

Indicateurs

De la

Fonction RH

Plan

- **Introduction**

La fonction Ressources Humaines

concepts clés

- **Evolution de la fonction Ressources Humaines**

Historique de la fonction Ressources humaines dans les entreprises

L'administration du personnel

- **À quoi servent les indicateurs RH**

- **Les différents indicateurs RH**

Les indicateurs de Ressources

Les indicateurs de la Fonction RH

Les indicateurs Business

- **La performance de la fonction RH**

- **Indicateurs de rendement clés pour la fonction RH**

- **Conclusion**

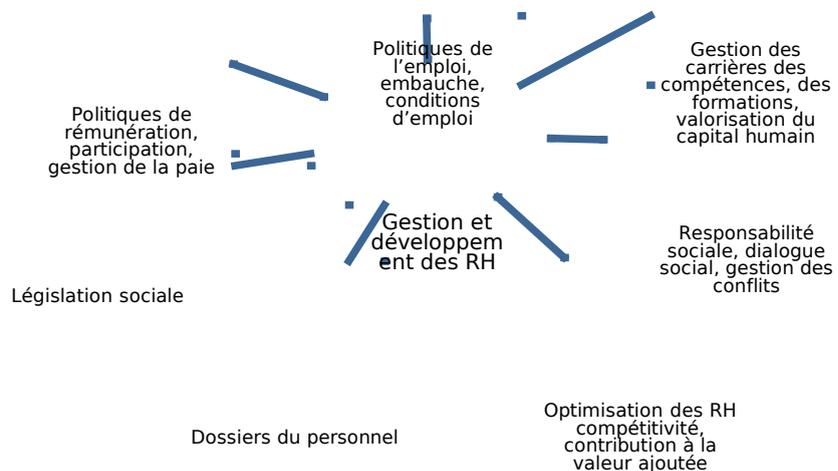
Introduction

:

La fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et la fonction s'est professionnalisée. Aujourd'hui, la Direction des ressources humaines (DRH) dispose d'une palette d'outils lui permettant de mieux répondre aux enjeux d'un environnement en pleine mutation, mais aussi de faire évoluer la fonction RH vers une fonction stratégique à part entière, dont il convient de mesurer la contribution à la création de valeur.

Concepts clés



Evolution de la fonction Ressources Humaines

1. Historique de la fonction Ressources humaines dans les entreprises

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises avec la Révolution industrielle et l'avènement du salariat (apparition des premières grandes structures qui imposent une division et un contrôle du travail). Les principales préoccupations sont alors l'organisation du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés, mais aussi la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotions à l'ancienneté).

À partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre mondiale, émergent de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au **développement de la législation sociale** et à la reconnaissance des partenaires sociaux. Dans le même temps, alors que les structures deviennent plus complexes avec les forts mouvements de concentration et la croissance des entreprises, la fonction Personnel se professionnalise. Des formations et qualifications spécifiques apparaissent, des outils et techniques propres à ce domaine se développent.

La tertiarisation de l'économie, les changements sociaux (élévation des qualifications et féminisation de l'emploi), l'évolution du cadre réglementaire, et surtout la crise des années 70-80 vont donner à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend la terminologie de **Ressources Humaines**, traduisant l'importance d'une gestion du personnel de qualité comme facteur de compétitivité de l'entreprise. Le Directeur des ressources humaines (DRH) est à présent associé au Comité de direction. Il a pour principales missions de définir les politiques RH accompagnant la

stratégie de l'entreprise, avec pour priorités l'efficacité de l'organisation du travail, le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise, le dialogue social, la prévention et la régulation des conflits.

Depuis quelques années, la **notion de capital humain** tend à remplacer celle de RH, reflétant une conception de la fonction, non plus comme simple fonction support, mais comme une **fonction business**, source, à part entière, de valeur ajoutée pour l'entreprise.

2. L'administration du personnel

L'administration des RH regroupe des activités et des tâches administratives quotidiennes très diverses :

L'application de la législation sociale	Respect du cadre juridique imposé par les lois, les conventions collectives, les accords de branche et d'entreprise ou les règlements internes.
L'administration de la rémunération	Préparation des éléments de la paie, déclarations sociales, tenues de la comptabilité paie, paiement des salaires.
L'administration des conditions d'emploi et du temps de travail	Contractualisation des embauches, modalités des contrats et statuts du personnel, sécurité, aménagement des horaires, gestion des temps et des absences.

<p>Les tâches administratives relatives aux différentes politiques RH</p>	<p>Suivi des formalités et procédures de recrutement, départs en retraite, ruptures de contrat, préparation et suivi des actions de formation...</p> <p>Production de documents divers dans le cadre des politiques de RH (contrats de travail, planning des horaires, fiches de postes, guides d'entretien, plans de formation, tableaux de bord sociaux).</p> <p>Suivi des données, tenue et mise à jour des différents registres et dossiers concernant le personnel de l'entreprise.</p>
<p>La communication interne et les liaisons diverses</p>	<p>Développement d'outils favorisant la communication interne et contribuant à la qualité des relations interpersonnelles.</p> <p>Fonctionnement du dialogue avec les instances représentatives du personnel (IRP) : élections, négociations, préparation des réunions...</p> <p>Relations avec les services sociaux et les services administratifs de l'emploi, réalisation des déclarations sociales et fiscales.</p> <p>Relations avec les partenaires (expert-comptable, cabinets de conseil, cabinets de recrutement, organismes de formation...).</p>

À quoi servent les indicateurs RH ?

À partir des années 1970, la DRH est passée d'un rôle purement administratif (centre de coûts) à un rôle de conseil (source de profit) auprès de la direction générale, avec pour objectif l'amélioration de la productivité de l'entreprise par la gestion du capital humain. C'est ainsi que différents indicateurs ont, au fur et à mesure, été mis en place pour permettre l'analyse qualitative et quantitative des ressources humaines, tels que le diagnostic social ou la mesure des résultats de la politique sociale.

Au delà de ce simple reflet "social" de l'entreprise, les indicateurs vont devenir un véritable outil de communication interne et externe auprès des investisseurs, salariés, partenaires sociaux...

La troisième révolution des indicateurs RH, que nous vivons actuellement, résulte de la tendance des DRH à devoir justifier de la contribution business de leur fonction aux travers de données telles que les indicateurs de performance. Ainsi, en disposant d'une approche analytique et en étant moteur du changement, la DRH transforme sa fonction, renforçant son rôle d'analyse et de pilotage et devenant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Les différents indicateurs RH

Allant au delà du simple reporting légal (bilan social, Déclaration de Mouvements de Main-d'Oeuvre, Déclaration Automatisée des Données Sociales Unifiée...), la DRH doit anticiper, analyser, planifier et simuler des indicateurs de gestion pertinents.

Ces indicateurs de performance se classent en trois catégories :

- **Les indicateurs de Ressources**, qui permettent d'obtenir un "état des lieux" des ressources humaines de l'entreprise.

Ces indicateurs, plus traditionnels, correspondent à la phase de l'administration du personnel, les attentes du management étant centrées sur le respect des obligations légales et l'optimisation des coûts de gestion. Nous pouvons en distinguer trois types : les indicateurs du climat social (satisfaction, types d'arrêt maladie...), les indicateurs de risques sociaux (accidents du travail, conflits sociaux...) et les indicateurs d'effectifs (masse salariale, turn-over...).

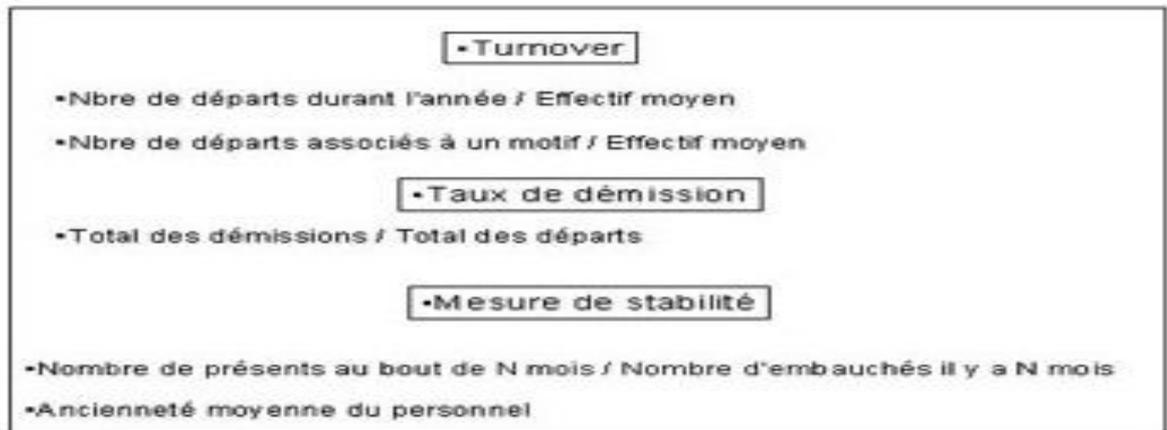
Les indicateurs du climat social

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

A/ Le turnover

Généralement un nombre important de départs du personnel traduit un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turnover de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif. Cela permet de "mettre du sang neuf" dans l'entreprise...Il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turnover est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de non vente, de perte de clientèle, ...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle

est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs.



B/ L'absentéisme:

Il est également coûteux et source de dysfonctionnements. Comme le turnover, il génère ses coûts cachés. Il convient de l'étudier en comparaison dans le temps et dans l'espace (par rapport à l'ensemble des

établissements du groupe, au secteur d'activité, etc.).

<p style="text-align: center;">• Taux d'absentéisme</p> <ul style="list-style-type: none">•Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none">•Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques•Heures d'absence – absentéisme de longue durée / idem <p style="text-align: center;">• Mesure de gravité</p> <ul style="list-style-type: none">•Durée totale des absences / Effectif•Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences•Nombre d'absences / Effectif•Nombre d'absents / Effectifs
--

C/ Les indicateurs de conflictualité

Ils traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves.

D/ La mesure de la satisfaction du personnel.

Il s'agit généralement de réaliser une **enquête d'opinion annuelle** auprès du personnel sur l'état de leur satisfaction au travail, en général (calcul d'un score global) ou vis-à-vis d'aspects particuliers (rémunération, formation, ...). Chaque entreprise peut concevoir son propre questionnaire.

E/ La mesure de l'implication du personnel :

Cet indicateur peut permettre de **mesurer le degré d'implication du personnel**, à travers un score global.

- **Les indicateurs de la Fonction RH**, dont l'intérêt est d'analyser les actions et résultats au sein même du service RH, permettant d'établir le niveau de productivité et d'efficacité des processus RH (délai moyen de recrutement, nombre de périodes d'essai renouvelées, nombre de postes vacants...). Apparus à la fin des années 1980, ces indicateurs sont liés à la recherche de l'optimisation des processus fonctionnels et à la professionnalisation des équipes RH. L'objectif est donc d'améliorer le service aux opérationnels, en continuant à contrôler les coûts.

- **Les indicateurs Business**, dont le rôle est d'aider à définir, à analyser et à mesurer la stratégie RH de l'entreprise (rétention ou fidélisation des hauts potentiels, taux d'accompagnement des postes sensibles...). Ce dernier type d'indicateurs permet d'analyser la contribution des ressources humaines à la création de valeur. Grâce à eux, la définition des politiques RH sera inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, contribuant ainsi à la réalisation des résultats.

Prenons un exemple : le SIRH fournira différentes données pour analyser le turn-over. C'est en combinant les différents types d'indicateurs - indicateur de Ressources (turn-over), indicateur de la Fonction RH (nombre de postes vacants, etc.), indicateur Business (fidélisation des cadres, etc.) - que la RH obtiendra des informations précises sur les raisons des départ et des arrivées (mobilité interne, démissions, licenciement, recrutements...), lui permettant d'évaluer la performance de ses actions et d'établir les futurs besoins et/ou objectifs.

Ayant une influence directe sur la prise de décision, la gestion des ressources humaines apparaît ainsi comme véritable centre de création de valeur pour l'entreprise.

La performance de la fonction RH

La performance de la fonction RH est au cœur des préoccupations actuelles des DRH. La mesure de la performance dépend naturellement des objectifs fixés à la

fonction. Quelles sont les missions confiées à la fonction RH ?
Comment sont-elles hiérarchisées ?

Le modèle d'Ulrich décompose le rôle du DRH en 4 missions génériques principales, pour lesquelles on peut chercher à définir des indicateurs de performance :

L'expert administratif

La fonction RH est une fonction support qui doit s'appuyer sur des processus de qualité et donc avoir une productivité exemplaire. On peut définir pour cette mission des indicateurs de performance opérationnelle.

Indicateurs de performance : quantitatifs, liés aux effectifs (ratio effectif de la fonction / effectif géré) et aux coûts (charges de personnel, dépenses de fonctionnement...)

Le champion des employés

Dans ce rôle, le DRH est supposé être à l'écoute des besoins des employés, garantissant leur satisfaction, condition de leur motivation au travail. Dans le cadre de cette mission, la performance du DRH est mesurée par le niveau de satisfaction des clients internes, soit les employés.

Indicateurs de performance : qualitatifs (enquêtes de satisfaction...)

Le partenaire stratégique

Le DRH est considéré comme un partenaire de la DG, qui aligne les pratiques de GRH sur les orientations stratégiques de l'entreprise et contribue ainsi à la réalisation de la politique générale de l'entreprise. La définition d'indicateurs pour cette mission suppose que la stratégie de l'entreprise soit clairement formulée par la DG et que le DRH soit effectivement présenté et soutenu par la DG dans son rôle de partenaire stratégique.

Indicateurs de performance : HR Scorecard (indicateurs chiffrés, liés à l'activité RH, notion de performance clé)

L'agent du changement

Le DRH contribue à la transformation des organisations, depuis la phase de diagnostic (faisabilité) jusqu'à la mise en œuvre.

Indicateurs de performance : qualitatifs (diagnostics socio-économiques...)

Indicateurs de rendement clés pour la fonction RH

Productivité des employés

- o en moyenne un chiffre d'affaires par employé
- o bénéfice moyen par employé
- o valeur ajoutée par employé

Coût des employés

- o coûts de l'emploi en% du chiffre d'affaires / bénéfice
- o coûts salariaux par employé
- o coûts de l'emploi en tant que% des coûts d'exploitation

Chiffre d'affaires des employés / fidélisation

- o % Des employés qui quittent l'organisation dans une période de temps donnée
- o durée moyenne de service

Volonté des employés de recommander la Société en tant qu'employeur

- o % Des employés qui sont prêts à recommander l'organisation comme un employeur à un ami
- o % Des candidats / personnes nommées qui ont reçu des recommandations d'employés actuels

Processus de recrutement

- o temps moyen de conduire à recruter des employés
- o coût moyen de recruter des employés licenciés
- o nombre moyen de candidatures reçues par offre

Compétences / Disponibilité Compétences

- o temps moyen de conduire à développer des habiletés / compétences qui sont requises
- o temps moyen de conduire à fermer des compétences / lacunes des compétences
- o % Des compétences requises / compétences disponibles au sein de l'organisation

Satisfaction des employés au programme de formation

- o % Des participants aux cours de formation qui sont satisfaits / très satisfaits du cours ou le programme
- o % Des participants aux cours de formation qui sont insatisfaits / très insatisfaits avec le cours ou le programme

Budget de formation

- o dépenses de formation et de perfectionnement du personnel par employé dans une période donnée

Disponibilité de formations

- o % Des cours de formation qui correspondent des exigences organisationnelles

- o % Des cours de formation qui correspondent besoins personnels employés
- o nombre moyen de cours requis, mais ne sont pas offerts

Impact de la formation

- o % De différence dans le taux de productivité avant et après la formation
- o % De différence dans le taux de défauts avant et après la formation
- o proportion de programmeurs de formation résultant en des améliorations de productivité
- o proportion de programmeurs de formation résultant en des améliorations de la qualité (réduction des défauts)

Perfectionnement des employés

- o % Des employés qui développent plan de développement individuel
- o % Des employés qui ont pleinement exécuter leur plan de développement individuel

Coaching de carrière des employés

- o % Des employés qui participent au programme de coaching de carrière
- o % Des employés qui ont été évalués dans le Centre d'évaluation

Possibilités de promotion interne

- o délai moyen de promotion
- o délai moyen de promotion de grade inférieure à la haute direction
- o % Des gestionnaires / cadres supérieurs qui ont été promus en interne

Motivation des employés

- o % Des employés qui sont attachés aux objectifs organisationnels et les objectifs
- o % Des employés qui sont considérés comme «très motivés»

Satisfaction des employés

- o Indice de satisfaction des employés Enquête

Conclusion

Pour mesurer la performance de la fonction RH, il est donc indispensable de se poser la question préalable de son rôle et de son positionnement dans l'entreprise. L'analyse des missions réellement confiées à la fonction RH permettent de définir les indicateurs pertinents de performances.