social en plus des questions de DP)
- Questions DP : mesure du climat social

### **Quels sont les indicateurs de performance ?**

Tous ceux listés précédemment, auquel on peut ajouter la tenue effective de permanences RH dans les sites (1 fois par semaine sur les 3 gros sites, 1 fois par mois sur les autres).

### **Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez en particulier ?**

- Taux de réalisation des entretiens individuels,
- Tenue des comités RH tous les 2 mois en CODIR (pour donner du rythme),

- Suivi des actions DP et CHSCT,
- Taux de conformité au référentiel (SMSST)

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

### **Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre périmètre ?**

- Entretiens annuels
- Réunions bilatérales tous les 15 jours avec la RH (tous les mois pour les autres chefs de département)

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont ils formalisés ?**

Objectifs fixés et formalisés lors des entretiens. Voir plus haut.

### **Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

3 échéances : moyen terme, semestriel et annuel  
Approche annuelle sauf GPEC

### **Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ?**

Une part de variable de 20% comme tous les chefs de département (tous les cadres ont une part variable : 10% pour cadres 1<sup>er</sup> niveau, 15% pour chefs de groupe, 20% pour chefs de département)

### **Quels sont les critères d'attribution ?**

- 40% d'objectifs collectifs (6 objectifs techniques liés aux enjeux de l'unité opérationnelle) permettant donc de fixer jusqu'à 8% de bonus,
- 60% de part individuelle à partir des objectifs fixés en entretien permettant de fixer jusqu'à 12% de bonus (bonus centré sur 65% pour l'atteinte normal des objectifs)

### **Question bonus : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

Oui compte-tenu de la taille de l'équipe.

Conviction forgée au fil de l'expérience que la complicité entre le directeur et son DRH est d'une grande importance (il se trouve qu'en l'occurrence la chef de département a été choisie après arrivée du directeur). Il faut que le DRH puisse être un bon vecteur de communication auprès du directeur, une personne de confiance. Il faut que le courant passe.

## CR 9

# L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : PCAS

Nom de la personne interviewée : Vincent Touraille, Directeur Général de PCAS

CR entretien du 31 mai 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

Ecole d'ingénieur ENSCP (chimie Paris) + ESSEC

10 ans chez Shell dans différentes fonctions (dont certaines en expatriation) en commençant par la finance.

Intègre le groupe PCAS en 1998 comme responsable de la direction Chimie de spécialité (6 ans), puis à la direction pharma avant de prendre le poste de Directeur General Délégué puis celui de Directeur Général.

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

PCAS, créé en 1962, est un groupe d'environ 1 000 personnes comportant 9 sites de production, avec un chiffre d'affaire entre 150 et 200 millions d'euros (en fonction du cours du dollar), côté à l'Euronext.

Son activité est le développement de process et la production de molécules complexes à très forte valeur ajoutée pour les sciences de la vie (synthèse pharmaceutique) et la chimie fine de spécialité (parfumerie, photo argentique, micro électronique ...).

Familiale pendant très longtemps, la société a été rachetée par un premier grand groupe avant le rachat par Dynaction avec son management, dans l'objectif de trouver plus d'indépendance et de capacité de développement.

Ce développement s'est beaucoup fait par croissance externe, matérialisé en particulier depuis 1993 :

- par le rachat d'une société au Canada qui était dans la photo argentique et la microélectronique
- en créant une société avec Arkema dans le sud de la France pour travailler sur l'acroléine, un produit des dérivés de parfumerie
- en rachetant plusieurs sites en particulier dans la pharma Limay, Turku (Finlande) et le dernier, un site Aventis à Villeneuve-la-Garenne.

#### Caractéristiques de la population :

L'entreprise est très centrée production, avec 80% d'opérateurs de fabrication, 10% de cadres et 10% de personnel de R&D (PHD, ingénieurs).

Suite à cette croissance externe, les **enjeux de PCAS** sont principalement :

- l'intégration de cultures différentes,
- la centralisation des fonctions supports (achats, RH, compta,...).

## **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

### Quels sont les grands enjeux RH ?

- Créer une culture d'entreprise commune : intégrer et fondre dans la structure actuelle les nouvelles acquisitions qui ont souvent des cultures très différentes (ex Villeneuve la Garenne site qui appartenait à un grand groupe avec une forte culture syndicale, souvent d'affrontement avec la Direction, et arrivant dans une PME où ils voient le DG tout de suite et où le dialogue en direct est plus facile). Il n'en reste pas moins que les réflexes d'appartenance à une autre culture sont très forts.
- Harmoniser dialogue social et négociation : harmoniser à un coût raisonnable et dans tous les cas pas forcément par le haut comme le souhaiteraient les OS (les sites protègent certains avantages).
- Développer la mobilité interne entre les sites : créer une mobilité interne pour essayer de mélanger les cultures et refonder un état d'esprit global de la société. Beaucoup d'opérateurs ne sont cependant pas mobiles par nature et la mobilité est principalement orientée vers le personnel d'encadrement. C'est une grande difficulté dans une PME car elle se construit autour d'hommes plutôt qu'autour de fonctions. Sur le terrain, les hommes peuvent occuper plusieurs fonctions. On est plus dans une volonté de bouger par opportunité, et une personne ne peut être bougée que si elle est remplacée, ce qui constitue une difficulté.

### Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?

En plus du facteur interne que constitue la stratégie de croissance externe de l'entreprise, 3 facteurs externes pèsent sur les enjeux RH :

- La crise, ayant conduit PCAS à réagir rapidement à la chute de l'activité sur la chimie fine de spécialité en enclenchant un PSE pour la 1<sup>ère</sup> fois,
- La complexification des aspects juridiques : une des difficultés du poste de RH est qu'il fait appel de plus en plus à des notions juridiques parfois compliquées. Pour le premier PSE, le support d'un cabinet d'avocat a été nécessaire. Face aux questions de la direction générale, le DRH doit répondre sans se tromper car dans le cadre d'un PSE, les mécanismes sont extrêmement compliqués.
- La professionnalisation des partenaires sociaux sur le plan juridique : en face, les partenaires sociaux bénéficient de conseils extérieurs à l'entreprise et certains ont pour objectif de bloquer le processus. Cette montée du professionnalisme chez les partenaires sociaux se situe surtout sur les sites d'ex grands groupes déjà structurés plutôt que sur les sites « historiques ».

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

Il faut distinguer dans la fonction RH de PCAS :

- la DRH, embauchée récemment en externe, qui est au comité de direction (mais pas au comité exécutif) fonctionne de manière très étroite avec le DG. Elle a également 2 personnes avec elle.
- les RRH sur sites, adjoints des directeurs de site sont chargés d'appliquer les règles du groupe.

Performance des RRH de sites :

- **Dialogue social** : les RRH sur sites doivent privilégier le dialogue social, être au courant des problèmes de chacun, ce sont de véritables organes de communication.
- **Gestion des carrières et des remplacements** : face à l'évaporation naturelle des opérateurs en particulier. Il faut avoir toujours une petite longueur d'avance à ce niveau là.
- **Respect des règles du groupe** : faire respecter un certain nombre de principes comme les entretiens annuels (1 ou 2 par an) de façon à recueillir formellement les avis de chacun.

Performance du DRH :

- **Chef d'orchestre des RRH de sites, garant de l'harmonisation** : il doit s'efforcer d'uniformiser l'ensemble de ces procédures et s'assurer que tout est à peu près respecté sur les différents sites. Les règles du groupe sont appliquées fatalement de façon un peu différente sur chaque site en fonction de la lecture que chacun en a et en fonction de l'histoire du site. La centralisation a un rôle important à jouer pour veiller à une application la plus cohérente possible.
- **Reporting terrain** : il doit faire remonter les informations du terrain vers la Direction.
- **Conseil** auprès de la Direction
- **Gestion des départs** : il a un rôle majeur dans la gestion des cas particuliers liés aux départs, en particulier vis-à-vis des risques de contentieux
- **Gestion des recrutements** : il a une responsabilité dans le recrutement principalement sur le choix des profils de cadres et R&D, avec un objectif de réduire le temps de recrutement (ex d'un délai de 9 mois pour un acheteur).

**Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

- **La réactivité de traitement des dossiers** : le temps de réponse aux questions posées,
- **La capacité à être force de proposition et de conseil** : la fonction DRH est de plus en plus juridique, il faut donc faire attention lors de chaque décision au quotidien (ex du travail du WE à l'informatique) et dans le cadre des conflits
- **La gestion de la vie sociale de l'entreprise**
- **La qualité du processus d'embauche**

**Des outils d'évaluation de la performance RH sont il en vigueur dans votre entreprise ?**

Peu d'outils d'évaluation, on résonne plus en terme d'objectifs revus et ajustés tous les 2/3 mois au comité exécutif plutôt qu'au comité de direction (qui a un rôle plus d'explication).

Pas d'enquêtes de satisfaction du personnel (le DG ou le directeur industriel participe au CE et donc sont capables de capter les remontées d'informations concernant le climat social).

**Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez ?**

- **L'absentéisme**
- **Le délai de recrutement**, nouvel indicateur avec un objectif de 3 mois hors signature du contrat
- **Le taux de réalisation des entretiens annuels**

Ces Indicateurs sont revus à chaque comité de direction, c'est à dire tous les mois, parmi une quinzaine d'indicateurs illustrant l'ensemble de la performance de l'entreprise.

Sur les sites, les directeurs ont des indicateurs qui leur sont propres et qui dépendent des objectifs du site, de son histoire et de ses spécificités.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

**Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

L'évaluation est faite au travers des entretiens annuels.

Il existe des primes d'objectifs. Une moitié de ces primes est construite sur des critères quantitatifs collectifs (résultats de l'entreprise,...), et l'autre sur des critères qualitatifs liés à la fois aux objectifs que chaque individu peut avoir ainsi que sur des objectifs de travail collectif au sein de son équipe mais aussi en transverse vis à vis des autres équipes. Cet objectif transverse est indispensable dans une PME comme PCAS.

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont ils formalisés ?**

La DRH n'a traditionnellement pas d'objectifs quantitatifs liés à la marche de l'entreprise. C'est la seule personne du comité de direction qui n'a pas d'objectifs quantitatifs liés aux résultats de l'entreprise.

Cette année, la DRH étant nouvellement arrivée (novembre 2009), elle n'a eu que des objectifs qualitatifs liés à son métier portant sur :

- le développement de la mobilité interne,
- les embauches,
- le changement de mutuelle.

Un point est fait tous les 3 mois, et d'autres se rajoutent s'il le faut.

La vie de la PME nécessite que notre DRH ait un rôle opérationnel aussi bien que fonctionnel. C'est la grande différence avec le DRH d'une grande entreprise qui a toujours une équipe relativement importante qui travaille avec lui. Ce qu'on apprécie, et c'est un peu la culture de PCAS, c'est qu'il y ait un mélange d'opérationnel et de fonctionnel chez chaque individu.

**Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

La DRH doit également réfléchir à des sujets plus moyens et long terme. C'est ainsi qu'elle a dans ses objectifs la refonte totale des entretiens de motivation et de l'entretien annuel.

Il y a aussi un gros travail d'uniformisation à réaliser au travers de l'intranet :

- sur un livret d'accueil avec des règles de groupe,
- sur l'instauration d'une sorte de jurisprudence partagée où la DRH a la responsabilité du contenu mais où chacun peut rajouter des choses.

**Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ?**

Il n'y a pas de part variable pour l'instant pour la DRH (ni pour le directeur qualité).

Il y a cependant une extension progressive : pendant un certain temps, seuls les commerciaux avaient une part variable. Aujourd'hui, la plupart des membres du comité de direction a une part variable. Il n'y a pas de blocage à l'étendre un jour à la DRH.

**Question « Bonus » : évaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

La DRH fait la fonction RH de l'entreprise.

**Compléments apportés par l'interviewé :**

- Le DG attend de la DRH, comme de chaque personne du comité de direction, qu'elle exerce un rôle d'alerte si elle estime que les choses ne vont pas dans la bonne direction. Autant le directeur commercial est garant du business qu'il apporte, le directeur industriel des problèmes de production et d'investissement, autant la DRH est là pour s'assurer que la motivation des équipes est présente et tirer le signal d'alarme si besoin est. Sa fonction est moins opérationnelle, plus dans l'écoute et la sélection des informations qui doivent remonter. Cela demande une bonne imprégnation de l'entreprise, un certain temps d'adaptation, d'être capable de bien comprendre et de percevoir les prémices de situations qui peuvent devenir plus graves par la suite.
- A propos du couple DG/DRH : il n'y a pas réellement de personne avec laquelle le DG travaille plus qu'une autre, cela dépend des périodes (pendant longtemps cela a été le directeur industriel et la DRH du fait du PSE, aujourd'hui c'est beaucoup le directeur commercial dans une période où il faut relancer l'activité).

## CR 10

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : XXX – Secteur agro alimentaire  
Nom de la personne interviewée : XXX  
CR de l'entretien du

#### **Vous / Votre entreprise**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

Ingénieur agro alimentaire  
Depuis septembre 2007 chez XXX à la direction d'une BU opérationnelle

##### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

Entreprise internationale dans le domaine agro alimentaire  
La partie aujourd'hui sous ma responsabilité comprend environ 1 300 personnes dédiées principalement à la production et à la R et D.

#### **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

##### **Quels sont les grands enjeux RH ?**

Les Enjeux RH sont intimement liés aux enjeux Business de l'Entreprise.

- Accompagner la redéfinition du business model de l'entreprise

L'enjeu est bien de réinventer le business modèle de l'entreprise. Si l'entreprise n'avance pas sur des thématiques innovantes d'autres vont le faire à notre place et elle va rentrer dans une spirale de décroissance. Nous développons un vrai savoir-faire que nous souhaitons faire partager à d'autres. Il nous faut donc associer les salariés à la nouvelle image que nous voulons promouvoir. Ils doivent devenir une partie prenante active dans l'écosystème où ils ont un rôle à jouer, rôle par exemple dans la diminution de l'empreinte carbone de la marque etc.... (favoriser le fer vs route...), avec comme objectif de préserver leur emploi et envisager les évolutions de leur métier.

- Comment amener les collaborateurs à adhérer à une nouvelle stratégie ? Enjeu donc de mobilisation des équipes autour de nouveaux programmes qu'il faut faire comprendre et accepter.

Du point de vue de l'emploi, il est aujourd'hui intéressant d'investir dans des nouveaux métiers à compétences plus techniques et en parallèle augmenter l'automatisation. L'acceptation d'un programme comme la GPEC est un vrai challenge. L'employabilité est un sujet que l'on n'a jamais abordé. Il faut que chacun le prenne comme un véritable levier et

non comme une façon de faire partir des salariés. C'est un très bon outil long terme qui permet de se dire les choses en face.

On peut s'appuyer sur des « Champions du Changement » véritables consultants internes. Ce sont généralement des chefs de services identifiés, à la fois imprégnés de la culture de l'Entreprise mais aussi ouverts au changement. Ils travaillent en transversal pour soit préparer un évènement, soit faire du coaching individuel d'agents de maîtrise qui ont du mal à s'y retrouver, soit faire travailler ensemble 2 services qui ne se comprennent pas (« un processus rencontre »). C'est utile pour l'entreprise et cela développe également beaucoup les collaborateurs.

### **Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?**

Il y a une fonction RH à 2 niveaux : RH DG groupe sur les grands sujets et qui souhaiterait que les modalités d'application soient négociées en local et une RH locale (BU) qui traite complètement autre chose : comment je remets du management de proximité ? Comment je développe une gestion des emplois et compétences en accord avec la stratégie opérationnelle ?

On se heurte souvent à des problèmes de temps.

Exemple : des collaborateurs ayant fondamentalement besoin d'évoluer dans leur métier partent en pleine période de forte charge opérationnelles en formation sur la Diversité : pas le moment, pas l'enjeu.

Les gens ne comprennent pas car ils savent qu'ils vont devoir évoluer dans leur métier et se rendent compte également du décalage. La DG n'est plus crédible dans son discours

## **L'évaluation de performance de la fonction RH**

### **Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?**

Avant d'évaluer la performance il faut qu'il y ait un alignement sur les objectifs et les enjeux RH de la DG groupe jusqu'aux directions opérationnelles sinon la performance globale va être très en dessous des attentes. (La DG groupe va être sur ses KPI diversité, senior et l'opérationnel sur tout autre chose). Ce qui va mesurer la performance globale chez nous ce sont les baromètres salariés. Le dernier a d'ailleurs reflété cette difficulté de manque de cohérence entre ce dont les salariés estiment avoir besoin et ce qui était lancé comme programme par une DG assez centralisée.

Il faut donc, avant de parler de performance, définir les programmes que l'on va mettre en place dans les 3 prochaines années. On y mettra peut être un peu de stress, de diversité. Même si on met les moyens si l'on ne répond pas à ce que nous disent les salariés dans les enquêtes on va être très mauvais. Il faut donc écouter ce baromètre salarié et y répondre d'une manière prioritaire.

La performance RH doit être en anticipation de ce qui va se passer dans les 12 à 18 prochains mois, soit par rapport à une situation économique soit par rapport aux enjeux de l'entreprise et donc être fortement à l'écoute des salariés et pour être à l'écoute il faut être en proximité. Se pose alors la question du RH : faut il qu'il soit tous les jours dans les ateliers, que son bureau soit ouvert à n'importe quel salarié ? En tout cas, il doit vraiment être en anticipation de ce qui peut arriver et ne jamais minimiser des choses qui peuvent se passer.

Anticiper, synthétiser et faire de ce qu'il a récupéré de la base des programmes clés pour répondre à cette écoute. Le baromètre salarié est un des moyens. Exploiter au niveau performance le retour d'un baromètre salarié. On peut le faire sur une BU, sur une usine, sur un siège, sur un service, par homme, par femme, par catégories, c'est extrêmement puissant.

Autre niveau de performance de la fonction RH : anticipation des conflits avec les partenaires sociaux. La fonction RH doit faire rentrer tout problème qui peut ressembler à un conflit dans un processus bien cadré. C'est quoi nos sujets sociaux sur les 3 prochaines années ? Quelles sont les négociations à mettre en place ? On peut alors focaliser nos efforts pour que cette négociation soit du gagnant gagnant pour les salariés et pour les organisations syndicales. Avoir un calendrier social à 3 ans revu tous les ans (à la manière de XXX). Ce calendrier est affiché : 1 accord GPEC négocié entre septembre et décembre, 1 accord intéressement participation négocié sur mai juin, 1 accord de négociation annuelle sur les salaires février mars, 1 accord classification compétence à chaque fois c'est un véritable projet (un projet RH c'est comme un projet industriel) avec une date de début une date de fin, des données d'entrée, de sortie, des gens qui interagissent, un processus. Dans le processus de négociation des bilatérales, des paritaires, on se met d'accord avant, la direction choisit parfois des organisations partenaires plus sensibles que d'autres. Tout ce processus, c'est le Lean dans la fonction RH. En industriel on y arrive, il n'y a pas de raison que l'on n'y arrive pas en RH. Cela cadre, cela rassure l'ensemble des partenaires. .

Dernier point sur la performance RH : efficacité du processus de formation.

Quand on regarde comment est construit le plan de formation on s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'argent mis sur des formations individuelles pour des managers et beaucoup de formations collectives pour les opérateurs. Pour les opérateurs pourquoi pas de formation individuelle.

On n'exploite peut être pas assez ce qu'a pu apprendre telle ou telle personne pour pouvoir individuellement la faire progresser dans l'entreprise ou en passerelle métier et du coup la performance RH c'est d'avoir la responsabilité de construire un processus qui fasse que les encadrants aient les moyens de faire progresser leurs n-1. Qu'ils soient donc informés, formés, qu'ils aient des organisations pour.

### **Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

A la fois Quantitatif et Qualitatif

J'ai souhaité pousser à l'extrême le Lean dans la fonction RH et ainsi ne pas faire de différence avec le reste des équipes.

Pour un RH, on a construit des objectifs quantitatifs/qualitatifs autour de critères liés à la motivation, la qualité mais aussi la sécurité les coûts, l'environnement... Ce sont des indicateurs communs à l'ensemble de l'usine. La RH doit être dans une position de proximité avec son environnement, ici industriel.

### **Quels sont les indicateurs de performance ?**

Les indicateurs sont mis sur les processus qui ne sont pas bien maîtrisés.

On n'a pas d'enjeu par exemple sur le taux d'absentéisme... 3,5 chez les opérateurs.

On a des tableaux de bord RH classiques mais on ne les objective que si l'on a des enjeux. On est en lien avec les enjeux de l'entreprise et de ses stratégies.

On a un processus de révisions des objectifs à mi-année si nécessaire

Indicateurs que je regarde RDP (Revue De Performance Bi Annuelle) + Feuilles de route que l'on regarde tous les mois avec le DRH et qui lance la discussion.

DRH = personne que je vois le plus souvent, toutes les préparations de CE etc....

Le couple DG/DRH est clé.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

### **Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

Niveau manager jusqu'au chef atelier :

Revue de Performance Annuelle avec un point à mi-année.

Un plan de développement individuel revu à mi-année.

Un point sur l'activité à partir d'une feuille de route mensuelle qui reprend à minima les objectifs individuels = opérationnel

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?**

Ils sont faits sur le même mode, la même trame que celle utilisée pour chaque collaborateur.

### **Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

On l'a dans la GPEC : accord à 3 ans.

Dans la Planification sociale : avoir un plan à 3 ans revu tous les ans. (dans le M Motivation Progressive). Rôle clé dans la stratégie sociale.

En 3 ans il faut qu'il adapte les métiers à la stratégie d'entreprise et qu'il adapte les revendications pour qu'elles soient les moins catégoriels possibles.

Derrière des projets, négociés avec un début et une fin et pas plus de X jours de grève.

### **Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ? Est-il en cela logé à la même enseigne que les autres membres de l'équipe dirigeante ?**

Pas différencié des autres membres du comité directeur.

### **Question Bonus : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

Non. Le DRH est un chef d'orchestre qui va animer un processus RH et de l'efficacité de ce processus va découler la performance RH. Donc la performance RH elle est chez le DRH mais aussi chez tous les managers puisqu'ils ont une grosse part de responsabilités. On fait en sorte qu'il y ait une cohérence entre tous les objectifs qu'on peut mettre sur un comité de direction et qu'il y est un maximum d'objectifs communs entre les membres du comité de direction.

Condition nécessaire mais pas suffisante. Le RH peut être bon mais ce n'est pas pour ça que la performance globale va être bonne. Le RH ne peut rien faire tout seul.

**CR 11**

**L'évaluation de la performance de la fonction RH :  
De la théorie à la pratique des DG**

Société : Bouygues Immobilier - Secteur Immobilier  
Nom de la personne interviewée : François Bertière  
CR entretien du 1<sup>er</sup> juillet 2010

---

**VOUS / VOTRE ENTREPRISE**

**Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : Ecole Polytechnique – Ecole des Ponts et Chaussées – Diplôme d'architecte
- Carrière débutée (10 ans) dans la fonction publique : Ministère de l'équipement puis Ville Nouvelle de Cergy Pontoise
- Dans le Groupe Bouygues depuis 25 ans :
  - o Entrée dans le Groupe Bouygues dans les années 80 comme directeur de programme puis Président-Directeur Général de France Construction
  - o Réalisation de la fusion des activités Immobilières du Groupe Bouygues à la fin des années 90 (alors 40% de l'activité du Groupe)
  - o PDG de Bouygues Immobilier depuis 2001

**Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- Bouygues Immobilier est :
  - o le leader en France dans l'activité de promotion immobilière,
  - o une filiale à 100% du Groupe Bouygues.
  - o positionnée sur :
    - l'entrée et le moyen de gamme sur l'habitat,
    - le haut de gamme sur les bureaux.
- Entre 2007 et 2008, l'activité de Bouygues Immobilier, à l'instar du secteur de la promotion immobilière, a connu un très fort ralentissement : -38% de CA
  - o Les effectifs ont été réduits de 20% en conséquence alors que depuis sa création, la croissance connue par Bouygues Immobilier avait conduit au doublement des effectifs.
- La promotion immobilière connaît une rupture technologique introduite par le renforcement de la prise en compte de préoccupations environnementales (Grenelle de l'environnement, Normes HQE...). Bouygues immobilier dispose à cet égard d'une forte avance sur ses concurrents.

## LA FONCTION RH DANS VOTRE ENTREPRISE

### Quels sont les grands enjeux RH ?

#### L'effectif

- La promotion immobilière est une activité de services reposant avant tout sur les hommes et leur capacité à imaginer puis coordonner des programmes complexes. Cela se traduit par un effectif (1400 collaborateurs) :
  - o Majoritairement cadre (70%),
  - o Un niveau de formation initiale élevé : Bac+5 majoritairement.
- La stratégie RH visant à mettre à disposition les ressources adéquates s'appuie sur :
  - o Le recrutement de jeunes essentiellement (sortie d'école ou après première expérience)
  - o La formation en interne
- Les formations initiales dans le domaine de la promotion immobilière étant rares et perfectibles, Bouygues Immobilier investit fortement dans la formation interne (4% de la masse salariale). La formation Bouygues est reconnue sur le marché ... si bien que les collaborateurs en ayant bénéficié sont des cibles pour les concurrents de Bouygues Immobilier.
- La croissance de Bouygues Immobilier, principalement interne, est conditionnée par la disponibilité des ressources financières et humaines. Le Groupe Bouygues ne connaissant pas de difficulté dans la mobilisation de fonds, les ressources humaines constituent le principal frein potentiel à la croissance.

#### La culture Bouygues

- La « culture Bouygues » est le ciment qui unit les collaborateurs de l'ensemble du Groupe. Les grandes orientations de cette culture ont été formalisées dans « les 12 commandements de F. Bouygues ».
- Le management par les processus est une des caractéristiques du modèle Bouygues. Elle est cependant nuancée par le rôle central du management de proximité (N+1), véritable garant de la transmission et de la pérennisation de la culture Bouygues par l'accessibilité pour les collaborateurs en particulier.
  - o Dans les entretiens annuels, l'appréciation de la relation avec le supérieur hiérarchique par le collaborateur est formalisée, de même que les éventuelles pistes d'amélioration identifiées si nécessaire.
- Parmi les manifestations concrètes de cette culture, les exemples suivants peuvent être cités :
  - o 15% des actions du Groupe Bouygues sont détenues par les collaborateurs qui bénéficient dans cette optique des conditions d'acquisition extrêmement favorables.
  - o Aucune grève n'est observée au sein de Bouygues Immobilier.
  - o La sécurité des collaborateurs est au cœur des préoccupations du Groupe.
  - o L'ancienneté au sein du Groupe est particulièrement élevée.
  - o Le compagnonnage, à travers l'ordre du Minorange, est un élément essentiel de la montée en compétence des collaborateurs (au sein de l'activité BTP plus particulièrement).
- Le partage de la culture Bouygues et le maintien de son homogénéité sur ses 33 implantations physiques sont au cœur des préoccupations RH de Bouygues Immobilier.

- Il convient de distinguer la culture Bouygues de paternalisme. En effet, à titre d'illustration, il n'y a pas d'augmentation générale au sein de Bouygues Immobilier. Les augmentations ne sont attribuées qu'à titre individuel.

#### Les relations sociales

- La population Bouygues Immobilier est faiblement syndiquée.
- Dans le cadre de la culture Bouygues, le dialogue avec les partenaires sociaux fait l'objet d'une attention particulière.
- Cette gestion des relations sociales a notamment permis à Bouygues Immobilier de conduire la restructuration imposée par la chute de son activité en collaboration avec ses partenaires sociaux.

### **L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH**

#### **Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?**

- « Fournir dans la durée les ressources nécessaires :
  - o extrêmement bien formées,
  - o attachées à l'entreprise,
  - o en quantité suffisante. »

#### **Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

- Taux de turnover : témoin de l'adhésion à la culture Bouygues
- Qualité des relations sociales via le dialogue avec les partenaires
- Gestion quantitative des ressources :
  - o Embaucher,
  - o Permettre le départ des collaborateurs non adaptés dans le respect des contraintes juridiques et des valeurs.
- Identification anticipée des « Points de fragilité », c'est-à-dire les collaborateurs souhaitant partir alors que leur départ n'est pas souhaité. Il s'agit d'un « devoir » de la DRH.
- Formation : Pourcentage des collaborateurs ayant bénéficié de formation, Pourcentage des absences de collaborateur en formation...
- Efficacité budgétaire de la fonction RH et rationalisation des coûts.

## L'ÉVALUATION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Le DRH est membre du Comité Exécutif de Bouygues Immobilier.

### Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?

- Les objectifs du DRH sont fixés annuellement par le PDG de Bouygues Immobilier. A titre d'exemple, les objectifs fixés sur l'exercice en cours portent notamment sur :
  - o L'atteinte d'un effectif cible,
  - o La qualité des relations sociales,
  - o Un objectif contextuel de réussite du plan social.
- Davantage qu'une évaluation annuelle, la réalisation des objectifs fait l'objet d'une concertation au mois le mois entre le DRH et le PDG afin de permettre la mise en œuvre de mesures correctives le cas échéant.
- Les objectifs ne sont pas « gravés dans le marbre ». En effet, le contexte est pris en compte dans l'appréciation de la réalisation des objectifs.
- Le DRH de Bouygues Immobilier n'est pas jugé sur la réalisation des « must do » de sa fonction que sont la gestion administrative et juridique ainsi que la paie.
- Outre les objectifs annuels, les attentes du PDG à l'égard du DRH portent sur sa contribution à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Dans cette tâche, le DRH a un rôle de « Garde Fou » en ce sens qu'il doit permettre une prise de décision éclairée concernant les impacts humains associés.
- Le DRH doit également être le garant de la culture de l'entreprise. Cependant, dans cette optique, le DRH a un rôle indirect dans la mesure où il est tributaire du vecteur principal de propagation de la culture Bouygues qu'est le management de proximité. Il se doit donc de garantir le bon niveau de compétences des managers dans ce domaine.
- Le DRH a un rôle à part dans le COMEX dans la mesure où il est moins soumis à des impératifs récurrents que ses collègues de la Direction Financière ou des Directions Métiers et adopte de ce fait une vision davantage orientée long terme, à l'instar du PDG.
- Enfin, le DRH a un devoir de veille sur l'évolution des attentes des collaborateurs et futurs collaborateurs.

### Question « Bonus » : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?

- « Une fonction RH performante est nécessaire mais non suffisante pour considérer un DRH comme performant ». En effet, la performance du DRH comporte une part qui lui est propre (Cf. réponse à la question précédente).

## CR 12

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : XXX – Secteur Conseil en ingénierie environnement

Nom de la personne interviewée : XXX

CR entretien du 24 juin 2010

#### **Vous / Votre entreprise**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Ingénieur X ponts, diplômé de science po.
- Entrée dans le groupe XXX en 1994 où j'ai fait l'ensemble de ma carrière de 1994 à 2000.
- 4 ans à XXX comme chargé de mission auprès du Directeur et responsable de la mise en place du système qualité = mesurer le contenu technique, les différents types d'employés
- 2 ans à la société XXX et de XXX de 1998 à 2000. Responsabilités managériales, véritable ouverture vis à vis des clients avec négociations contractuelles.
- 4 ans aux USA chez XXX avec un poste basé au siège dans le New Jersey : une sorte de direction des projets, répondre à des appels d'offres, aspects contractuels.
- 2 ans, comme général Manager en Californie de 2002 à 2004, responsabilité opérationnelle d'une business unit de 30millions de dollars de CA, exploitation système d'eau + assainissement.
- 4ans, 2004 à 2008, président DG de XXX, filiale de XXX, responsable de la gestion de remontées mécaniques et de domaines skiabiles dans les Pyrénées. Mode contractuel. BtoC, clientèle non captive. DSP.
- XXX depuis 2 ans. DG depuis 1an.

##### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

Entreprise qui a 60 ans d'histoire. 1 200 collaborateurs (2/3 ingénieurs, 1/3 techniciens). Environ 100M d'Euros de CA (60%France, 40% International : Europe Orientale, de l'Est, du Sud, Maghreb, Moyen Orient, Asie centrale...

Défis : axés autour de 3 orientations :

- un élargissement vers une multidisciplinarité. Eau et environnement : 3/4 de l'activité :

17. Métiers liés au traitement, pompage des eaux etc.
18. Métiers de l'environnement : cycle de l'eau. (ressources en eau, inondations) et métiers des déchets.
19. Métiers des infrastructures de la ville, assez nouveau.
20. Métiers de l'énergie.
21. Assistance institutionnelle auprès des gouvernements, des pays en voie de développement.

- croissance : ambition 50% en 5 ans. Capacité à travailler sur des projets plus gros, plus complexes, à se développer à l'international, travailler plus avec GDF Suez

- rentabilité, en France baisse continue des prix depuis les 15 dernières années.

Contribution réelle des RH : aider à mesurer la facilité ou difficulté à atteindre l'objectif dans le délai  
Aspect de structuration.

## La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre

### Quels sont les grands enjeux RH ?

- Enjeu majeur de recrutement versus rémunération (en Qualité et en Quantité). moteur de l'entreprise : cerveau. Très important. Population relativement jeune (pression pour embaucher des personnes débutantes), métier qui s'y prête. Qualité : professionnalisme, coté culturel : adaptation  
Turnover= 10%.
- Enjeu de Formation : la partie technique est la partie la plus simple.  
Préparer les managers et les commerçants de demain. Faire en sorte que nos ingénieurs prennent des responsabilités et aient envie de devenir Chef d'Agence et responsable de Centre de profit, c'est plus difficile.  
Enjeu de formation en Management/Commercial.
- Pas d'enjeux sociaux. Pas d'opposition syndicale.
- Enjeux liés à la structuration du système RH.
- Enjeu de gestion de carrières. Quelques outils pour la gestion des talents : pratique de la people review, processus d'entretien annuel, mutations passent par la RH= connaissance des personnes.

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

« La performance RH c'est répondre de façon performante aux enjeux ci-dessus. »

Performance dans le recrutement : Aspect humain et « personnel » : des gens RH ayant une capacité à juger les personnes, rapidement, finement.

Aspect plus technique : capacité à être dans des réseaux, capacité à chercher sur des sites internet, les CV... Etre organisé pour gérer la masse.

Performance dans la gestion de carrières : aider les patrons opérationnels et moi même à porter un autre regard sur les gens dans l'entreprise : évolution : besoin de personnes RH objectives pour évaluer, comprendre la voix vers laquelle les gens souhaitent orienter leur carrière. Le rôle du Manager : relais de la fonction RH. Les RH ont besoin des infos du manager et ce dernier a besoin de qqn qui a du recul par rapport aux choses. La performance RH est aussi la capacité de ce binôme à travailler ensemble (encore plus à l'international)

### Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ? Pouvez-vous nous les décrire ainsi que l'utilisation qui en est faite ?

Pas vraiment d'outils

Exemple d'indicateur = Conversion des stagiaires en salariés + Nombre de postes ouverts

Le DRH fait parti du comité de direction générale, c'est indispensable. Un temps lui est consacré et tourne beaucoup autour des questions de recrutement et de formation ; mais aussi handicap, ...

## L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines

**Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

Un sujet qui doit encore progresser.

Entretien où on définit les priorités d'action dans l'année.

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ? Si oui, comment : lettre de mission... ?**

Formalisation : Système de rémunération variable : une partie liée à l'atteinte des objectifs personnels (30%) et l'autre aux résultats financiers de l'entreprise (70%)

Objectif partagé = objectif financier

Pas d'objectifs spécifiques qualitatifs communs à la DRH et au directeur France de XXX par exemple.

Objectif de mise en place de scorecard

La correspondance métrique entre le niveau de performance globale et le taux d'atteinte de tous les objectifs : difficulté d'aller à ce niveau de détails et risque d'être prisonnier d'un système trop sophistiqué même si je comprends bien le besoin d'objectivité.

La contribution des RH à la vision stratégique de l'entreprise (plutôt sa mise en œuvre) est sur 2 niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau : aider à mesurer la facilité ou la difficulté qu'on va avoir à aller dans telle ou telle direction dans un délai ou à atteindre tel objectif (en raison des problématiques de recrutement)
- 2<sup>eme</sup> niveau : réflexion autour de la structure de son service pour maintenir la stratégie globale (les outils, l'intendance)

Responsabilité de communication interne en partie assurée par la DRH.

Personne que je vois le plus : DRH, 2 Directeurs opérationnels, directeur G adjoint

Organisé pour les voir tous en tête-à-tête 1fois /15j.

Je vois beaucoup la DRH car mes préoccupations : orientation stratégique, direction générale de l'entreprise, de croissance externe, de communication, de RH.

Binôme très important.

## **CR 13**

# **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : CNES

Monsieur Yannick d'Escatha, Président Directeur Général

CR entretien du 14 juin 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : Ecole polytechnique, corps des Mines
- Principales étapes de carrière :
  - Début de carrière dans l'enseignement et la recherche
  - Responsabilités assez lourdes en termes d'autorisation et de contrôle du parc nucléaire au moment du début du programme électronucléaire français
  - DG adjoint de TECHNICATOME (PME d'environ 1 000 personnes et filiale du CEA) dans les années 80. Cette période permet d'aborder toutes les fonctions d'une entreprise en tant que dirigeant, dont la fonction RH (recrutement, social, remobilisation des énergies par un projet d'entreprise fondé sur ses valeurs : projet industriel et stratégique mais conduite du changement avant tout)
  - Patron du CEA dans les années 90, au moment d'une réforme profonde : conduite du changement (stratégie, politiques, programmes) nécessitant d'entraîner et faire adhérer 16 000 personnes
  - DG Délégué d'EDF (50 000 personnes) à un moment de grandes évolutions (ouverture du marché et du capital)
  - Président du CNES depuis 7 ans, nommé à un moment de grosses difficultés de l'entreprise avec un besoin de rebondir
- Caractéristiques du parcours :
  - Direction d'entreprise dans des contextes d'évolution
  - Conviction personnelle que le principal travail d'un responsable d'entreprise concerne les ressources humaines, même si le DRH est là pour mettre en œuvre (« le DG est forcément très proche des préoccupations RH »).

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- Le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales) est un établissement public (EPIC) chargé de proposer au gouvernement puis de conduire la politique spatiale de la France.
- L'activité est d'innover avant tout, d'inventer et d'être l'architecte de systèmes spatiaux nouveaux permettant de rendre à la société des services dont elle a besoin et que les solutions terrestres ne peuvent pas satisfaire, puis de transférer à l'industrie et/ou aux utilisateurs une fois le système prouvé en orbite.
- 2 400 salariés sur 4 sites (dont les 2/3 sont à Toulouse) ; 75% d'ingénieurs et cadres

Les **enjeux actuels du CNES** sont de nature politique, organisationnelle et technique :

- Continuer à être reconnu par les grandes puissances spatiales mondiales (au travers de leurs agences spatiales) comme l'une d'entre elles, avec des moyens à la mesure de notre pays, sachant que les USA investissent dans le spatial 6 fois plus en fonds publics que toute l'Europe réunie. Le CNES est actuellement le premier partenaire de la NASA. Ceci nécessite une stratégie très aiguisée avec un rendement très élevé (pertinence des choix d'investissement).
- Participer à la construction de l'Europe, notamment en matière de politique spatiale puisque c'est une nouvelle compétence de l'UE depuis le traité de Lisbonne. Il est pour cela nécessaire de :
  - rester leader en Europe en matière de spatial (ce qui crée plus de devoirs que de droits vis-à-vis des partenaires européens),
  - imaginer, proposer et anticiper les évolutions profondes à opérer pour aider à construire une Europe spatiale puissante et reconnue sur la scène internationale. Pour cela, le CNES se transforme en même temps que l'Europe dans une démarche proactive (exemple de proposition faite par le CNES de regrouper les équipes lanceurs du CNES et de l'ESA, agence spatiale européenne, dans un même lieu pour les intégrer).
- Ce qui suppose dans le même temps de réussir les projets spatiaux confiés au CNES malgré la grande part de risque inhérente à son rôle d'innovateur.

## La fonction RH dans votre entreprise

**Quels sont les grands enjeux RH ?**

- 1- Accompagner les évolutions du CNES :
  - par le dialogue social et la négociation,
  - en faisant preuve de créativité pour trouver ce qui permet de les rendre acceptables,
  - en maintenant, voire adaptant les fondamentaux de l'activité RH : formation voire reconversion, recrutement, mobilité (vers la Guyane notamment).
- 2- Renforcer et améliorer la communication interne (favoriser une meilleure irrigation en communication de la communauté du CNES par ses managers, 1ers communicants).

**Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?**

Hormis la liaison étroite entre enjeux RH du CNES et contexte d'évolution européenne déjà évoquée, la situation des finances publiques incite à faire des efforts solidaires.

*Quelques éléments d'organisation et de fonctionnement :*

- La fonction RH du CNES est composée d'une DRH centrale et de 4 entités opérationnelles RH (1 par site, dépendant hiérarchiquement du directeur d'établissement). Le DRH a

autorité fonctionnelle sur les 4 managers opérationnels RH. Une réunion mensuelle réunit l'ensemble des managers RH autour du DRH.

- Le DRH est membre du COMEX ; chaque manager opérationnel RH est membre du CODIR de son établissement.
- Existence d'un CCE, réuni 5 fois par an, préparé par le DRH et présidé par le Président du CNES.
- Les négociations sont animées en central par le DRH (environ 10 réunions DG/OS par an).

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- L'efficacité, et la tenue des délais et des budgets, la réactivité et l'anticipation, l'accomplissement au quotidien des missions et la production des actions attendues permettant de respecter le contrat d'objectifs de la DRH.
- La qualité de service auprès du personnel : la réactivité et la diligence pour prendre en compte leurs demandes sont des critères de performance essentiels car on a affaire à des personnes physiques appelant de la considération.
- La créativité dans le domaine social : la capacité à « inventer du grain à moudre » est essentielle, on ne peut se contenter de d'expédier les affaires courantes dans le domaine social pour animer le personnel et le faire adhérer.
- L'entretien d'un bon dialogue social : maintenir un bon état d'esprit (motivation, bien-être au travail, fierté d'appartenance, envie d'entreprendre,...). Les managers, premiers communicateurs, ont bien sûr un rôle fondamental sur ce point, mais la direction des ressources humaines et des relations sociales a un rôle transverse fort. C'est une savante alchimie entre salariés, managers, syndicats, fonctions de l'entreprise,... dont **le DRH est l'alchimiste en chef**.

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

- le délai et la qualité de réponse aux demandes du personnel et de la hiérarchie
- le bilan formalisé par rapport aux objectifs et indicateurs de performances fixés annuellement dans le contrat d'objectifs de la DRH signé du Président et du DRH

### Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?

La DRH, comme chaque direction du CNES, fait l'objet d'un contrat d'objectifs annuel dans lequel la stratégie du CNES est déclinée en FCS, puis objectifs de l'année, résultats attendus, indicateurs ou jalons, et cibles.

Ce contrat d'objectifs, signé du Président et du DRH, comme pour chaque direction, fait l'objet d'un bilan annuel formalisé.

Ce processus est mis en œuvre par le contrôle de gestion rattaché à la direction financière.

*Complément hors entretien (Michel Delanoue) :*

Le contrat 2010 contient une dizaine d'objectifs transverses à toutes les directions du CNES, et une dizaine d'objectifs spécifiques de la DRH.

Parmi les objectifs transverses à toutes les directions, figurent 2 objectifs RH :

- le développement de la gestion des carrières et des compétences individuelles,
- le respect d'un cadrage d'effectifs.

Les objectifs spécifiques de la DRH portent sur :

- l'accompagnement de projets stratégiques de partenariat conduisant à des évolutions d'organisation,
- la qualité du climat social,
- le pilotage de l'évolution de la masse salariale,
- la garantie de bonne mise en œuvre de la réglementation et des procédures,
- la qualité de l'affectation des ressources aux projets,
- le maintien et le développement des compétences,
- le délai et la qualité des recrutements,
- le déploiement d'un outil informatique d'entreprise en accompagnement d'une démarche compétences,
- la formation du management,
- la formation de la fonction RH.

#### **Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez plus particulièrement ?**

Ceux qui figurent dans le tableau de bord COMEX, qui fait l'objet d'un examen mensuel : indicateurs de mobilité, de recrutement, contentieux.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

#### **Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ? Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ? Si oui comment ?**

Au même titre que les autres directeurs, le DRH est évalué :

- d'une part sur les résultats vis-à-vis du contrat d'objectifs de sa direction (partie quantitative de l'évaluation),
- d'autre part sur sa contribution personnelle au collectif du COMEX (initiative, solidarité, apport à l'entreprise,...). Le fonctionnement collégial du COMEX, qui se réunit tous les lundis environ 4 heures, est en effet essentiel.

#### **Questions « bonus » : évaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ? Quid du couple DG/DRH ?**

Evaluer la performance de la fonction RH se fait au travers de la réussite du contrat d'objectifs de la DRH. L'évaluation du DRH porte aussi sur sa contribution personnelle au collectif (cf ci-dessus), pour laquelle sa personnalité intervient. Ainsi la complémentarité de profil par rapport à celui du PDG est un atout (apporte un angle de vue différent, un jugement professionnel et de qualité).

**A propos du couple DG/DRH :** complicité et proximité sont très importantes, même si non exclusives par rapport aux autres directeurs, et le sujet est souvent d'une autre nature car il est question d'hommes et non de technique. Ceci est aussi renforcé par la sensibilité RH particulière du PDG du CNES.

## CR 14

### L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG

Société : SCHENKER S.A

Nom de la personne interviewée : Monsieur Philippe de Cléry, Président du Directoire de Schenker SA

CR entretien du : 19 juillet 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : DESS de transport et logistique
- Parcours dans des entreprises du domaine de transport de marchandises :
  - o CGM (transport maritime)
  - o UTA et Air France (transport aérien) pendant environ 10 ans, de fonctions commerciales à fonctions de management, dernier poste occupé de patron du marché français pour le cargo (aspects production et commerce)
  - o Groupe Schenker (entreprise de logistique) depuis début 2000, responsable des frets aériens, puis aériens et maritimes en 2005, puis président du directoire depuis 1 an

**Dans les entreprises de fret (donc de services), la valeur principale tourne autour des hommes et des femmes** (beaucoup de salariés, vecteur humain fondamental).

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- SCHENKER S.A. est la filiale française de SCHENKER, filiale à 100% de Deutsche Bahn (la SNCF allemande) depuis 4 ans. Est donc passé du privé (appartenance à des grands groupes allemands) au semi-public. L'activité cargo (rail de DB et logistique de SCHENKER) représente 50% du CA du groupe Deutsche Bahn.
- Une des filiales, avec 6000 personnes et 1 milliard de CA, les plus importantes du groupe, d'autant que DB est en concurrence frontale avec la SNCF.
- Particularité de couvrir toute la gamme de transport (overseas et terrestre), en particulier suite à l'achat de JOYAU (100 agences de transport routier en France, 4500 personnes soit 3/4 de l'effectif du groupe), devenu SCHENKER JOYAU filiale à 100%, dont Philippe De Crécy préside le conseil de surveillance.
- L'effectif d'encadrement est d'environ 500 personnes (soit moins de 10% de l'effectif).

Les **enjeux** de SCHENKER S.A. sont les suivants :

- Rester compétitif dans un univers de service hyper concurrentiel (GEODIS,...), avec des marges unitaires très faibles,
- Faire cohabiter 2 types de métiers : la machine bien huilée de l'ensemble du transport routier (basé sur les assets de JOYAU), et le sur-mesure de la logistique internationale et de l'overseas (faisant principalement appel à de l'assemblage de prestations extérieures)

## La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre

### Quels sont les grands enjeux RH ? et ceux dictés par le contexte ?

- Gérer le rapprochement de la branche route de la maison-mère (400 personnes) de la filiale JOYAU, dans les 18 mois à venir,
- Gérer les demandes nombreuses de l'actionnaire, partie importante y compris pour le DRH (actionnaire avec forte culture du contrôle),
- Retenir les talents: limiter le turn-over sur les populations convoitées (direction commerciale, direction d'agence,...) par la concurrence

## L'évaluation de performance de la fonction RH

### Organisation de la fonction RH :

- Maison-mère SCHENKER S.A. :
  - Le DRH est une personnalité historique de l'entreprise en ayant une grande connaissance, plutôt paternaliste. Il était là quand l'entreprise ne comptait que 250 personnes et a évolué avec l'entreprise.
  - Il est au CODIR, et assiste très régulièrement au directoire (« il sait tout »). Il a aussi d'autres fonctions transverses (hors RH ?) pour la région Europe du Sud.
  - Il a une formation juridique.
  - Il a une adjointe chargée de la formation, du suivi des entretiens annuels, ex DRH d'une petite entreprise rachetée il y a 5 ans, très complémentaire car c'est une vraie RH de formation.
  - Equipe de 8 personnes en tout (dont la paye centralisée).
  - Le recrutement est décentralisé.
- Filiale JOYAU : Une Direction RH plus étoffée d'environ 15 personnes (du fait de la population plus nombreuse et socialement plus dure).

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- Le maintien d'un bon climat social (bien qu'il n'y ait jamais eu de grève en France jusqu'ici, mais c'est fondamental dans le secteur) : c'est la performance principale due au DRH lui-même et à sa relation de confiance établie de longue date avec le secrétaire du CCE
- La maîtrise du turn-over
- La gestion des dossiers prud'homaux : concerne aussi principalement le DRH
- Une parfaite coopération et transparence du DRH de la maison-mère avec le DRH de JOYAU, même s'il n'en est pas officiellement le patron fonctionnel

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

- La qualité du dialogue social
- Une veille et alerte quant aux départs dans la population de potentiels
- La discrétion de la gestion des clashes, même s'ils ne sont pas fréquents

**Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?**

- Tableaux de bords mensuels assez basiques, avec les entrées/sorties par type de populations, par agences, par métiers, présentés au CODIR tous les mois
- Suivi de l'avancement du plan de formation, bilan formation
- Toute la gestion de la cascade des entretiens annuels

**Quels sont les indicateurs de performance que vous regardez ?**

- La mesure « en live » en CCE de la qualité du dialogue social
- turn-over (chiffre mensuel)
- absentéisme, nombre d'intérim, CDD,...

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ?**

4 à 5 objectifs formalisés dans un contrat d'objectifs avec des indicateurs, contre signé des 2 parties (dont le rapprochement route maison-mère de Joyau comme objectif principal pour 2010 par exemple)

**Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

Non

**Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ? Est-il en cela logé à la même enseigne que les autres membres de l'équipe dirigeante ?**

Part variable conséquente de 3 à 4 mois de salaire, comme les autres membres de l'équipe dirigeante (mais moins que le directeur commercial)

**Critères d'attribution ?**

50% résultats de l'entreprise SCHENKER S.A.  
50% sur du qualitatif par rapport aux principaux objectifs fixés pour l'année en cours (chaque objectif du contrat d'objectif est indicé à l'avance).

**Question « Bonus » : Evaluer le DRH, est-ce évaluer la performance de la fonction RH ?**

La qualité du dialogue social est une performance qu'on peut attribuer au DRH seul, pas au reste de la fonction.

**Compléments apportés par l'interviewé :**

Le DRH est un des principaux collaborateurs de l'interviewé. Il a le bureau le plus proche et « ce n'est sans doute pas un hasard ». L'interviewé déjeune au moins 2 fois par mois avec le DRH, et prend le petit-déjeuner tous les jours quand il est au siège. Cela permet de recueillir la température de l'ambiance dans les sites dont il a une très bonne connaissance.

Sa succession sera un enjeu particulièrement important.

## **CR 15**

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : Bull

Nom de la personne interviewée : Didier Lamouche, ancien Président Directeur Général

Entretien du 16 juin 2010

#### **Vous / Votre entreprise**

##### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

Ingénieur école centrale de Lyon. Doctorat en physique des semi-conducteurs. Carrière de 25 ans dans les semi-conducteurs, d'industriel essentiellement.

D'abord en R&D chez Philipps puis chez IBM : 13 ans, parti 3 fois revenu 3 fois.

Construction d'Altis Semi-conducteurs, usine IBM transformée en entreprise avec 2 actionnaires : IBM et Infineon. Puis direction mondiale des opérations semi-conducteurs aux USA. Retour au bout de 2 ans et depuis 6ans : Bull.

Depuis 1 semaine j'ai quitté définitivement Bull.

La fonction RH : fonction support et commodité c'est-à-dire fonction standard que l'on retrouve dans toutes les entreprises, cela ne veut pas dire qu'elle se fait de la même manière.

Diriger une entreprise de la distribution ne permet pas de diriger une entreprise de l'automobile, l'ADN n'est pas le même.

#### **La fonction RH dans votre entreprise/ votre périmètre**

##### **Quels sont les grands enjeux RH ?**

Travailler dans des PME ou dans des entreprises plus grandes impose des missions différentes à la fonction RH. Je pense que la mission de la RH est moins dépendante du type du secteur dans lequel elle s'exerce que de la taille de l'entreprise. Différence fondamentale par rapport aux autres fonctions opérationnelles. Pour une fonction opérationnelle, les qualités primaires ne sont pas forcément liées à la taille (je n'ai pas dit que ce n'était pas important) mais plus au secteur. Qualités secondaires (que l'on attend de quelqu'un) liées à la taille.

Pour les fonctions supports comme la fonction RH, être le RH de Carrefour ou de Accor ou de Alstom, ce n'est pas fondamentalement différent. En revanche RH d'un grand groupe ou d'un petit distributeur régional c'est fondamentalement différent même si c'est dans le même secteur.

La différence primaire est la taille parce que l'on ne demande pas la même chose au RH d'une petite pointe qu'au RH d'une multinationale.

Rh d'une BU de Danone ou d'une petite structure c'est encore une fois différent car ce premier à tout une structure, s'il commet une erreur, la structure peut la rattraper et il y a une contre réaction, en revanche le RH d'une petite entité est tout seul et personne ne sera derrière pour l'épauler ou rattraper le coup. Les décisions, il les supporte en plein. Et donc le « measurement system » n'est pas le même.

Dans un petit groupe le DG va demander à son RH une grande autonomie, une grande fiabilité dans la prise de décision et d'être son coach un peu. Alors que dans un grand groupe le DG va le mesurer

plutôt sur sa capacité à passer, dans un groupe de 10 000, 30 000 personnes, des messages, la manière de mettre en place un système pour faire passer des messages que le patron veut voir passer en France au Japon aux US.

Autre exemple : le patron d'une petite entité va se reposer entièrement sur son RH pour tout ce qui est règles sociales : le RH va être l'expert social contrairement à dans un grand groupe où le DRH ne peut pas être l'expert social du Japon, en même temps que celui de la France et des US.

Dans un grand groupe : mission du RH : mission de long terme, culturelle dans le sens où il doit imprimer la marque culturelle que le patron ou le comité de direction souhaite imprimer au groupe. Plus que s'assurer de la paix sociale dans l'usine (je ne veux pas dire que ce n'est pas sa mission).

Dans un petit groupe, je pense que les indicateurs seront plus facilement quantifiables. DRH d'Altis : mono site donc un des indicateurs : paix sociale (heure de grève), type de syndicat progressiste ou pas à la majorité... accident du travail, absentéisme

Dans un grand groupe : capacité du RH à déployer des politiques d'entreprise : plus difficile à mesurer par des indicateurs factuels. Cela ne veut rien dire de mettre en place un indicateur d'absentéisme au niveau Carrefour en mélangeant l'absentéisme japonais américain et français.

Quand j'étais patron d'IBM Microelectronics (9 000 personnes environ), mon DRH (DRH Manufacturing qui rapportait au DRH Corporate) vient me voir un jour : on va lancer un programme mondial sur la diversité : événements réservés aux noirs, aux homosexuels, aux femmes. Aux US, il y avait des congrès du manager noir, ou gay ou femme en excluant les autres et la DRH voulait déployer ce programme dans le monde. Mais imaginons au Japon où les hommes et les femmes ont culturellement du mal à parler d'égal à égal ou en Arabie Saoudite. Le RH Corporate n'avait pas pris en compte cette diversité culturelle.

Chez Bull : j'ai eu 2 DRH à qui je n'ai pas du tout demandé la même chose (le premier 3 ans a qui j'ai demandé de partir ensuite puis un autre, la mission de la RH avait changé entre temps et que le 1<sup>er</sup> n'était plus adapté)

Bull était une entreprise à transformer, elle était quasi morte quand je suis arrivé mais elle venait d'être re-capitalisée. Il fallait lui redéfinir un futur, en termes d'offre, de positionnement, de choix géographique (en arrivant Bull présent dans 100 pays, 1 milliard de CA et donc pas beaucoup par pays). Redéfinir portefeuille produit et stratégie.

En même temps : une composante restructuration très importante Ex : on réparait toujours des PC, on fabriquait en France des circuits imprimés...

1<sup>ere</sup> problématique : comment mettre en place une vraie culture d'entreprise qui corresponde à un certain nombre de critères ?

Donc, dans cette 1<sup>ere</sup> partie, j'avais besoin d'un DRH qui m'accompagne et dont l'objectif principal était plutôt d'aider pour le positionnement géographique, la restructuration, et les repositionnements en termes de contraintes sociales. Nous étions à l'UIMM et nous voulions basculer dans les services ce n'est pas du tout la même convention collective et donc nous avions des objectifs plus en termes de restructuration que de transformations culturelles. Ses objectifs étaient clairs, très opérationnels : réussir la transformation et changer de convention collective, renégociation de tous les accords historiques qui coûtaient 10j de congés en plus par rapport à la concurrence. Quand on est dans les services où l'on facture les gens à la journée (10 jours de perte sèche).

Restructuration sur 2/3ans.

3<sup>ème</sup> élément : m'aider à vendre ou à fermer des sites, les gens avaient peur de quitter l'environnement Bull : aider à la migration une fois la vente faite. Enjeu de paix sociale.

Très quantifiable : réussir à fermer telle usine, réussir à convaincre les syndicats faire monter l'usine en temps et en heure, à convaincre des syndicats, accompagner le management opérationnel car s'est lui qui doit garder la responsabilité. Le problème c'est que particulièrement dans les grosses boites le management opérationnel botte en touche sur les aspects RH vers la RH. J'ai toujours laissé les opérationnels « owner » de leur problème. Opérationnel drive, c'est son plan donc plutôt une double responsabilité avec le RH.

C'était la phase de combat et quand on en est sorti, il faut reconstruire : DRH de reconstruction ≠ DRH de combat. Quand on veut vraiment changer une boite, il faut que le changement qu'on a introduit devienne culturel !

On passe dans une phase où il faut transformer la culture de ce que l'on a construit.

Par exemple, nous n'avions pas une culture client assez forte, une culture produit assez servie ; on avait une culture où la réactivité était trop faible, pas assez d'engagement, de sens de l'urgence.

Puis les enjeux ont changé, DRH n'était plus adapté. J'ai pris un DRH grand groupe plutôt. Long terme pour changer une culture. Tout en gardant certains objectifs opérationnels comme la paix sociale qui passaient au 2ème plan puisque la problématique numéro 1 devenait comment mettre en place une véritable culture d'entreprise qui corresponde aux critères définis. La mesure de la performance plus difficile, plus subjective.

## L'évaluation de la performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

Mesure de la nouvelle RH : capacité de proposer des idées out of the box, capacité à tester mes idées à les analyser dans le contexte de l'entreprise

Relation de coaching, de sparring Partner avec ma RH. Capacité à tester mes idées et à les analyser dans le contexte de l'entreprise.

Capacité à proposer des idées « out of the box », des idées nouvelles.

Quand on passe dans ce schéma la (la deuxième phase) les objectifs sont à une échelle plus longue (dans la première phase les objectifs étaient plus court moyen terme), Stratégie sur 3 ans et on mesurait chaque année l'avancement.

Exemple : un des objectifs fixés : internationaliser beaucoup plus le management jusqu'au top management de manière à créer un vrai groupe international. Indicateurs de mobilité (facile à mesurer), combien de non français à tous les étages. Réussir à découper un objectif intangible en objectifs mesurables.

Dans la 2ème phase, ma DRH m'a conseillé d'inclure dans la part variable du salaire de chaque manager, des indicateurs spécifiques liés au management : indicateurs de réalisation de tous les entretiens d'évaluation annuelle finis en temps et en heure, réunions de communication... =20% de la part variable des tops managers

Dans le cadre du relais de changement de culture.

Au niveau de la DRH : le volume de part variable en pourcentage du salaire de base ne doit pas être dépendant de la position hiérarchique mais de la fonction dans ce sens où je préfère mettre une variabilité forte aux personnes dont la mission première joue directement sur les ventes. A l'inverse, une variabilité forte sur des postes dont l'impact direct sur les ventes ou les résultats ne sont pas établis, n'a pas beaucoup de sens car ce sont des fonctions qui, en général, travaillent plutôt sur le long terme.

Le spread que j'avais, ma part variable : 100%. Un patron des ventes ou d'une grosse BU : 50%, DRH : 35% ou 40%. Sa part variable reposait : 40% sur les résultats du groupe et 60% sur ses résultats (indicateurs RH chiffrés. Ex: proposer une stratégie approuvée par le management et le comex (pas que moi elle avait un travail de conviction à faire) sur 3ans, bâtir des séminaires pour les jeunes...)  
Quand on veut découper en petits morceaux, on perd le focus quand on donne trop d'objectifs. (Différence de donner 100 objectifs rapportant chacun 1 point vs 3 rapportant chacun 33) Pour que les choses se fassent, il faut favoriser, forcer les curseurs et les priorités. Si on a 10 objectifs il vaut mieux les découper en 5 une année et 5 l'autre année.

Au niveau du management système avec elle : report de sa performance, de la tenue de ses programmes tous les 3 mois. Mise en place longue tous les 3mois, objectifs opérationnels tous les mois (ex : Une renégociation des jours de congés).

Pour moi le job grading c'est vraiment l'ossature de tout le système RH, on a donc mis cela en place. 1an et demi, que des cadres. (quel consultant, choisir, timing , ...)

Favoriser les rotations entre les fonctions.

Impact des décisions pour la santé de l'entreprise.

Poids du poste RH dans un système de grading est d'autant plus fort quand il y a beaucoup de monde : prendre le revenu par personne : revenu faible : impact fort (Peu de technicité et poids social fort) = société de nettoyage par exemple.

Par contre la filiale allemande de Bull 200 personnes (2% de la population de Bull) faisait 10% de la profitabilité du groupe le poids du CFO + fort que celui de la RH Allemagne.

Donc développer un job grading sous 2 ans revu tous les 3 mois

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?**

DRH faisait partie du comité directeur et du comex. C'est la personne que je voyais le plus, tous les jours, de façon informelle aussi. Elle avait besoin de coaching. Besoin d'une interaction forte, d'aller dans une même direction, de se rassurer car sur des objectifs soft on a tendance à dériver.

Le RH a besoin de savoir si dans la tête du patron et des autres pour s'assurer qu'il ne fait pas fausse route

Objectif que je lui ai donné en l'embauchant : la transformation s'est effectuée mais elle est pour le moment élastique, si on relâche tout, la situation va redevenir comme au début. Besoin d'aide pour créer la déformation plastique, si on relâche ca reste en place, mettre en place des outils pour transformer culturellement la boîte.

Elle a mis en place des politiques de diversité (femmes)...

Associée pour la mise en œuvre et pour la formalisation finale. Pas associée au sens propre, à la définition de la stratégie.

Quand je l'ai recrutée j'ai en même temps recruté un garçon qui avait une double compétence, mission supplémentaire, m'aider à la transformation business du groupe, compétence services informatiques en France. Redéfinir l'organisation du groupe : compréhension de l'informatique.

Une bonne équipe : overlap entre les compétences des gens.

Meilleur sparring Partner : le RH. Relation de confiance très importante à construire.

Le fait que le RH ait un lien privilégié avec le patron permet de rééquilibrer les choses. Pouvoir d'influence vis à vis de son patron.

Capacité à passer les messages du patron à l'équipe.

## **CR 16**

# **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : IBM France

Nom de la personne interviewée : Daniel Chaffraix, ancien Président

CR de l'entretien du 31 mai 2010

## **Vous / Votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

Diplômé de l'ESC Clermont-Ferrand et formé aux finances aux États-Unis, Daniel Chaffraix débute à la Lyonnaise de banque, affiche un parcours de presque trente ans chez IBM en France et en Europe, avec au départ une forte fibre financière.

Il prend la tête d'IBM France en 2007 et la quitte en 2010 après avoir signé un des plus beaux deals de la filiale tricolore avec la SNCF.

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

IBM a beaucoup changé depuis une quinzaine d'années en passant du statut de constructeur à celui de société de services. Mais au-delà de changement de métier, il y a eu une transformation encore plus profonde qui n'est peut-être perçue à la l'extérieur de la Compagnie.

Cette capacité à se transformer, qui fait presque partie du patrimoine génétique d'IBM, est une grande force et nous a permis de rebondir et de surmonter des périodes très difficiles.

Cette évolution vers une entreprise globale et intégrée est également vécue par nos clients. Le fait de l'avoir mis en oeuvre nous-mêmes nous permet donc de mieux comprendre leurs problèmes et de mieux répondre à leurs besoins.

Les enjeux de l'entreprise sont donc de garder cette capacité à se transformer avant les autres pour toujours mieux répondre à nos clients et aux marchés sur lesquels nous évoluons.

## **La fonction RH dans votre entreprise / votre périmètre**

### **Quels sont les grands enjeux RH ?**

Aujourd'hui le monde est piloté à 100% par la matière humaine. Tout est imaginé par l'homme. Le plus grand challenge c'est donc la formation / l'éducation, c'est la seule porte de sortie à long terme d'une société :

- Métiers de demain : formation fermée
- Métiers d'après demain : formation ouverte.

La fonction RH chez IBM est très importante. Elle a certains pouvoirs réservés sur certains sujets très sensibles qui lui appartiennent (relation avec les partenaires, le médical, convention collective, organismes de retraite...). Ce sont généralement des sujets très techniques.

La vérité est dans le mouvement de la transformation. Les RH Partner qui sont les représentants opérationnels de la DRH auprès des unités sont remis sous pression pour être

plus près des unités qu'ils ou qu'elles servent, sans pour autant enlever des responsabilités aux managers.

Il faut s'assurer que l'on donne les moyens au RH Partner et l'on peut se poser la question de savoir si dans sa transformation la fonction RH n'a pas trop coupé ? Le RH Partner, dans un monde complexe, doit savoir répondre et intégrer tellement de sujets que ma crainte c'est qu'il n'ait que l'apparence du service auprès des unités et pas vraiment de rôle de HR partner avec son manager comme le DRH d'IBM peut l'avoir avec moi.

Un levier fondamental : la GPEC.

Si on ne la bureaucratise pas c'est un outil qui permet de communiquer avec les partenaires, les collaborateurs, et qui permet d'intégrer la stratégie d'entreprise. Tous les 6 mois on revoit l'allure de l'entreprise à 24 mois et on le fait en faisant cela au niveau des business unit. Le document de la GPEC au niveau business est extrêmement bien fait et montre aux collaborateurs quels sont les métiers et professions d'avenir et ceux qui vont disparaître. Ce processus est accepté par tous et cela force tout le monde à s'aligner sur l'employabilité.

La mise à jour à 6 mois permet vraiment de revisiter en permanence. Finalement, chacun à son niveau, l'entreprise, la fonction RH, les collaborateurs est capable de faire une analyse du « gap » qu'il peut y avoir entre les besoins futurs et l'actuel. Peu d'entreprise utilise cela à leur avantage. Il y a une vraie poutre de communication qui permet de plus une pédagogie efficace avec les partenaires sociaux.

L'emploi est un sous produit et la gestion est d'éviter la bureaucratie qui est un risque majeur sur la plupart des sujets RH, parce que la relation avec les partenaires sociaux est essentiellement bureaucratique, les échanges sont convenus, pré programmés. La GPEC est une façon innovante de mener ces échanges, et permet une pédagogie qui est essentielle pour les partenaires sociaux.

La fonction RH a maintenant terminé une grande partie de sa transformation, en se redéployant sur les couches hautes. Elle s'est rapprochée du business avec des réseaux de RH Partner, très opérationnels qui comprennent parfaitement les enjeux business (approche micro). En parallèle (approche macro) elle utilise des outils du marché, tel la GPEC, dans le cadre de la stratégie d'IBM de transformation permanente de RH, mais aussi des collaborateurs. Il faut que chacun se prenne en charge. Tout cela commence à s'aligner chez IBM.

### **Quelles évolutions dans ces enjeux sont dictées par le contexte ?**

La RH ne manage pas, c'est le manager qui manage. Tripode : RH, management et la personne, le collaborateur. Ma vue du management et du management des Ressources Humaines, c'est comment les personnes prennent conscience que leur employabilité est la seule chose qui compte sur le long terme. (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, les gens vont changer 4/5 fois de boîtes).

La prise en compte de l'évolution du contexte par chacun des acteurs est fondamentale.

## **L'évaluation de performance de la fonction RH**

### **Qu'est ce que la performance de la fonction RH<sup>34</sup> selon vous ?**

La fonction RH veut se coller le plus près possible des équipes, du management terrain mais il risque d'y avoir soit un coté trop abstrait, soit technocratique soit bureaucratique au sens où

---

<sup>34</sup> Etre attentif à la perception de la fonction RH : limitée à l'équipe RH ou étendue (management...).

le RH partner va faire ses n visites avec ses managers. Ca c'est parfait sauf que lorsque cela devient une routine, un truc répétitif ce n'est pas bon. Le RH Partner peut être amené à parler 20 fois dans la semaine à un même manager qui a une situation de crise extrêmement grave. Il doit toujours garder à l'esprit le besoin client. Que la fonction RH se transforme, se transforme pour coûter moins cher, pour délivrer plus de services c'est normal. Mais il ne faut pas que cette transformation ne devienne une fin en soi mais reste un moyen.

Le manager doit pouvoir compter sur un service opérationnel rapproché mais je considère qu'il doit rester « in control » de tout ce qui touche sa politique RH.

La performance de la fonction RH est donc très liée à la satisfaction de ses clients, à la fois le management et les collaborateurs/trices.

### **Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?**

Le droit à l'erreur est très important, apprendre de nos erreurs, les personnes sachant qu'elles avaient ce droit à l'erreur ont tenté des choses beaucoup plus osées, notamment changer de métier.

Le management doit s'approprier la création de la confiance dans l'entreprise, ce n'est pas à la fonction RH de le faire. La fonction HR ne doit pas porter les programmes de changement c'est au management de les porter. La fonction HR doit administrer ces programmes y amener les best practices du marché et non les gérer. La fonction RH doit se comporter en véritable « Intelligence économique » pour amener les best practices, les meilleurs comparatifs et créer dans la tête du management une formation (au sens éducation) aux meilleures pratiques du « change management ».

Dans la logique de la fonction RH se sont des choses qui sont trop « soft topics ». La fonction RH est portée naturellement sur les « hard topics » et le management sur les « soft topics » (émotionnel). Le traitement est donc inégalitaire vis-à-vis des collaborateurs car il dépend du leadership du manager.

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

### **Quelle philosophie d'évaluation est en vigueur au sein de votre entreprise / périmètre ?**

Ce sont les résultats business qui, in fine, sont les bons indicateurs de la performance RH. Quoiqu'on mette en place dans une entreprise, si ce n'est pas tourné vers le résultat business, cela n'a pas de sens.

2 mots forts : motivation (énergie humaine que l'on met face à un client) et employabilité (être à la pointe de ses compétences en permanence).

Intérêt : mettre les moyens pour arriver à ses fins.

### **Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ? Sont-ils formalisés ? Si oui, comment : lettre de mission... ?**

Mode de formalisation : objectifs verticaux RH to RH. Le DG intègre horizontalement. Tout ne peut pas être mis dans les documents, dans des metrics. Il faut faire attention à la bureaucratie.

Les objectifs dans l'environnement matriciel sont donnés verticalement RH to RH (vrai pour les autres fonctions) un patron de pays intègre horizontalement. Tous les acteurs du Comex sont au courant des objectifs respectifs des uns et des autres.

Pour l'évaluation de fin d'année il y a une discussion à trois entre le DRH, le patron du pays et avec le vertical RH qui a fixé les objectifs RH (DRH Europe et de plus en plus le DRH mondial).

Par ailleurs l'organisation est de plus en plus par process, matricielle.

Le DRH est donc en interface avec 6, 7, ... 10 process owner.

Le RH Partner sur le terrain est aussi un intégrateur de process.

C'est une dimension qui doit aussi être intégrée à l'évaluation.

**Les objectifs de votre DRH sont-ils fixés sur plusieurs années à l'avance avec amélioration progressive ?**

Le DRH ne doit pas être focalisé sur l'opérationnel mais plutôt en perpétuelle anticipation pour accompagner les changements de la Compagnie.

**Quelle est la part de variable de votre DRH (en % du salaire fixe) ?**

Les acteurs de la fonction RH sont « incentivés » sur les résultats business de l'entreprise, comme tout le monde, comme le CFO.

Indirectement le RH Partner d'une unité qui ne performe pas est capté, en terme de coeff, dans le résultat de l'unité. Sa performance individuelle est aussi évaluée.

## CR 17

### **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**

Société : XXX - Secteur Conseil  
Nom de la personne interviewée : XXX  
CR de l'entretien du 8 juillet 2010

## **Vous / votre entreprise**

### **Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?**

- Formation initiale : droit
- Carrière débutée en tant qu'avocat.
  - o Rejoint XXX pour y rester 15 ans.
  - o Passe ensuite 18 ans au sein du groupe XXX en tant qu'avocat (10 ans) puis 8 ans en tant que patron
- Rejoint le groupe XXX le 30 juin 2008 en tant qu'administrateur
  - o Il est ensuite président du directoire à partir de septembre 2006
  - o Devient CEO fin juin 2008

### **Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?**

- o Le leader européen du conseil en innovation.
- o trois business lines :
  - le conseil en technologies et innovation (près de la moitié du chiffre d'affaires),
  - le conseil en organisation et systèmes d'information (un tiers du chiffre d'affaires),
  - le conseil en stratégie et management.
- o 1.4B€ de CA en 2009
- o 17 000 collaborateurs dans 26 pays
- Contexte :
  - o Après plusieurs années de croissances (CA 2006 : 1.5B€, 2007 : 1.6B€, 2008, 1.65B€, 2009 : 1.4B€), XXX a subi la crise économique mondiale avec une baisse de 15% de son CA. Un impact commercial certes mais aussi un changement dans les pratiques de ses clients avec un durcissement des négociations avec les directions des achats des groupes qui tirent les prix vers le bas.
  - o Dans ce contexte Une réflexion est en cours pour revoir l'offre auprès des clients et passer de la location de « cerveaux » à de la gestion intégrée de projet (assistance à maîtrise d'ouvrage).
  - o Pour résumer l'objectif de XXX est de recruter les meilleurs ingénieurs et les garder.
  - o Recrutements dans le monde :
    - 2007 : 5000
    - 2008 : 6000
    - 2009 : 2000
    - 2010 : 3500

## La fonction RH dans votre entreprise

### Quels sont les grands enjeux RH ?

Le turn over :

- Premièrement représente un coût important pour l'entreprise (30% en 2008. 10% de licenciement, 10% chez le concurrent, 80% départ client) mais a baissé dans le contexte de crise pour atteindre 15% en 2009 :
  - Coût associé au recrutement
  - Coût de la formation
  - Perte des HP

Le recrutement :

- Des BAC+5, principalement ingénieurs des grandes écoles
- Identifiés et attirer les meilleurs
- Les garder

Mixité & Diversité :

- Bien dans sa boîte & bien dans sa peau

Image Employeur :

- Perception des candidats de l'entreprise
- Pouvoir attirer et recruter les meilleurs

## L'évaluation de la performance de la fonction RH

### Qu'est ce que la performance de la fonction RH selon vous ?

- Vision court terme :
  - Fonction qui doit supporter l'activité au quotidien
- Vision long terme :
  - Image de l'entreprise (« best place to work »)
  - Sentiment d'appartenance des salariés
  - Gestion du cadre vie privé/vie professionnelle
  - Gestion du turn over

### Sur la base de quels critères évaluez-vous la fonction RH ?

- Pas de DRH avant le 01/06/10. La fonction était gérée par le CEO pour la gouvernance stratégique et pour la gestion opérationnelle la responsabilité était confiée temporairement aux DRH de régions.

### Des outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur au sein de votre entreprise ?

- Se met en place avec l'arrivée du DRH, avec certainement un axe sur la conduite du changement et la prise en compte des risques psychosociaux

- Néanmoins aujourd'hui il existe un tableau de bord (Staff report) qui permet de suivre :
  - o Le nombre de recrutement
  - o L'attractivité
  - o Le turn over
  - o La mobilité intra groupe
  - o Sentiment d'appartenance

**Parmi l'ensemble des indicateurs, quels sont ceux que vous regardez en particulier ?**

- o Enquête de satisfaction
- o Staff report

## **L'évaluation du Directeur des Ressources Humaines**

Le DRH doit être membre du comité exécutif, le nouveau DRH n'y participe pas encore.

**Quels sont les objectifs fixés à votre DRH ?**

- Dans le cadre stratégique défini par les actionnaires : arriver à 20 000 salariés en 2011-2012
- Pas d'objectif formalisé identifié mais des grands axes :
  - o Fierté & appartenance
  - o Rendre heureux les clients et les salariés
  - o Travailler sur une approche plus humaine de la relation professionnelle

## **ANNEXE 5 : Organisation des travaux au sein du groupe**

Dès la problématique choisie le challenge est de rapidement réfléchir puis définir et mettre en œuvre une méthodologie efficace pour que le travail avance de façon cohérente et partagée entre tous les membres du groupe.

Le mémoire, c'est avant tout un travail de groupe. Un groupe qui se retrouve sur une problématique qui, à priori intéresse chacun de ses membres mais aussi un groupe qui se forme indépendamment des caractères et des affinités des uns et des autres. Partager une méthodologie simple mais rigoureuse a permis très rapidement de voir les premiers résultats arrivés et ainsi de rassurer le groupe sur ses capacités à travailler ensemble et à délivrer les résultats attendus.

### **Planning et organisation générale**

La première phase a donc été de se mettre d'accord sur une organisation du travail. Ce point était d'autant plus important pour un groupe de 6 personnes ingénieurs pour les uns, plus littéraire pour les autres.

Très rapidement il nous a été possible, avec notre Directeur des Etudes, à la fois de valider notre problématique et d'esquisser un plan. Sur ces bases, les priorités ont été données :

- à l'identification des thèmes à aborder

- à l'association d'un leader à chacun de ses thèmes
- à l'établissement d'un planning de réalisation et d'un agenda de rencontre (voir tableau ci-dessous) qui, dès le démarrage, nous permette des points réguliers qui vont bien entendu s'intensifier au fur et à mesure de la progression vers la date de remise du rapport. D'un fois par mois au démarrage ils sont passés rapidement à un fois tous les quinze jours au 1er trimestre et jusqu'à mi-juillet avant de reprendre après les congés par une journée par semaine à partir de fin août complétée par des conférences téléphoniques régulières et du travail en binôme.

Par ailleurs et très rapidement a été décidé de créer un espace de partage de l'ensemble de nos données et informations (<http://memoirebrh7.groups.live.com>).

Si chaque leader s'est senti très responsable et redevable d'un travail de qualité vis-à-vis du groupe ce serait mentir de dire que les plannings ont été respectés à la lettre.

La motivation du groupe pour le sujet, l'adaptabilité de chacun ont toujours permis d'avancer finalement dans un relatif « confort » (sauf les 15 derniers jours !!!).

PRESENCE DAUPHINE	ETAPES			ACTIVITES inter session		
	Chantier			Chantier	Action	Échéance
Vendredi 18 Décembre Samedi 19 Décembre		Validation avec Fabien de la thématique				
				Enrichir le fichier "Fiches de Lecture" Réfléchir aux rendez vous académiques que nous souhaitons conclure		
Vendredi 08 Janvier Samedi 09 janvier		Détailler le planing Attribuer un leader à chaque activité Revoir la liste bibliographique et déterminer la stratégie lecture				
				<b>Revue littérature</b> Attribuer chacun des articles <b>Revue littérature</b> Trouver chacun des articles / livres <b>Planif interviews</b> Proposer un modèle de liste <b>Planif interviews</b> Prendre RDV avec F. Blanchot	08-janv 15-janv 10-janv 15-janv	
Vendredi 22 Janvier Samedi 23 Janvier	Planif interviews	Lister les propositions d'interlocuteurs	Michel			
				<b>Questionnaire</b> Prendre les RDV avec les universitaires : F. Blanchot, P. Romelaer, G. Taponnat (à enrichir suite à entretien avec Fabien) + Affecter les RDV (binômes) <b>Revue littérature</b> S'assurer qu'une fiche est produite pour chaque article / livre	31-janv 31-janv	
Vendredi 05 février Samedi 06 février	Planif interviews Revue littérature	Rencontrer F. Blanchot pour enrichir la liste des interlocuteurs Sélectionner une short list et valider la problématique	Michel Franck			
				<b>Questionnaire</b> Produire un draft (en trio avec Patrick et JM) incluant question et stratégie d'entretien (Diffusion préalable ? Validation du CR par l'interlocuteur ? Peut on citer les noms ? Présentation du contexte : MBA, sujet ...)	15-févr	
Lundi 22 Février Mardi 23 Février Mercredi 24 Février Jeudi 25 février Vendredi 26 février	Questionnaire	Réaliser les entretiens avec les universitaires	Anne			
				<b>Revue littérature</b> Faire lire à chacun la short list	28-févr	

Exemple d'un planning de travail

## Etat de l'art

Le premier véritable travail a été naturellement de lancer une recherche approfondie de ce qui avait déjà été écrit sur le sujet et en particulier d'un point de vue académique.

L'ensemble des bases de données pertinentes disponibles à Dauphine ainsi que sa bibliothèque ont été mis à contribution :

Principales bases de données :

CAIRN, BUSINESS SOURCE PREMIER via la plateforme EBSCOT, INTERNATIONAL BIBLIOGRAPHY OF THE SOCIAL SCIENCES

Principaux mots clés utilisés (ici en français mais également en anglais) :

Ressources humaines, GRH, DRH, performance, utilité, contribution, mesure, évaluation, stratégique, partenaire, valeur ajoutée, sociale, financière, économique

Ce travail a débouché sur une liste d'une quarantaine de référence dont la lecture a été répartie entre les membres du groupe<sup>35</sup>.

L'objectif a ensuite été d'en sélectionner collectivement une douzaine qui puisse servir de socle à notre réflexion. Sans oublier le panel initial nous avons concentré nos efforts de lecture et de réalisation de fiche sur ces articles qui nous ont paru « pivots » pour la réflexion de tous. Chacun a du les lire et s'en imprégner.

Finalement, et pour faciliter la rédaction de notre partie académique, nous avons en groupe découpé ces articles pour répartir les sections identifiées dans les différentes parties de notre plan.

Auteur	Année	Titre	Source	Article dispo	Lecteur initial
Allouche, Charpentier, Guillot	2004	Panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales performances économiques	IAE Paris I Sorbonne	OK	Anne
Barrette, Carriere	2003	La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH	Erudit.org	OK	Anne
Daniel Beaupré	2004	La mesure en GRH: etat des lieux	AGRH 2004	OK	Michel
Charles-Henri Besseyre des Hort	2004	La fonction RH doit elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique	AGRH 2004	OK	Benoît
Boudreau J.W. et Ramstad P.M.	2006	Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change.	Human Resource Planning; 2006, Vol. 29 Issue 1, p25-33, 9p	OK	Jean-Marie
Patrick Gilbert - Marina Charpent	2004	Comment évaluer la performance RH ? Question universelle réponses contingentes	Congres AGRH	OK	Patrick
Dany F., Hatt F	2009	Pourquoi conserver une RH forte	Revue Management et avenir	OK	Patrick
Gilbert P.	2007	Evaluation et pilotage de la performance RH	Etude Entreprise et Personnel	OK	Michel
Lawler E. et Boudreau J.W.	2009	What Makes HR a Strategic Partner?	People & Strategy; 2009, Vol. 32 Issue 1, p14-22, 9p, 5 charts	OK	Jean-Marie
Lawler E., Boudreau J.W. et Moh	2006	Achieving strategic excellence, an assessment of human ressources organizations	Stanford business school	OK	Benoît
JY Le Louarn, Th Wills	2006	Mesurer la contribution de la GRH	Encyclopedie RH	OK	Franck
Dave Ulrich	1997	Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results	Human Ressources management	OK	Franck

#### Liste de nos articles de base

Il faut insister ici sur la difficulté de choisir tel ou tel article plutôt que tel autre. Le fait qu'un article soit cité de façon récurrente dans les bibliographies nous a aidé mais il ne faut pas non plus minimiser l'importance de la capacité de conviction qui peut être un peu différente d'un membre du

<sup>35</sup> Annexe 1: liste des articles référence

groupe à l'autre. Le « rebouclage » avec notre Directeur des études a pu valider notre liste et la compléter.

Par ailleurs si cette liste a servi de base, elle s'est enrichie régulièrement tout au long de notre réflexion par de nouveaux ouvrages ou articles (voir bibliographie en annexe).

La finalisation de notre bibliographie nous a confirmé le bien-fondé de notre problématique. Si la performance de la fonction RH a été étudiée d'un point de vue académique, si les femmes et les hommes de l'art DRH et responsables RH en parlent régulièrement, pratiquement rien n'a été écrit sur le point de vue des Directeurs Généraux. Le cœur de notre étude empirique repose donc sur une série d'interview de Directeurs Généraux (DG).