



Réverbérations

Aujourd'hui, nous vous proposons une Réverbération sur un sujet en vogue dans les Ressources Humaines (RH) : les indicateurs de performance. Pour preuve, le public nombreux réuni à l'occasion du dernier Salon RH lors d'une conférence sur la thématique : Des indicateurs fiables et comparables : retour du Groupe de travail romand sur les indicateurs RH.

To be at the table or on the table ?

Une expression anglo-saxonne décrit de façon simple et concise le challenge auquel doivent faire face les RH : « How can HR be at the table – and not on the table ? ». Comment ne pas se faire manger tout cru et démontrer que les RH participent à la mise en place de la stratégie de l'entreprise, créent de la valeur, et donc doivent être partie prenante dans les décisions ? Autrement dit, comment s'adapter à un environnement financiarisé qui est rythmé par les chiffres et les bilans trimestriels voire mensuels en proposant des benchmarks et des indicateurs clés standardisés.

Ci-dessous quelques pistes de réflexion à ce propos.

Utiliser le Benchmarking à bon escient

Benchmarking Opérationnel

Le benchmarking permet de comparer les processus (ex. coût de traitement du payroll). Dans ce cas il peut être source d'inspiration.

Benchmarking Stratégique

Le benchmarking sert aussi parfois à mesurer certaines initiatives RH comme, par exemple, la formation ou la gestion des talents. Dans ce cas, comparaison n'est pas raison. En effet, ces investissements sont souvent d'ordre stratégique et sont différents d'entreprise en entreprise. Une entreprise misant sur la qualité aura certainement des frais de formation plus importants qu'une entreprise jouant sur la quantité. De plus, ces initiatives étant stratégiques, les informations disponibles sont souvent obsolètes, les entreprises ne partageant pas ces données.



Auteur : Bertrand Jamolli, exterminateur de tourments "finance et administration", offre entre autres un soutien aux entreprises dans la mise en place de tableaux de bord. Bertrand a occupé des postes à responsabilités en finance et RH tant en milieux internationaux qu'en PME. Il est au bénéfice d'un master en économie et des diplômes de l'Advanced Management Program CRPM et du Management Ressources Humaines CRQP.

Encore, admettons un indicateur de rotation du personnel de 3 %. Quelle interprétation y donner ? Est-ce bon ou mauvais ? En fait cela ne signifie pas grand-chose. Même en le comparant à un standard, la mesure serait insignifiante. Admettons que la référence (le marché, les concurrents) soit de 8% : nous serions au-dessous du marché mais cela n'est pas forcément mauvais (ou bon). En effet, notre stratégie peut requérir une rotation de ce niveau (pour tout ou partie !) du personnel, dans la R&D par exemple. La force de conviction et l'influence des RH se fera alors en démontrant par quelle causalité cette rotation basse contribue au succès de l'entreprise et de combien un changement de l'indice influence la performance de l'entreprise.

La problématique d'unité de temps

Les outils de mesure usuels de performance d'une entreprise, les états financiers et la comptabilité, ne sont pas adéquats pour mesurer la valeur ajoutée de la plupart des initiatives RH. En effet, souvent, les coûts RH grèvent le résultat dans l'année où ils ont lieu alors que leurs effets sont sur le long terme. En conséquence, les RH font souvent face à une problématique d'unité de temps.

Analyses Opérationnelles

Les analyses opérationnelles sont celles qui se focalisent sur l'étude des coûts des activités courantes, principalement l'efficacité RH. Avons-nous avantage à sous-traiter le payroll ? Jusqu'où devons-nous déléguer le recrutement ? Ici, les outils classiques (comptabilité, pertes et profits) des finances s'appliquent car les RH sont en phase avec la comptabilité.

Analyses Stratégiques

Les analyses coût-bénéfice stratégiques se focalisent sur l'examen des alternatives futures, sur les livrables RH. Dans cette situation, la problématique d'unité de temps ne permet pas à la comptabilité de refléter si une initiative RH est économiquement positive et augmente la valeur de l'entreprise sur le long terme.

Il faudra donc se détacher de la comptabilité pour élaborer un «business case» qui permettra d'exposer quel retour sur investissement est attendu. Nous conseillons d'utiliser en la matière les méthodes de calcul de délai de récupération (payback period) ou de valeur actuelle nette.

Opérationnel vs Stratégique : positionnement des RH

Les indicateurs de performance des initiatives opérationnelles sont donc plus faciles à mettre en place dans le sens qu'ils sont standards, facilement comparables et « comptabilité compatibles ». Les indicateurs des initiatives stratégiques demandent plus de réflexion dans le sens qu'ils sont spécifiques à chaque organisation et à chaque situation. Participer à leur élaboration permettra ainsi aux RH de se positionner en tant que véritable partenaire stratégique, en étant « at the table » plutôt que « on the table ».

AGENDA ITERAL

Séminaire Projecto®

13-14 novembre

+ 11-12 décembre

2017

4 jours pour aimer et maîtriser vos projets !

[En savoir plus](#)

Séminaire de
préparation aux
certifications PMI®

7 ½ journées, chaque
mercredi du 3 mai au
21 juin 2017

Devenez certifié
CAPM® ou PMP® en 7
semaines !

[En savoir plus](#)