

4 Les sources d'information

La mise en place du système de pilotage RH repose sur un ensemble d'indicateurs regroupés dans différents tableaux de bord. Les sources d'information sont multiples. L'idéal est de pouvoir appuyer la démarche de pilotage sur un système d'informations qui garantisse la rapidité d'accès et la qualité des données, qui facilite la diffusion et le partage des informations, et présente suffisamment de souplesse pour s'adapter aux évolutions stratégiques. Les progrès accomplis dans le domaine des TIC et des progiciels de gestion offrent aujourd'hui des solutions techniques adaptées, et même souvent surdimensionnées par rapport aux besoins de pilotage RH.

Pour bénéficier d'un outil efficace, la DRH doit, tout en respectant les règles de modélisation du système de pilotage de l'entreprise, exprimer clairement ses attentes et définir la structure de son propre système. Il est important de pouvoir articuler le système autour des centres de décisions, comités de direction générale et comités opérationnels, et des processus ou événements RH. De nombreuses actions RH ont un résultat dans la durée, les informations collectées doivent pouvoir être conservées afin de réaliser un suivi des indicateurs sur de longues périodes. C'est, par exemple, le cas de la gestion des talents ou des HP, qui nécessitent souvent un historique de plus de dix ans pour constater l'efficacité des politiques de gestion de carrière.

Le système alliera des données portant sur les opérations réalisées et des actions prévisionnelles afin de contrôler l'efficacité à court terme, piloter des opérations à moyen terme et anticiper les évolutions à venir.

Les informations internes

La collecte des informations internes nécessaires au processus de pilotage est issue des systèmes d'information opérationnels de l'entreprise.

Gestion sociale et performance des processus

Les systèmes de paie et les modules de gestion du personnel

C'est la première source d'information pour le pilotage RH. Les possibilités d'analyses multidimensionnelles permettent d'étudier les données selon des critères multiples :

- L'absentéisme par service, par tranche d'âge, par catégories socio-professionnelles, etc. ;
- La masse salariale, pouvant être analysée par catégories de personnes, par établissement, par ancienneté, par métier, etc.

Les mesures d'analyse sont également multiples :

- Absences par type (congés, RTT, maladie, accident du travail...) ;
- Masse salariale (éléments fixes, primes liées à l'activité, heures supplémentaires...).

Les outils de requête fournissent les informations qui sont utilisées comme données de base pour des analyses multidimensionnelles et la création des tableaux de bords.

Certaines entreprises ont mis en place des bases de données dédiées aux simulations RH.

Le bilan social

Il représente le document de reporting RH de base pour un grand nombre d'entreprises. Certains éléments constitutifs du bilan social pourraient être mieux utilisés. L'obligation de normalisation des données offre un réservoir d'informations fiables, bien que parfois décalées dans le temps. Elles sont très utiles pour l'entreprise qui décide de mettre en place une démarche de pilotage.

Les portails et self-services RH

Le développement des intranets RH a ouvert le système d'information RH à de multiples utilisateurs : professionnels de la fonction, managers, salariés qui viennent enrichir les bases de données nécessaires au pilotage RH. La mise à jour et la circulation des informations individuelles et collectives sont facilitées. Généralement organisés par processus, les self-services permettent d'accéder rapidement aux informations utiles. Ainsi, l'informatisation des entretiens annuels permet d'interroger le système sur la fréquence des entretiens, les populations concernées, les besoins en compétences et en développement identifiés, les mobilités réalisées ou envisagées... toutes informations difficiles à rassembler avec les procédures papiers.

Les informations issues des processus de management RH

L'efficacité des processus de GRH (entretien annuel, bilan professionnel, plans remplacement, revue talent...) est jugée sur la qualité d'exploitation des informations recueillies et la mise en œuvre des actions correspondantes. Les salariés et les managers se posent régulièrement la question de l'utilité des outils RH, qu'ils assimilent trop souvent à une obligation administrative sans réelle valeur ajoutée. Les demandes de mobilité sans réponse, les formations qui tardent à être mises en œuvre, les promesses d'évolution non concrétisées, les offres de postes sans solutions internes... sont autant de freins à la crédibilité du système.

Pour résoudre ce problème de confiance, la fonction RH gagnerait à s'améliorer sur deux points : la communication de ses résultats et la circulation d'informations entre ses différentes fonctions. Le premier point implique la mise en place d'une démarche de marketing interne, et donc une réelle capacité à identifier, suivre et communiquer les résultats. En termes de mobilité, gestion de carrière, formation..., l'entreprise en fait souvent beaucoup plus qu'elle ne le dit. Le second point repose sur l'organisation même de la fonction. Le manque d'échange d'informations et de concertation au sein des équipes RH demeure une source d'inefficacité. L'informatisation des données et leur accès au travers d'un portail RH constituent un réel progrès. La volonté de travailler ensemble autour d'enjeux communs et de fixer des indicateurs convergents repose sur la mise en place de projets et/ou de processus transversaux. Il s'agit d'améliorer la transparence, la circulation et l'échange des données recueillies au travers des différents processus fonctionnels.

Création de valeur

Le compte de résultat

Comme nous l'avons évoqué, les paramètres d'influence de la fonction RH peuvent agir soit en termes de productivité, soit en termes de création de valeur économique. Il ne s'agit pas d'obtenir une valeur absolue de l'impact de l'action RH, mais d'en mesurer la quote-part de contribution.

Cette approche nécessite une collaboration avec les contrôleurs de gestion de l'entreprise qui auront à isoler une « chaîne de valeur locale » à laquelle doit partiellement contribuer une action RH. Le compte d'exploitation doit permettre de dégager des grandeurs mesurables significatives et d'analyser le lien entre leur variation et un investissement RH. Par exemple :

- Variation des frais de personnel consécutifs à la mise en place d'un investissement recrutement ou d'un système de prime ;

- Augmentation du CA ou de la valeur ajoutée, reliée à la mise en place d'un programme de formation ou de mobilisation des équipes.

L'analyse de l'influence d'une action RH sur l'une des grandeurs mesurables du compte d'exploitation s'applique sur un horizon déterminé et suppose que les paramètres d'influence autres que RH soient considérés constants. Ceci permet de mesurer l'impact relatif de l'action de formation pour cette période. Cette analyse, lorsqu'elle est possible, sera réservée aux actions RH stratégiques.

Il n'est pas question de déclencher une étude de rentabilité pour chaque action RH, mais de développer l'orientation « résultat » des professionnels RH.

Chaque fois que l'action RH a un impact significatif sur un objectif opérationnel, le résultat économique peut être mesuré et évalué sur une période donnée. Ce peut être le cas pour toute action visant une amélioration de la performance économique ou de la productivité : action de formation, opération de recrutement, mise en place d'une rémunération variable, création d'un SIRH (système d'information des ressources humaines), négociations sociales, gestion des coûts sociaux...

Les plans d'actions stratégiques et opérationnels

La création de valeur de la fonction RH s'articule autour des objectifs de développement stratégiques déclinés dans les plans d'action opérationnels. Il s'agit d'articuler le plan de route RH autour des priorités stratégiques, puis de contrôler l'impact réel des actions déterminées. À côté des données financières figurant au budget, le plan d'action stratégique comporte un ensemble de prévisions concernant la performance commerciale, l'innovation, la qualité des processus et, bien évidemment, les ressources humaines. Ces prévi-

sions permettent d'établir les principaux chantiers nécessaires au développement du capital humain.

Un certain nombre d'actions RH vont s'ancrer directement sur les indicateurs de performance opérationnelle. Le résultat visé peut concerner par exemple :

- La pénétration de nouveaux marchés ;
- L'amélioration de la qualité des produits ou des services ;
- La capacité d'innovation ;
- La satisfaction des clients ;
- La sécurité des biens et des personnes ;
- L'image de la marque de l'entreprise ;
- Les délais de mise sur le marché des produits...

Les actions RH concourant de façon spécifique à ces objectifs et les indicateurs de mesure de la contribution seront spécifiés.

Les audits qualités

On peut les décliner comme suit :

- **Le système qualité.** Le volet ressources humaines des procédures de certification contribue à la recherche d'indicateurs fiables, notamment dans le domaine du développement des compétences et de la qualité du management des ressources humaines. L'implication des équipes RH dans la démarche qualité a contribué au développement de la fonction. Au-delà de la complexité et de la lourdeur de certains aspects méthodologiques, les objectifs d'homologation ont obligé les professionnels RH à structurer leurs modes de fonctionnement, à écrire des procédures et à mettre en place des indicateurs. Ces derniers s'intègrent dans le pilotage de la fonction à tous les niveaux : DRH, fonctions RH et management RH des entités opérationnelles.

- **L'audit social.** Né dans le prolongement du bilan social, l'audit social a pour finalité d'analyser les pratiques de GRH. Il intègre aujourd'hui les problématiques de RSE (responsabilité sociale d'entreprise). Réalisé par des consultants accrédités pour conduire ces analyses, il s'appuie sur les règles de droit du travail international. L'objectif est de comparer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion sociale aux référentiels et aux codes de conduite en vigueur. Le rapport réalisé par l'auditeur fournit des informations sur les dysfonctionnements éventuels constatés et les pistes d'amélioration à envisager.

Les enquêtes de satisfaction internes

Traditionnellement, la fonction RH se préoccupe du niveau de satisfaction de ses clients internes, managers et salariés. Des questionnaires annuels permettent d'évaluer la qualité des services, des enquêtes de motivation sont régulièrement adressées aux salariés pour recueillir leur avis sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Ces exercices sont des mines d'informations qui, même si elles ne sont pas toujours dénuées de subjectivité, permettent de mesurer l'impression de valeur ressentie par les bénéficiaires de la fonction.

Les informations externes

Le benchmarking

Pour mesurer leur efficacité, les équipes RH ont besoin d'information sur l'état de l'art de la profession et sur l'évolution des grandes tendances économiques, sociales et sociétales. Le *benchmarking RH* est à ce titre l'un des outils indispensables à la démarche de pilotage. Il doit néanmoins être utilisé avec discernement. Autant il est intéressant de connaître ce qui se fait dans d'autres entreprises, autant il est dangereux de « copier » les soi-disant meilleures pratiques du marché. Le management des ressources humaines d'une entreprise

est éminemment situationnel. Les décisions stratégiques relevant du domaine RH doivent prendre en compte la culture, l'organisation, le style de management, les problématiques économiques et techniques, le climat social et la maturité des équipes. Certains outils parfaitement adaptés au contexte d'une entreprise peuvent au mieux ne pas fonctionner dans une autre ou au pire y créer de sérieux problèmes.

Le benchmarking représente un réel intérêt lorsqu'il complète la décision d'action. Les particularités de la situation organisationnelle et humaine ont été analysées, un projet de cahier des charges a été élaboré, les conditions de succès étudiées. À ce stade, il est important de regarder ce qui se passe sur le marché. Comment d'autres entreprises ont répondu au problème, dans quelles conditions, quels ont été les freins rencontrés ou les leviers utilisés, les coûts engendrés, pour quels résultats ?

**La réussite d'une action RH repose plus sur la qualité
de sa préparation que sur la technicité de la solution.
Il faut pour cela aller le plus loin possible dans l'identification
des résultats souhaités, jusqu'à la définition des indicateurs
de gestion, des performances et/ou de rentabilité,
et dans l'analyse des conditions de succès.**

Il existe aujourd'hui de nombreuses solutions techniques éprouvées et commentées dans la littérature spécialisée, les cercles d'experts, les clubs et les associations des professionnels de la fonction. Les experts RH peuvent exercer leur rôle de veille technologique, comparer les solutions existantes et juger de leur pertinence par rapport aux problématiques qu'ils ont à gérer. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre la nécessité de faire évoluer les habitudes de fonctionnement, la culture interne de l'entreprise qui doit s'adapter et prendre la mesure des capacités internes à absorber de nouvelles pratiques. La mise en œuvre des solutions RH se heurte très souvent à ce double impératif. Certaines solutions innovantes, admises intellec-

tuellement, nécessitent des périodes d'assimilation bien plus longues que prévu ou finissent dans les faits par être rejetées.

Il existe de multiples sources d'informations externes, accessibles de plus en plus facilement par Internet ou au travers des réseaux professionnels.

Les enquêtes de satisfaction externes

Les grandes entreprises participent régulièrement aux enquêtes conduites auprès des étudiants concernant l'image employeur. Au-delà du classement parmi les sociétés du panel, ces analyses apportent des informations intéressantes sur l'évolution des mentalités des jeunes générations, notamment leur rapport au travail et à l'entreprise.

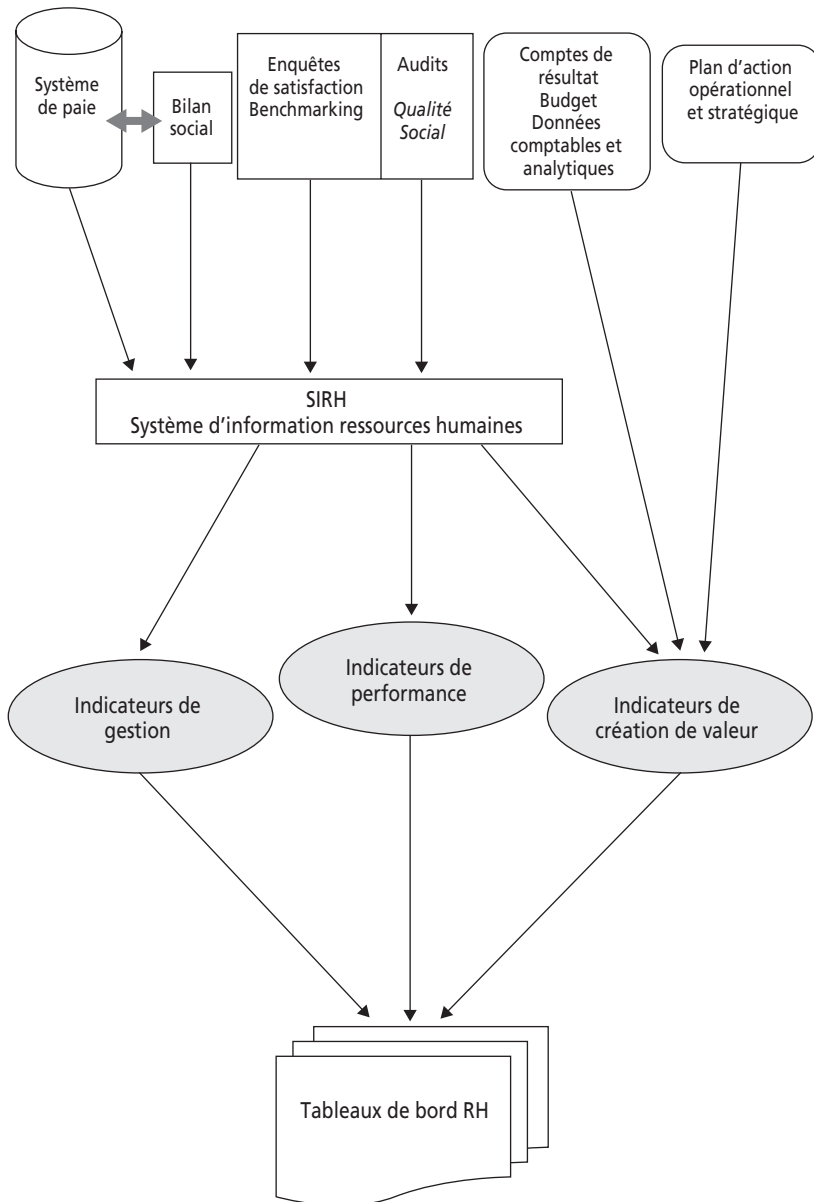
Classiques pour l'entreprise, mais un peu moins pour les RH, les enquêtes de satisfaction destinées aux clients externes peuvent fournir des informations sur les besoins d'amélioration de compétences et de performance : qualité du service, délais de réalisation, réactivité, niveau d'expertise, compétitivité des produits...

La sphère d'expertise RH

Le responsable RH qui souhaite s'informer sur les grands sujets, les tendances d'évolutions techniques, sociales, économiques, peut trouver au sein de la sphère RH une mine d'informations. Des idées d'actions et d'indicateurs peuvent naître des échanges d'expérience et de bonnes pratiques organisés par les clubs d'experts et les associations de professionnels. Les organismes nationaux et internationaux (Dares, Ocde, Credoc...), les sites gouvernementaux (ministères, Anpe, Apec...), les instituts d'enquêtes (Insee, Sofres...) fournissent des référentiels de données, des notes de conjonctures, des bilans. Le problème ne réside pas dans la quantité des informations disponibles, mais dans le choix et la pertinence de ces informations par rapport à la problématique de l'entreprise.

L'essor de la littérature consacrée au management RH, le développement des journaux et des sites spécialisés démontrent l'intérêt que suscite la dimension humaine de la gestion d'entreprise. En se positionnant au niveau stratégique, la fonction RH devient plus complexe, le management, sans toujours clairement l'exprimer, renforce ses attentes. Le DRH doit anticiper les événements susceptibles d'influencer le capital humain, trouver les arguments pour convaincre les décideurs internes et les partenaires sociaux, identifier et mettre en œuvre les solutions adaptées à la culture et aux enjeux de l'entreprise, créer les ruptures nécessaires sans entacher la motivation du personnel ni le climat social. À côté de ses qualités de stratège, de négociateur et d'expert, le DRH doit démontrer un esprit d'entreprise orienté vers l'innovation et le résultat. La mondialisation et les bouleversements qu'elle génère ajoutent à la difficulté de sa mission.

La veille technologique, souvent négligée par manque de temps, devient une préoccupation élémentaire de la fonction.
Elle apporte une crédibilité aux propositions d'innovation et permet de fixer des indicateurs de progrès.



Les sources d'information

Résumé des formes et sources d'indicateurs RH

Typologie d'indicateurs	Objectifs	Principales sources d'information	Support de présentation
Indicateurs de gestion sociale	Climat social Obligations légales Contrôle des coûts sociaux	Système de paie Organismes d'information professionnels et gouvernementaux	Bilan social Tableaux de bord sociaux
Indicateurs de performance	Satisfaction des clients et partenaires internes et externes Qualité du service	Enquêtes internes et externes Audits	Tableaux de bord de la DRH et des processus fonctionnels et transversaux
Indicateurs de création de valeur	Profit économique Productivité RH Développement durable	Bilan Compte de résultats <i>via</i> le contrôle de gestion	Tableaux de bord de la DRH et des activités opérationnelles