

Benchmark « Mesure de la performance RH »

***Présentation des résultats de l'étude réalisée en partenariat par
Equinox Consulting et le European Club of Human Resources***

Jean-Pascal Arnaud – Grégoire Forbin

4 juillet 2012

- **Ambition : réaliser un benchmark de l'organisation et des dispositifs de suivi, pilotage et mesure de la performance RH au sein d'un panel de grandes entreprises, pour :**
 - Déterminer leur degré de maturité sur le sujet (périmètre, approche, intervenants...)
 - ... et comparer les approches et leurs effets

Etude réalisée en partenariat par Equinox Consulting et le
European Club of Human Resources

- **Pour les entreprises participantes, des objectifs complémentaires :**
 - Disposer d'une vision d'ensemble des pratiques et des modes d'organisation adoptés en matière de mesure de la performance RH
 - Se positionner par rapport au panel de notre étude
 - Identifier et valoriser des « best practices »

Une démarche construite autour d'entretiens approfondis, en face à face, avec des DRH...

3

- Des interviews en face-à-face avec des DRH et des Responsables de Directions Métiers, pour bénéficier de regards croisés sur la notion de *performance RH*
- Un dispositif de pilotage et de suivi garantissant le professionnalisme et la pertinence de l'étude, notamment par un Comité de Pilotage dédié :
 - Coordination d'ensemble et suivi de l'avancement des travaux
 - Valeur ajoutée dans la définition des outils (grille d'entretien) et dans la formalisation des livrables



L'ORÉAL®

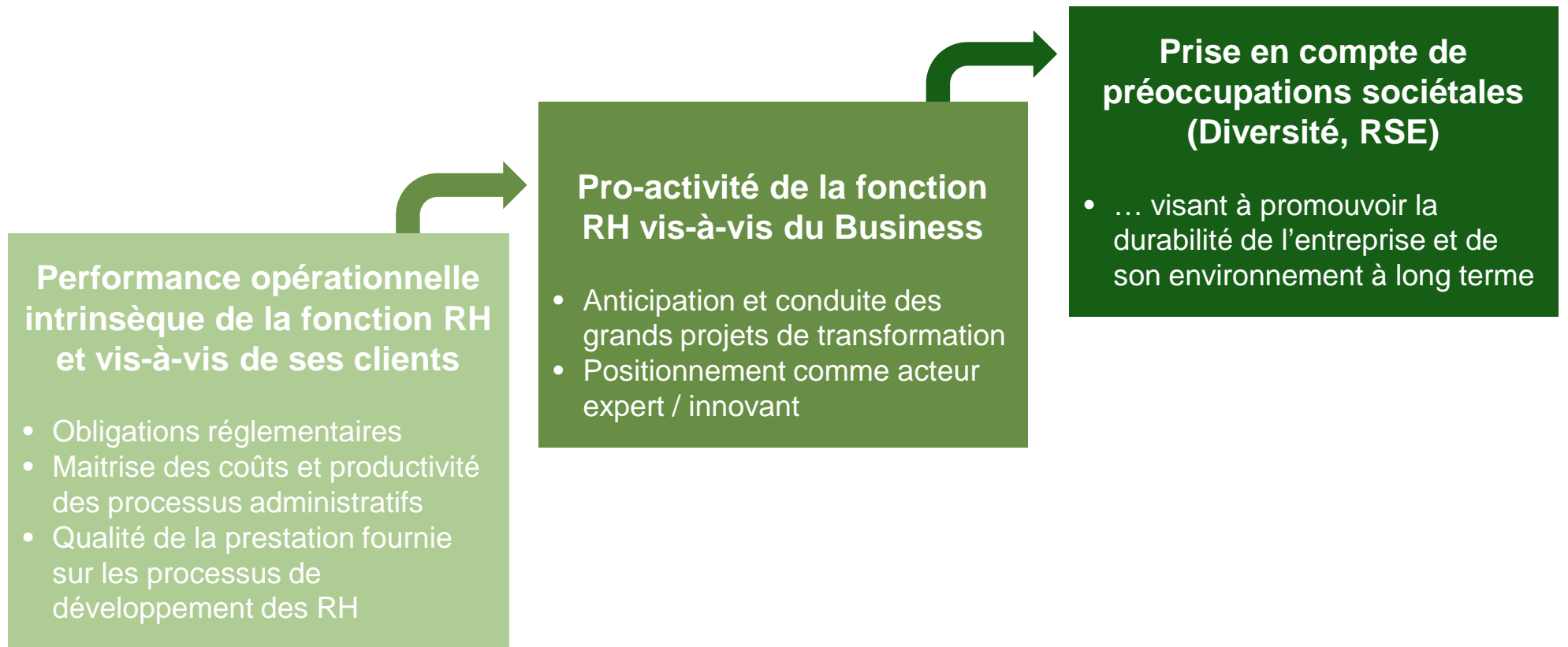
... sur un panel ciblé d'entreprises innovantes en matière de mesure de la performance RH

Près d'une vingtaine de participants, avec une très forte variété sectorielle, représentant en cumulé plus de 750.000 collaborateurs et près de 12.000 intervenants RH dans le monde



La performance RH, une notion propre à chaque entreprise, mais construite autour de quelques éléments clés communs

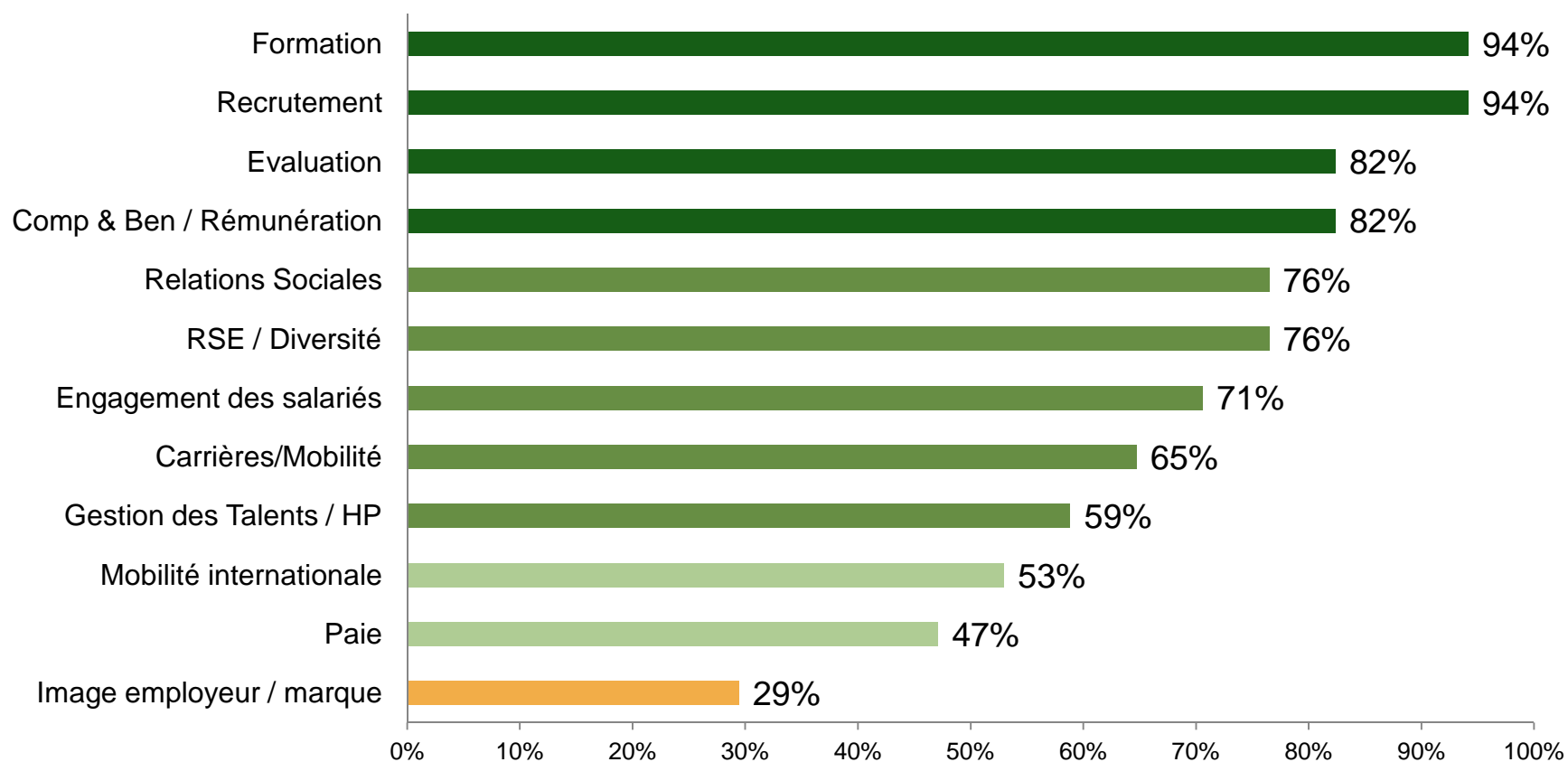
- Pour l'ensemble des entreprises du panel, la performance RH se mesure et s'analyse sur trois dimensions complémentaires :



Une évolution générale vers « plus de mesure »

Périmètre fonctionnel : plus complet, en lien avec les objectifs stratégiques RH

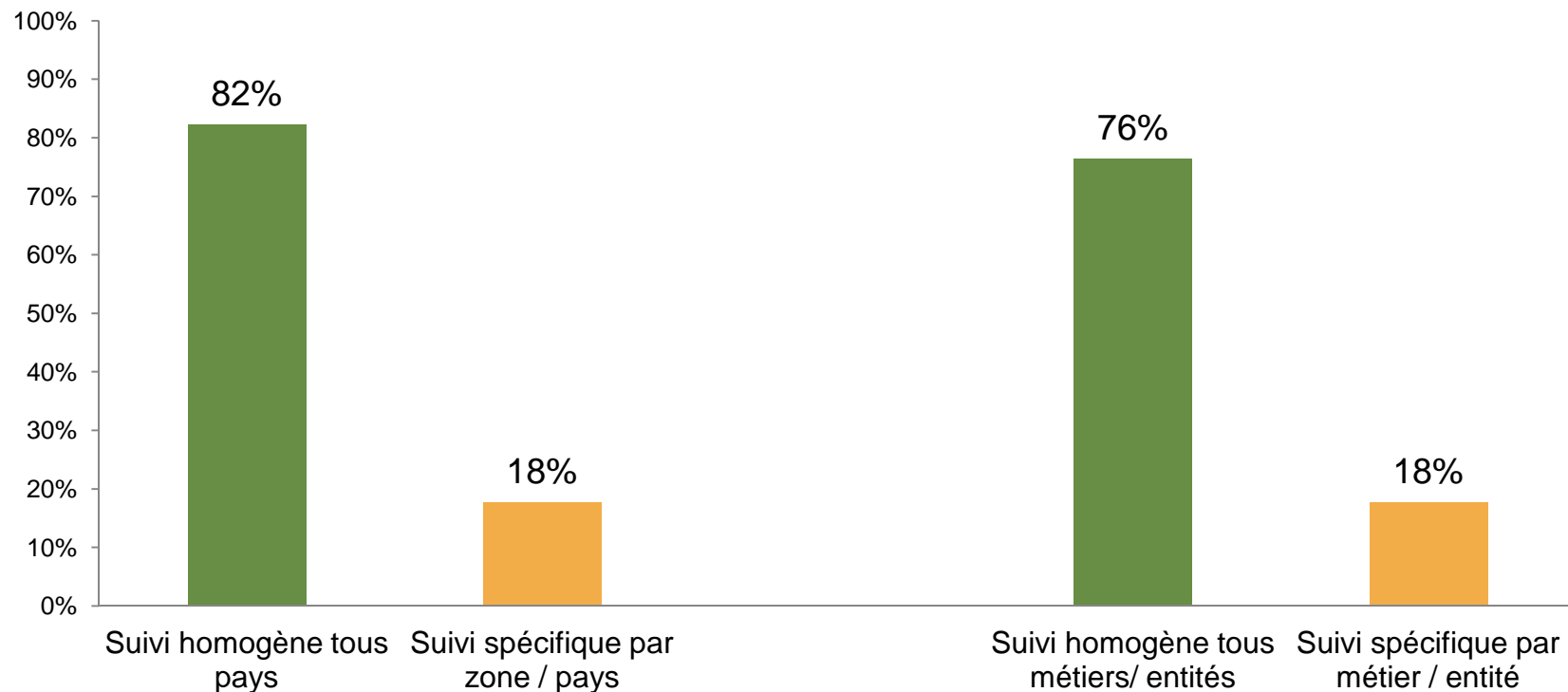
- **Le champ des domaines RH suivis et mesurés s'élargit de manière significative à la fois en termes de couverture des sujets « classiques » Ressources Humaines, mais aussi par l'émergence de nouvelles priorités**



Une évolution générale vers « plus de mesure »

Périmètre structurel : une tendance nette à la globalisation

- **La mesure se développe sur un périmètre « global », d'un point de vue géographique et Business Lines / entités, largement majoritaire mais qui n'est pas encore atteint par tous**

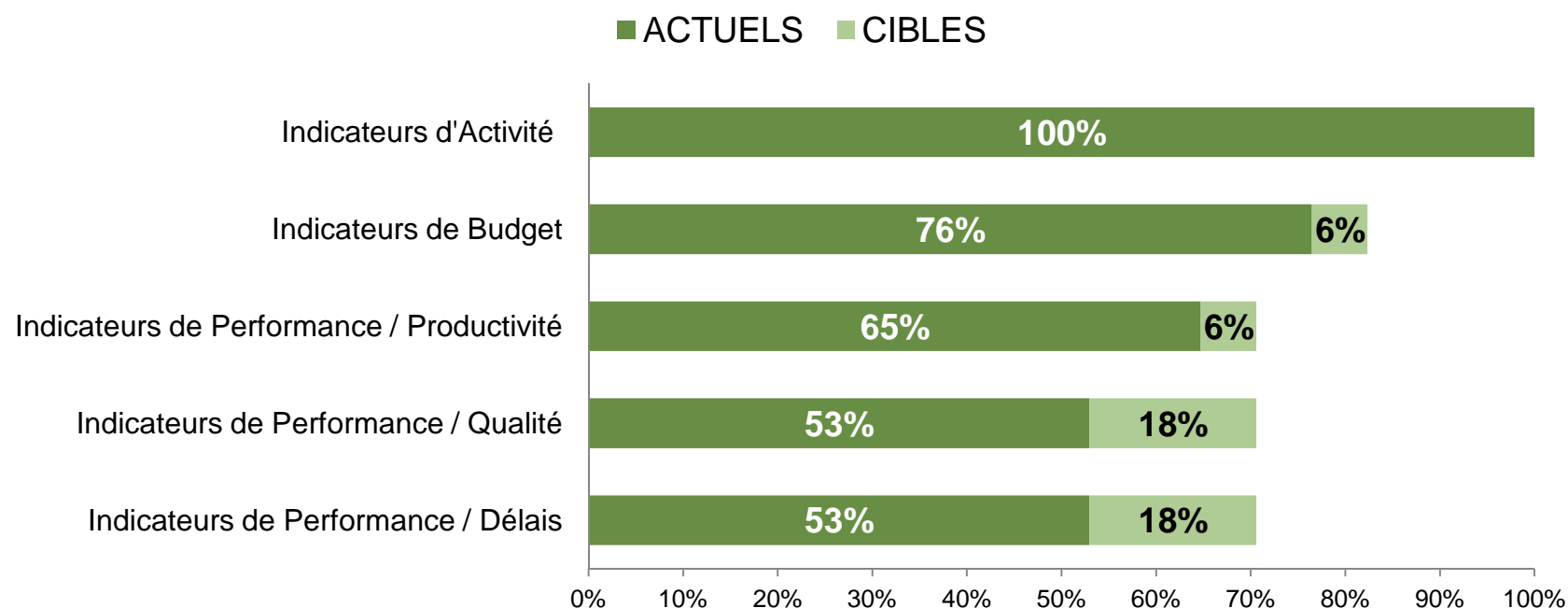


Une évolution générale vers « plus de mesure »

Nature des indicateurs retenus : du quantitatif au plus qualitatif

8

- Des indicateurs de performance sont suivis par la moitié des entreprises du panel, mais sont clairement identifiés comme *le point de progrès essentiel*



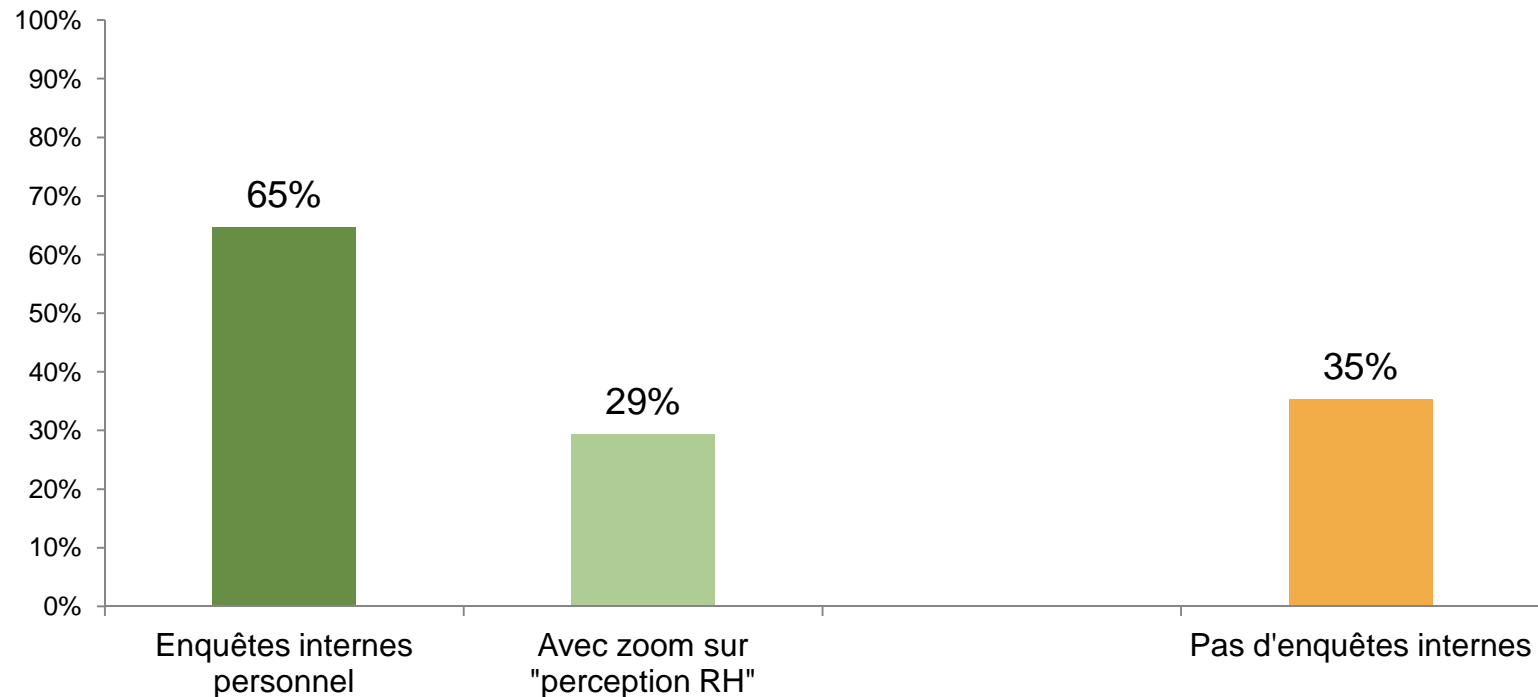
« Ce qui donnera vraiment de la valeur à la mesure de notre performance RH, c'est notre capacité à compléter les indicateurs quanti par du quali »

Une évolution générale vers « plus de mesure »

Des sources plus nombreuses, tournées vers le qualitatif, en interne...

9

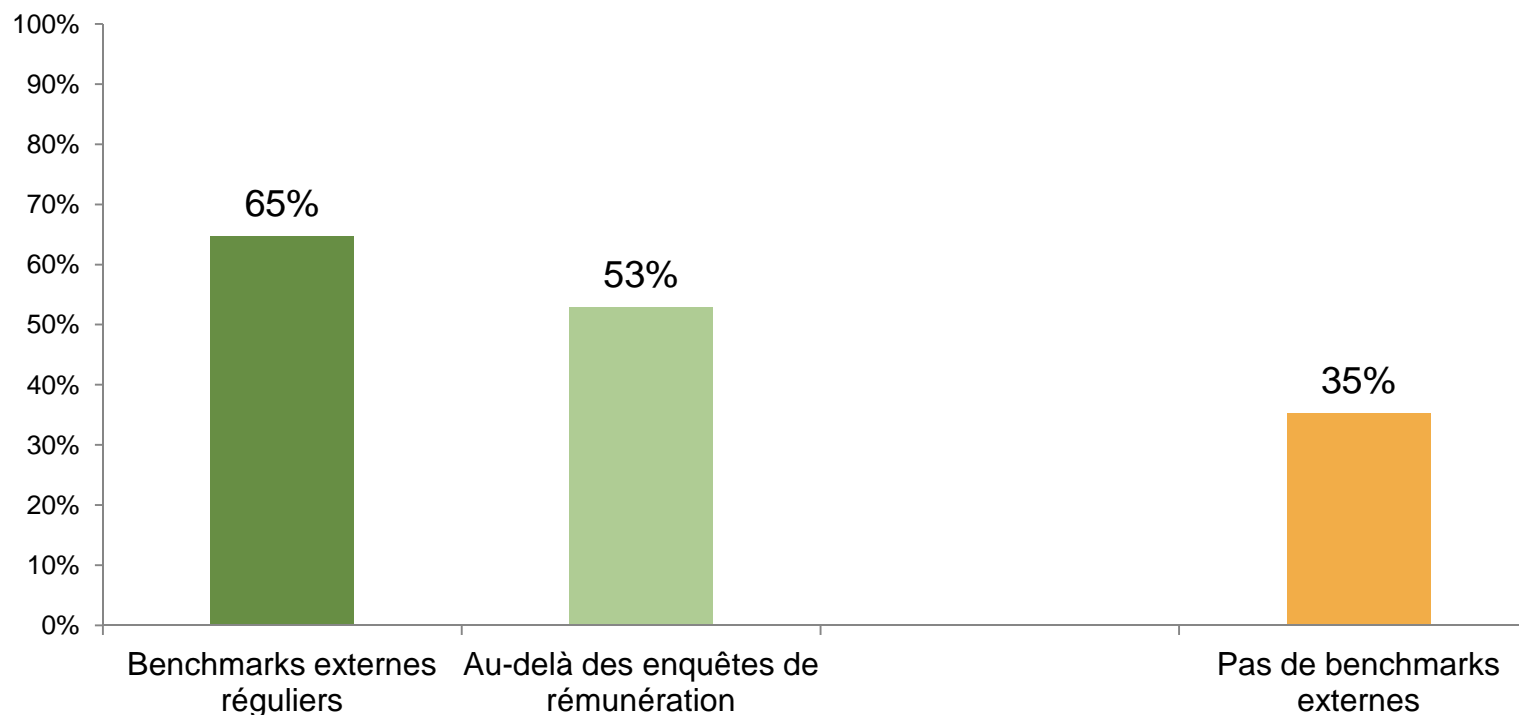
- **L'approche sur la mesure de la performance RH intègre de plus en plus d'éléments tirés d'enquêtes internes auprès du personnel, notamment sur son engagement**



Une évolution générale vers « plus de mesure »

... et en externe, par le recours à des benchmarks complets

- **2/3 des entreprises du panel utilisent régulièrement des benchmarks externes : une source d'information en nette progression, et dont le « périmètre » s'étend également**

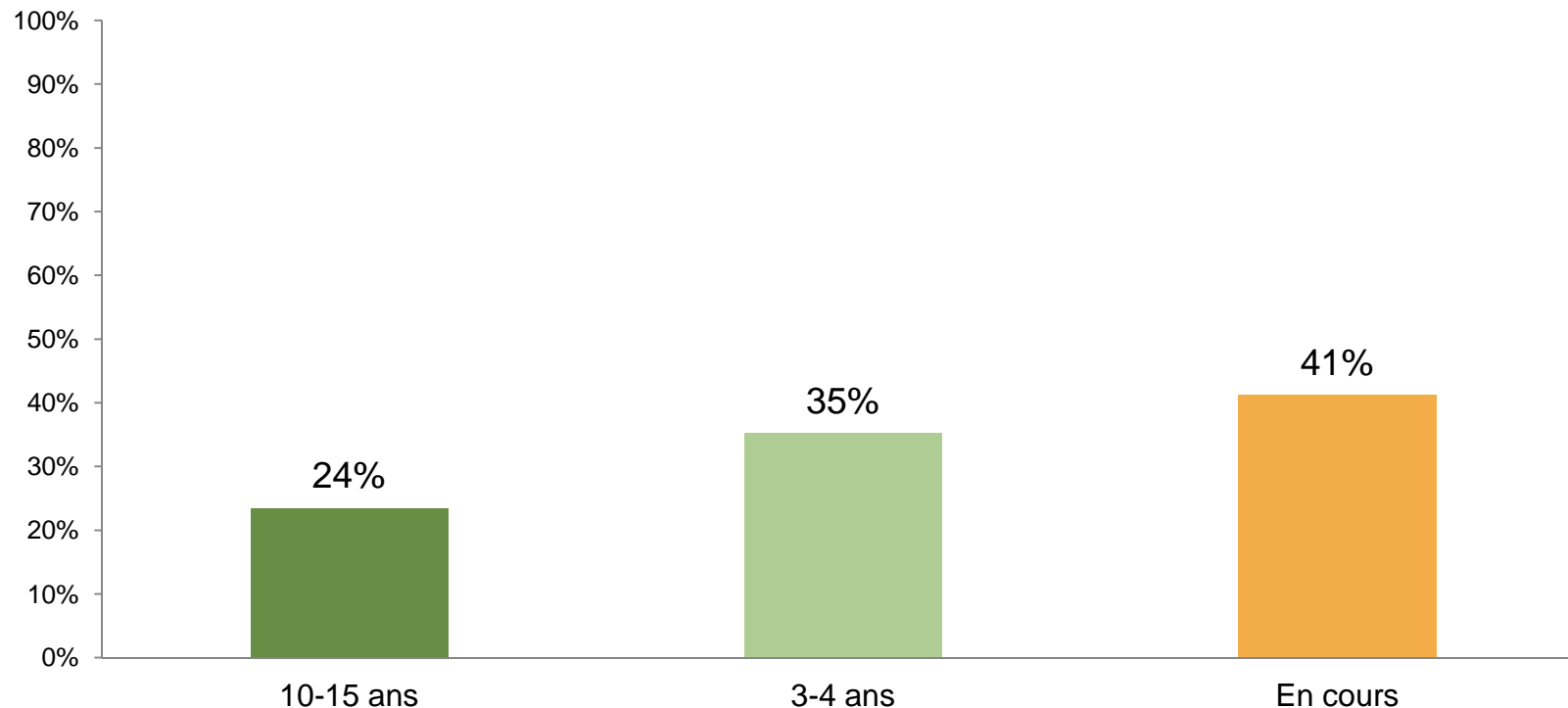


Une évolution générale vers « plus de mesure »

Des dispositifs de mesure qui restent largement « en construction »

11

- **La mise en place des dispositifs de mesure de la performance RH est un projet de long terme, dans lequel le degré de maturité est directement lié à l'ancienneté du sujet**

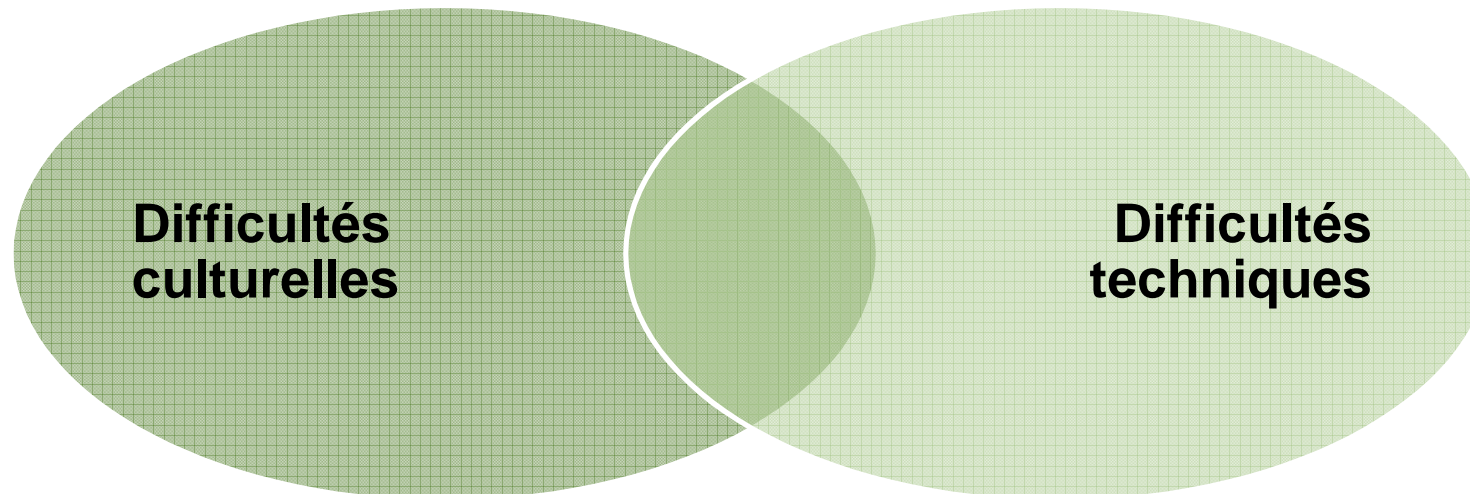


Une évolution générale vers « plus de mesure »

Une mise en place progressive, avec deux difficultés majeures

12

- Les difficultés rencontrées lors de la mise en place du dispositif de mesure de la performance RH sont principalement de deux ordres :



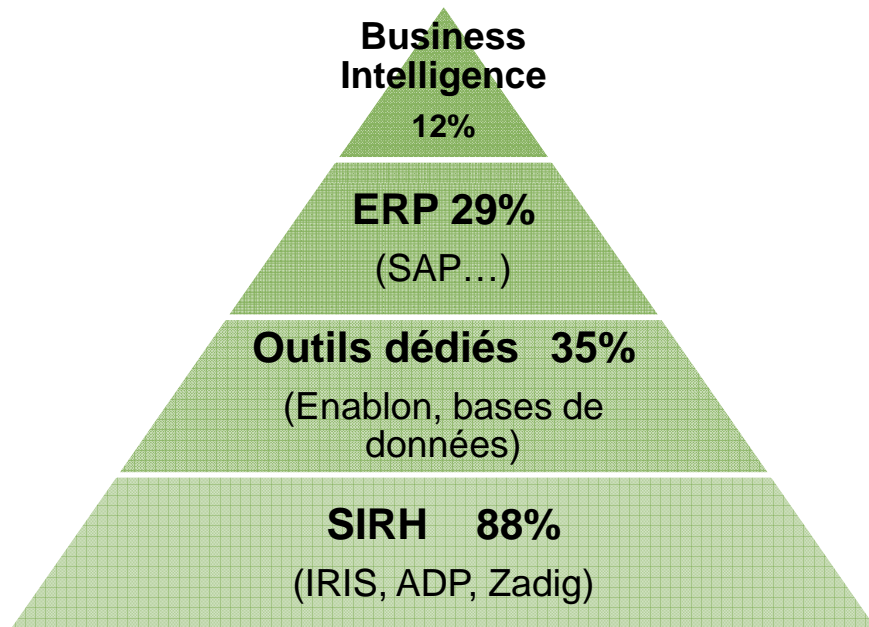
Résistance au changement, au sein même de la fonction RH, et plus généralement de l'entreprise

Manque de fiabilité des données, notamment liée à la multiplicité des sources de données et au risque accru d'erreurs de saisie dans les systèmes

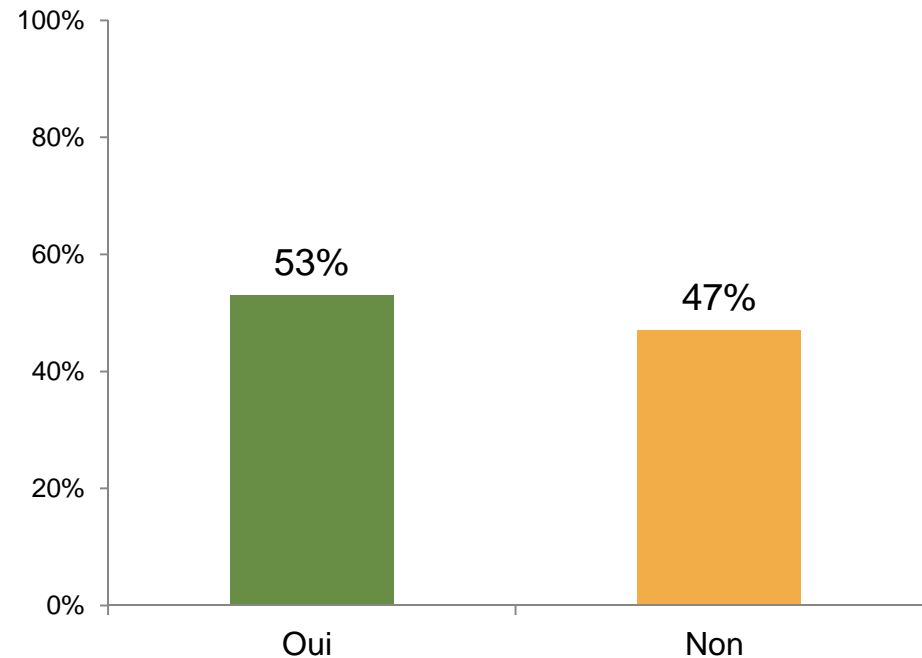
Production : un recours très fort aux différentes solutions SI, mais qui n'empêche pas la nécessité d'opérer des retraitements manuels

- Sous l'influence des systèmes d'information et de leur évolution, des logiciels spécifiques se sont multipliés et sont désormais largement utilisés

- ... mais un retraitement manuel reste cependant nécessaire dans plus de la moitié des entreprises interrogées



Outils de production



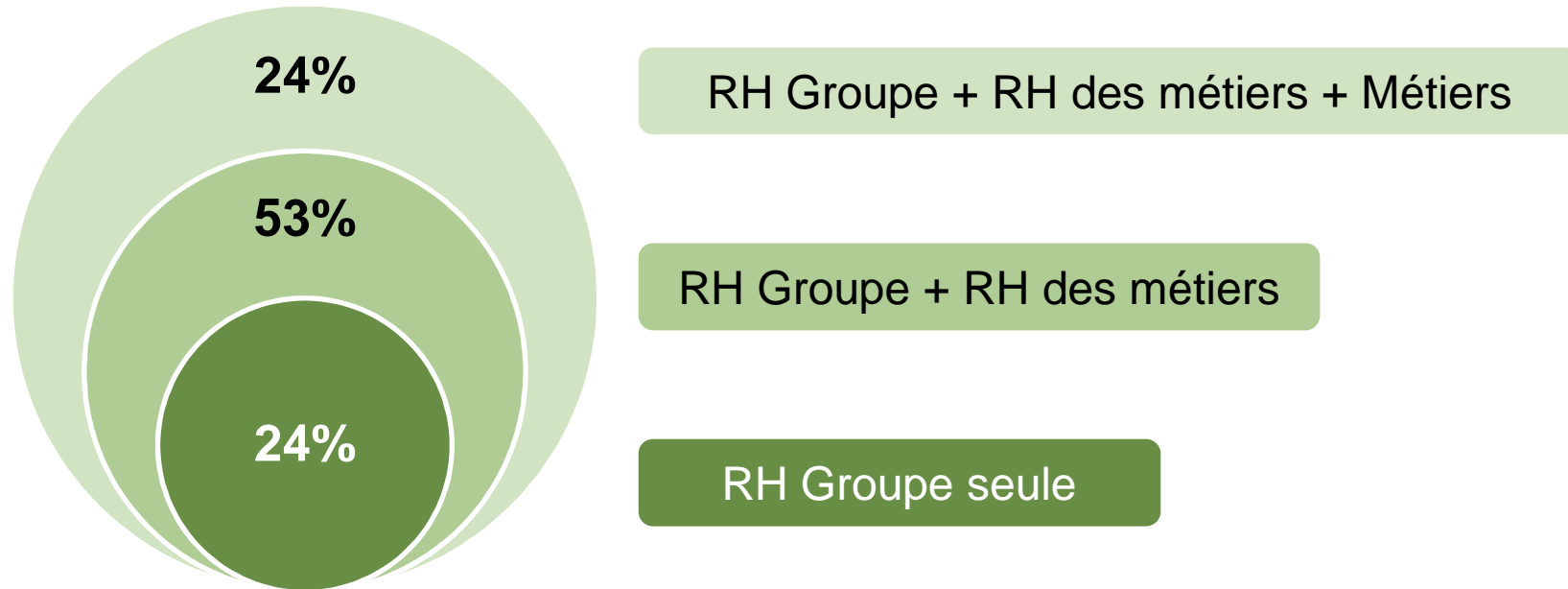
Production / retraitement manuel

Acteurs de la mesure de performance RH

Une implication complète de la « filière RH », avec des déclinaisons distinctes...

14

- Une implication variable des différents intervenants de la filière RH



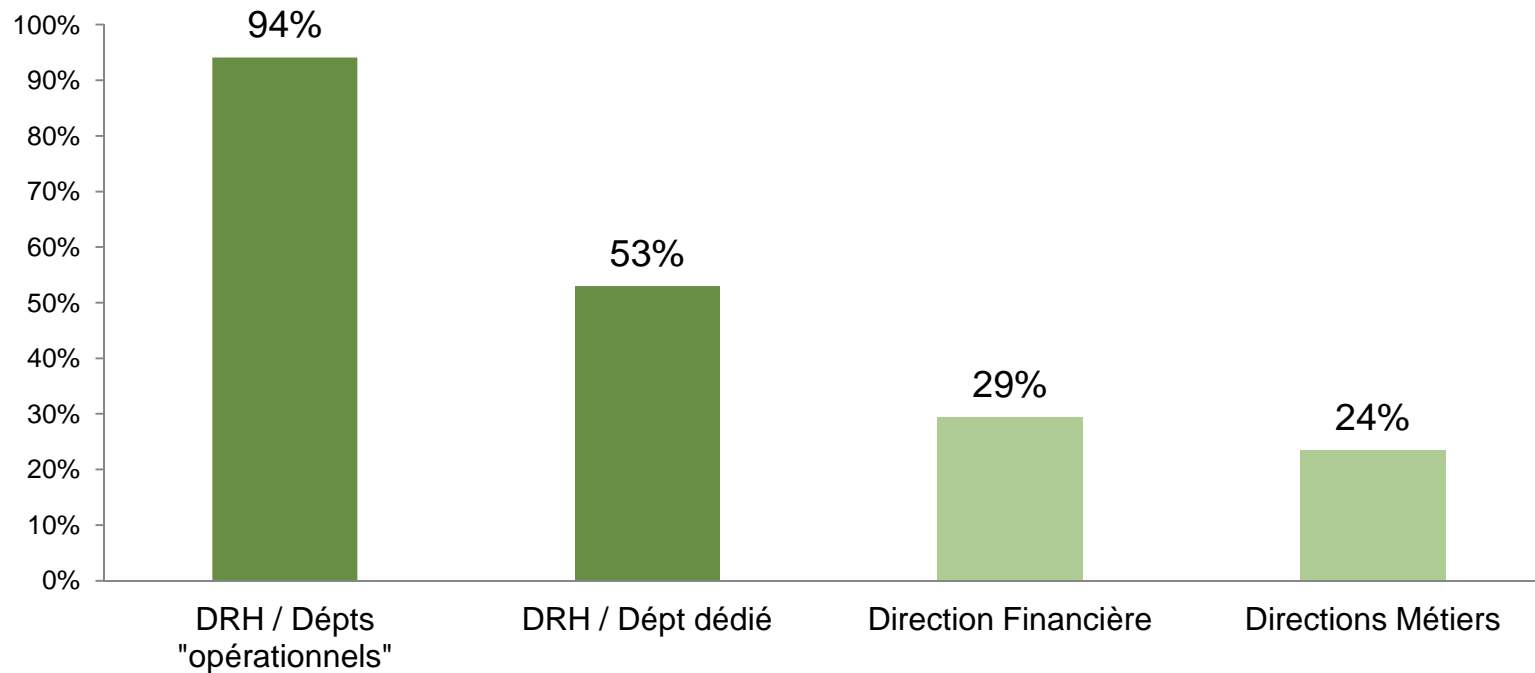
- ...Avec une « répartition des rôles » conditionnée par :
 - Le modèle d'organisation et la « culture » de l'entreprise
 - Le degré de maturité de la « culture du chiffre » au sein de la fonction RH
 - La situation financière de l'entreprise
 - La taille et le degré d'internationalisation

Acteurs de la mesure de performance RH

... et des « producteurs » mobilisés au-delà de la fonction Ressources Humaines

15

- La filière RH est logiquement la contributrice majeure, mais via une multiplicité d'intervenants

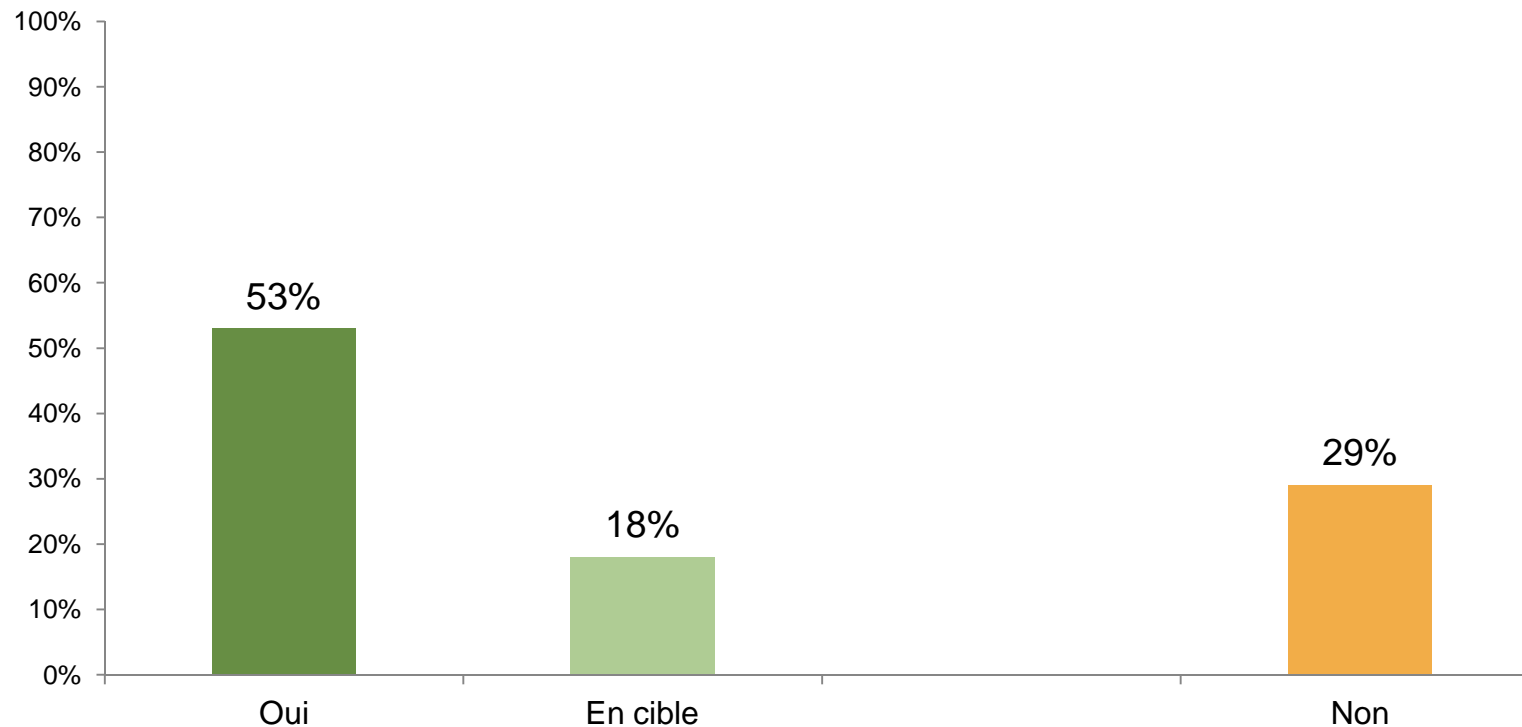


Acteurs de la mesure de performance RH

Une responsabilité centralisée, liée à l'émergence d'entités dédiées « HR Metrics »

16

- Dans plus d'une entreprise sur deux, la responsabilité finale de la mesure est centralisée par une entité ou un département dédié



« Produits finis » de la mesure de performance RH

Une formalisation croissante de supports de synthèse : tableaux de bord / Scorecards

- Si les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés...
- ... leur production reste à pérenniser pour plus des 2/3 des entreprises du panel
- ... sur une fréquence de production principalement trimestrielle

Tableau de Bord / Scorecard

■ en place ■ à améliorer ■ en cible ■ pas de TdB

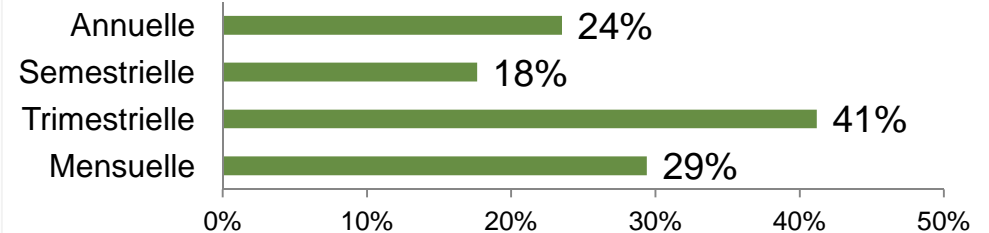


Pérennité de production des TdB

■ TdB pérennisés ■ en cours ■ non pérenne



Fréquence de Production

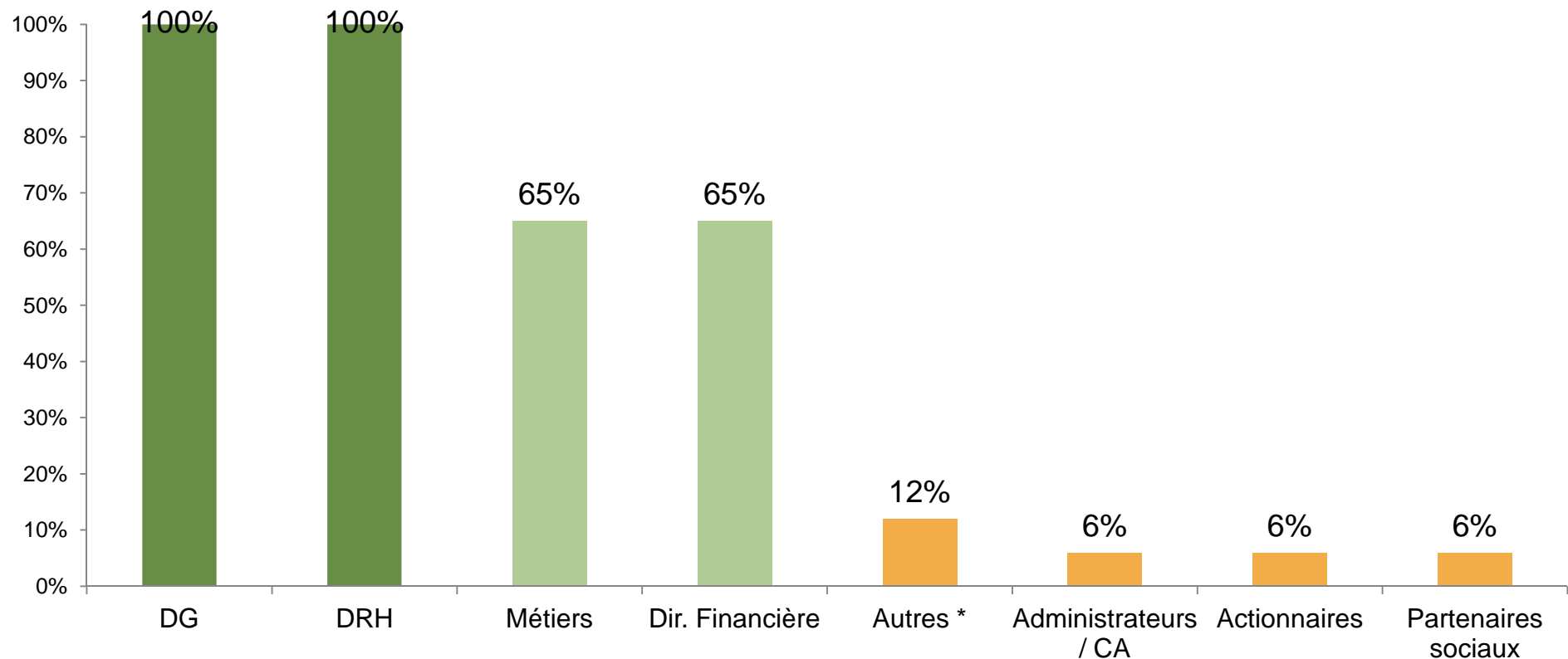


« Produits finis » de la mesure de performance RH

Une définition des destinataires qui reste très classique, voire conservatrice

18

- Les éléments de mesure de la performance RH sont systématiquement diffusés à la Direction Générale et aux différents acteurs de la DRH



* Autres : Groupe, Dir. Développement Durable

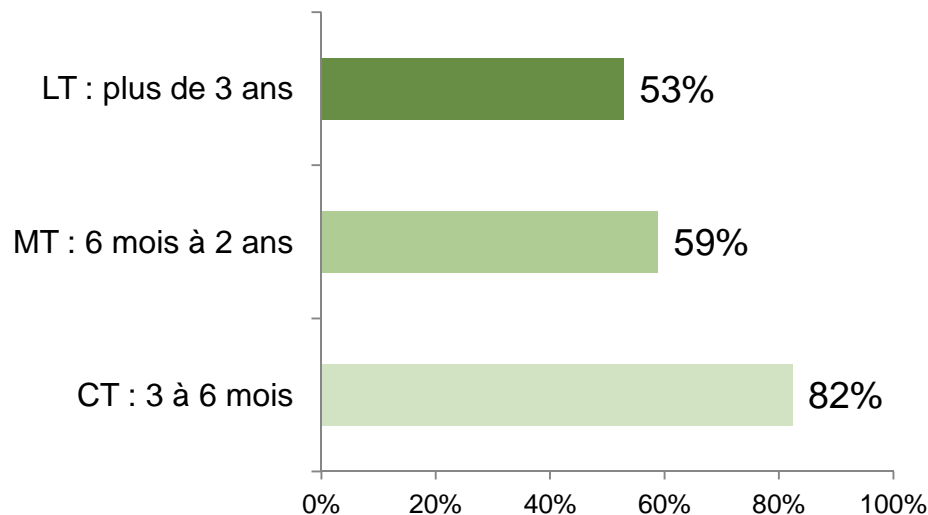
Exploitation réelle de la mesure de performance RH

Une exploitation opérationnelle très forte, avec des échéances liées à la nature des sujets...

19

- **A une exception près, toutes les entreprises interrogées exploitent effectivement les éléments de mesure de leur performance RH**
- **L'horizon d'analyse des indicateurs de cette performance est variable, directement lié à la nature des sujets traités**

Horizon d'analyse



Exemples Long Terme : pyramide des âges, réduction des coûts de la fonction RH...

Exemples Moyen Terme : turn-over, gestion des Talents, sourcing des recrutements / Campus Management...

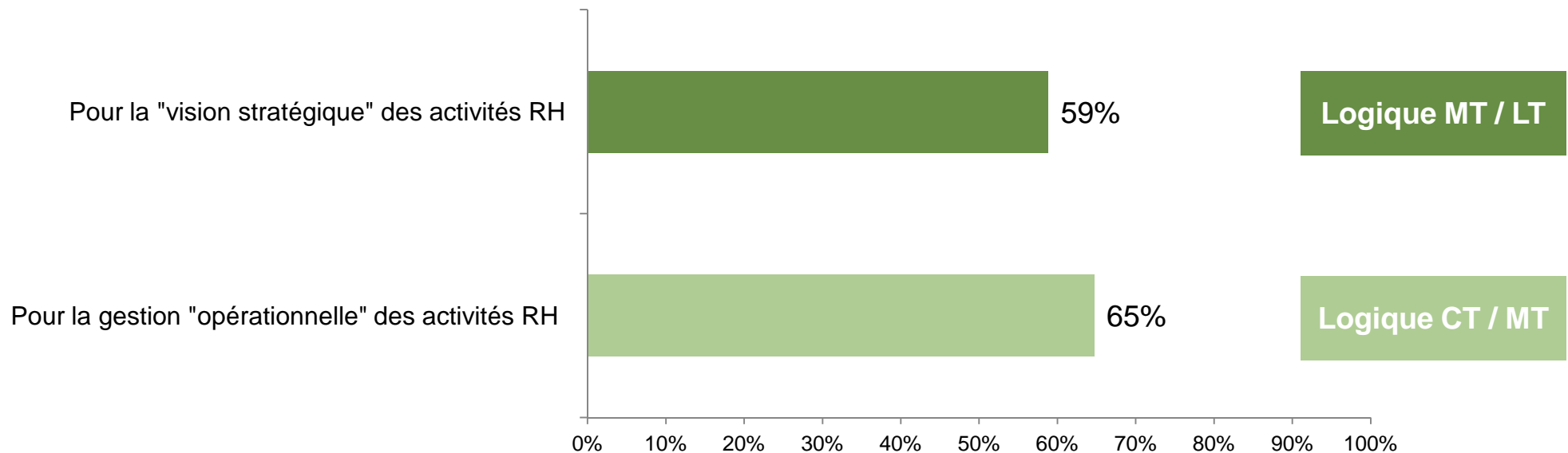
Exemples Court Terme : gestion du travail temporaire, stagiaires, évaluation de la formation, suivi de la Masse Salariale...

Exploitation réelle de la mesure de performance RH

... servant à la fois la stratégie de l'entreprise et la gestion opérationnelle des équipes RH

20

- **Aucune tendance forte ne se dégage sur le « champ d'application » de la mesure de performance RH**
 - Pour 59% cette analyse des indicateurs permet également de contribuer à l'élaboration du plan stratégique RH et à sa mise en ligne avec la stratégie de l'entreprise
 - Pour 65% des entreprises interrogées, le suivi et l'analyse des indicateurs produits permet d'assurer la gestion « opérationnelle » des activités RH



Résultats constatés : des bénéfices majeurs liés à la mise en œuvre de ces dispositifs de mesure de la performance RH...

21

- Par nature liés au degré de maturité des dispositifs étudiés
- ... mais des éléments clés sont partagés par une partie importante du panel :
 - 1 La mise en avant **factuelle** des réalisations de la fonction Ressources Humaines, auprès de la Direction Générale, des Directions Métiers, de la Direction Financière
 - 2 La **vision commune des objectifs stratégiques RH**, et la capacité à les piloter
 - 3 La création de fait d'un **langage commun** partagé entre tous les acteurs de la fonction RH, et même au-delà
 - 4 L'émergence ou le renforcement d'une **culture de pilotage** au sein de la fonction RH
 - 5 **L'harmonisation des pratiques** sur les principaux processus RH, pour une efficacité accrue, une meilleure productivité, une qualité supérieure des prestations

... contribuant globalement à changer le positionnement de la fonction Ressources Humaines au sein de l'entreprise : « crédibilité, légitimité, valeur ajoutée, rôle de Business Partner et pas seulement de *prestataire*... »

... dont la pleine concrétisation est liée à quelques « conditions de succès » essentielles

22

Objectifs

- Des objectifs RH clairs, formalisés et partagés, y compris au-delà de la fonction RH elle-même
- La capacité à se donner une vision prospective : la mesure de la performance RH ne peut être un processus « routinier »

Outils

- Une forte capacité de production grâce aux différents outils (SIRH, ERP...)
- Pas de doute sur la fiabilité des données produites
- Des retraitements manuels inexistantes – ou très limités

Ressources

- Des collaborateurs dédiés, engagés, dynamiques, valorisés
- ... sachant à la fois être innovant dans la réflexion sur de nouveaux indicateurs, et rigoureux dans un rôle de fiabilisation des données et d'harmonisation des modes de mesure

Culture

- Une culture de pilotage bien établie, en particulier au sein de la fonction RH
- La capacité à « faire parler » les chiffres, même sur ce qui est difficilement mesurable
- ... et à se remettre en cause lorsque les résultats sont inférieurs aux attentes

Merci de votre attention !

