

VALORISER LA PERFORMANCE RH

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

RESSOURCES HUMAINES

Jean-Pierre TAÏEB

VALORISER LA PERFORMANCE RH

Un enjeu pour la productivité de l'entreprise

DUNOD

Du même auteur :

- *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 2011, 6^e édition.
- *Paie et administration du personnel*, 2016, 5^e édition.
- *Le Petit paie 2016*.
- *La Masse salariale*, 2008, 3^e édition.
- *RH au quotidien*, 2016 (co-auteur, sous la direction de C.-H Besseyre des Horts).

Création couverture : Hokus Pokus

Photo couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-075510-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Partie 1	
Présentation de la fonction RH : stratégie, missions et pratiques	7
Chapitre 1 ■ Présenter l'organisation de la fonction RH aujourd'hui	9
Chapitre 2 ■ Présenter les niveaux de l'action de la GRH	21
Chapitre 3 ■ Identifier les vecteurs de la stratégie RH	25
Chapitre 4 ■ Distinguer les deux pratiques de la GRH	43
Chapitre 5 ■ Définir les missions de la fonction RH	51
Partie 2	
Influence de la GRH sur la performance de l'entreprise : le point de vue des chercheurs	59
Chapitre 6 ■ Cerner les enjeux du DRH performant	61

Chapitre 7 ■ L'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise : les courants de la recherche empirique	73
Chapitre 8 ■ Développer la performance à l'aide des pratiques techniques de la GRH	97
Chapitre 9 ■ Développer la performance à l'aide de pratiques stratégiques	113
 Partie 3	
Mesure de la performance de la fonction RH : le point de vue des praticiens	125
Chapitre 10 ■ Mesurer la performance RH par un contrôle de gestion	127
Chapitre 11 ■ Intégrer l'aide des nouvelles technologies	143
Chapitre 12 ■ Présenter les principaux ratios de la performance RH	149
Chapitre 13 ■ Analyser les ratios de « moyens » issus des pratiques de la GRH	155
Chapitre 14 ■ Analyser les ratios de « résultats » issus des pratiques de la GRH	171
Chapitre 15 ■ Analyser les ratios de productivité	187
Chapitre 16 ■ Construire les tableaux de bord de la performance RH	193
 Conclusion	203
Bibliographie	207
Index	211

Introduction



Depuis sa création, dans le contexte de l'après Seconde Guerre mondiale, la fonction Personnel n'a cessé d'évoluer et la transformation profonde du contenu de ses missions a donné naissance à une fonction rebaptisée Ressources Humaines dans les années 1980. On a assisté à l'émergence de la fonction RH, née du besoin de développer les ressources humaines et de conduire le changement dans l'entreprise. Originellement chargée des tâches basiques de l'administration du personnel et de la paie, elle a progressivement pris en charge des missions plus stratégiques comme le développement des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois.

Le besoin était suffisamment fort à l'aube d'une ère économique incertaine pour justifier la création d'une fonction de l'entreprise à part entière aux ambitions stratégiques bien distinctes de celles de la fonction Personnel.

Mais en se greffant sur l'ancienne fonction Personnel, la fonction RH n'a fait qu'ajouter une dimension humaine aux aspects administratifs et légaux qui incombaient à la fonction Personnel, tout en récupérant ses contraintes. Voilà la fonction RH immobilisée sur un socle administratif fait d'un quotidien exigeant qui ne souffre ni retard, ni erreur, au détriment parfois de ses ambitions stratégiques. Cela n'enlève rien à l'importance de la fonction Personnel, hautement technicienne, dont la performance exprimée au quotidien par des paies justes et remises dans les délais participe à la paix sociale.

Mais les deux fonctions qui avaient pourtant, de par leur technicité respective, chacune sa raison d'être, auraient pu cohabiter comme le font la comptabilité générale et la comptabilité analytique au sein de la Direction Administrative et Financière (DAF).

On voit s'accélérer aujourd'hui les mouvements de centralisation de la gestion administrative, paie et administration du personnel, dans des Centres de Services Partagés (CSP), voire son externalisation auprès de prestataires externes. Un moyen pour la DRH de fermer une parenthèse de quarante ans pour se consacrer pleinement au développement des ressources humaines au cœur de son métier.

Bien qu'officiellement reconnue depuis plusieurs années, cette fonction reste beaucoup plus chahutée que d'autres départements de l'entreprise, qui bénéficient souvent auprès du manager général d'une position plus stable et plus prégnante. Et si les directions opérationnelles se taillent toujours une place de choix, qu'elle soit déterminée par l'activité ou la situation économique de l'entreprise, par les projets de « son » dirigeant ou l'environnement international, il est parfois difficile aux fonctions support, exception faite de la finance, d'occuper la place qui leur est due.

Au contexte économique turbulent s'ajoutent les contraintes juridiques qui pèsent sur l'entreprise et qui ont des répercussions sur la fonction RH puisqu'elle est également garante du respect de la législation sociale et du travail.

Selon le cas la direction des ressources humaines peut être soit facteur d'anticipation et de développement des hommes et des organisations, soit « exécutante très qualifiée » en charge des plans sociaux, de la gestion de l'expatriation, de l'évolution des systèmes de rémunération ou des opérations de fusions.

Mais la réalité de la fonction RH d'aujourd'hui dépend grandement de la conjugaison de facteurs structurels et économiques propres à l'entreprise comme sa taille, sa capacité de production et son positionnement sur son marché. La taille de l'entreprise, souvent injustement exprimée par

son seul effectif salarié, va cependant conditionner la présence ou non d'une fonction RH. Jean Fombonne fixe à deux cents salariés, le seuil au-delà duquel on trouve une fonction RH structurée dans les entreprises.

La jeune fonction Ressources Humaines entame-t-elle sa phase de maturité ? C'est probable ! Ce qui amène les acteurs de l'entreprise, DG et DRH, à vérifier la qualité des moyens qu'elle a mis en œuvre et à contrôler les résultats qu'elle dégage. Condamnés plus qu'hier à atteindre les objectifs fixés, les professionnels de la RH mesurent leur performance ainsi que son impact sur les résultats globaux de l'entreprise.

Qu'est-ce que la performance ? Performance désigne en français les résultats obtenus par une personne, un groupe de personnes ou un produit alors qu'en anglais, ce terme se réfère plus largement au résultat mesuré d'un produit ou d'une personne placée dans une situation donnée. Quand il s'agit d'un produit, la performance peut être facilement analysée à l'aide de sa qualité et de son prix, par le rapport « qualité/prix ».

Mais pour aborder l'influence des pratiques RH performantes sur la performance de l'entreprise il faut définir la performance à deux périmètres, celui de la DRH et celui de l'entreprise.

La **performance RH** représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant.

La **performance de l'entreprise** résulte d'une série de performances en cascade : la performance productive ou organisationnelle qui résulte du travail et se mesure à l'aide des indicateurs de productivité, de qualité ou bien encore d'innovation ; la performance commerciale qui résulte des ventes et se mesure par le chiffre d'affaires et la marge commerciale, la performance financière qui s'exprime par la marge nette, la rentabilité ou l'autonomie financière et enfin la performance boursière exprimée par le cours de la bourse et la valeur de l'action.

« Les professionnels de la fonction RH sont de plus en plus mis au défi de prendre une perspective plus stratégique concernant leur rôle dans les organisations. Comme ils relèvent ce défi, la mesure de la performance et sa contribution à la performance de l'entreprise doivent émerger comme un thème clef. »

C'est par ces propos que Becker, Huselid et Ulrich (2001) posent les enjeux de la performance RH et de son influence sur la performance de l'organisation, car évaluer la performance RH en est le préalable indispensable.

Le besoin d'approfondir la notion de performance RH et de comprendre la façon dont elle influence la performance de l'organisation fait l'objet de cet ouvrage en trois parties.

La première, présente la fonction depuis l'époque où elle était en charge de la paie et de l'administration du personnel jusqu'à celle où, baptisée fonction RH, elle s'est dotée d'un volet humain et s'est voulue stratégique. Rappeler l'évolution historique permet de voir naître et croître le besoin d'évaluer sa performance afin d'assurer sa légitimité. Un focus réalisé sur la fonction RH « cru 2017 » permet de distinguer sa stratégie actuelle de ses principales missions tout en présentant ses deux types de pratiques : les pratiques techniques et les pratiques stratégiques.

La deuxième partie de cet ouvrage se veut une synthèse des travaux des chercheurs, un état de l'art en quelque sorte, sur les liens qui existent entre la performance de la GRH et la performance de l'entreprise. Autrement dit, les pratiques performantes de la GRH influencent-elles positivement la performance de l'entreprise ? Ce lien positif qui est généralement admis nécessite toutefois de pondérer le rapport causal en fonction des paramètres intrinsèques de l'entreprise : son organisation, son positionnement économique et ses objectifs. Nous présenterons enfin les influences à court terme des pratiques techniques et les influences à plus long terme des pratiques stratégiques de la GRH.

Dans la troisième partie enfin, nous aborderons la performance mesurée de la fonction RH dans le cadre d'un contrôle de gestion organisé à partir des principaux ratios de la fonction RH. Par une analyse précise de ces

ratios couvrant les huit domaines de la fonction RH, nous dégagerons des zones alertes qui remettent en cause l'efficacité de ses actions placée dans le cadre du pilotage de la performance RH. En synthèse, le tableau de bord de la performance RH rassemble en petit nombre les indicateurs de *moyens* et de *résultats* issus des pratiques de la GRH.

Le schéma de l'évolution historique de la fonction RH ci-après montre sa structuration progressive et le clivage entre le socle administratif et les pratiques de la GRH qui font l'objet de la suite de cet ouvrage.

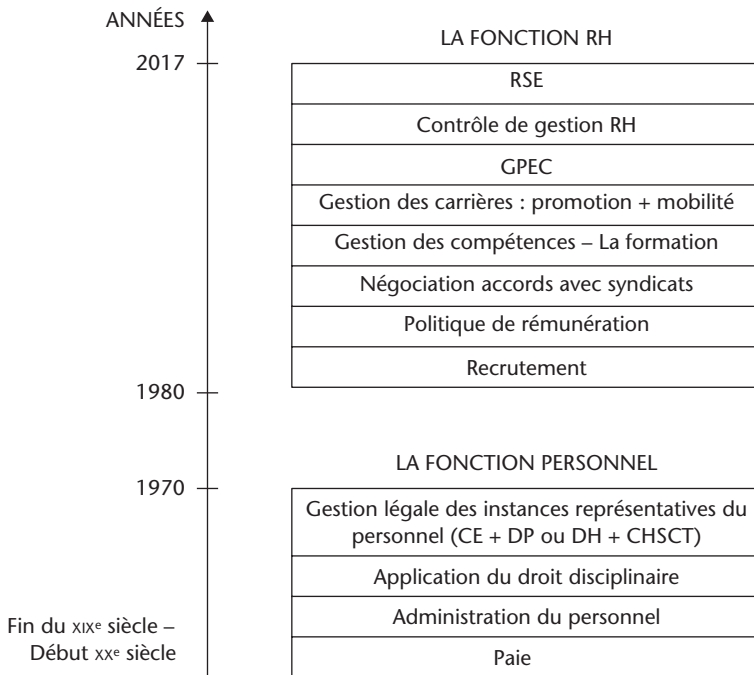


Figure – L'évolution de la fonction RH dans le temps

Partie 1

Présentation de la fonction RH : stratégie, missions et pratiques

Chapitre 1

Présenter l'organisation de la fonction RH aujourd'hui

Executive summary |

- ▶▶ **Présenter l'évolution de la fonction RH et son besoin croissant** de prouver sa performance.
- ▶▶ **Apprécier l'organisation d'une DRH performante** : effectifs, organisation et processus optimisés.
- ▶▶ **Présenter les 3 niveaux de l'action de la GRH.**
- ▶▶ **Définir la stratégie des RH** alignée sur la stratégie de l'entreprise.
- ▶▶ **Les deux grandes pratiques de la GRH** qui encadrent ses missions quotidiennes : le modèle d'Ulrich

La fonction RH regroupe aujourd'hui un ensemble de collaborateurs, professionnels ou non des ressources humaines, qui œuvrent aux activités d'administration et de gestion des ressources humaines : du traitement de la candidature des postulants jusqu'au départ définitif des salariés en assurant la formation des collaborateurs, et la gestion de leur carrière, le tout dans un climat social apaisé.

Sont ainsi comptabilisés dans l'effectif de la fonction ressources humaines, tous les collaborateurs travaillant à la Direction des Ressources Humaines, du Directeur RH aux spécialistes des différents domaines qui composent la fonction, nous les appellerons « les RH », et les collaborateurs de terrain qui participent peu ou prou à la gestion des ressources humaines que nous nommerons « les non RH ». Que ce soient les assistant(e)s des managers, les managers eux-mêmes et maintenant les salariés, tous les « non RH » participent à la gestion des RH, saisissent et valident les temps de travail, les autorisations d'absence ou les demandes d'actions de formation. De plus, les managers agissent en véritables relais de la DRH en mettant en œuvre au quotidien les différents volets des lois et des accords internes du travail. Cette part de collaborateurs « non RH » s'est développée avec les work flow qui font désormais partie intégrante des Systèmes d'Informations des Ressources Humaines (SIRH). Des bornes interactives sont à la disposition des salariés afin qu'ils saisissent leurs demandes d'acomptes ou de congés payés, automatiquement transférées chez leurs managers pour visa puis intégrées dans la paie. Cette situation est surtout vraie dans les entreprises de grande taille dotées d'un SIRH. Mais dans une majorité de PME à l'équipement informatique sommaire, les salariés continuent de remplir des formulaires « papier » destinés à être ressaisis et les fichiers Excel fleurissent au service du personnel.

Le contrôle de gestion RH a conquis une place de choix au sein de la Direction des ressources humaines au cours des dix dernières années. La création du bilan social en 1977 en est une origine, puisqu'elle a permis aux professionnels des RH de se familiariser avec une série d'indicateurs et de ratios, portant sur tous les domaines de la fonction RH, dont le mode de calcul commun à toutes les entreprises permet de se

benchmarker. Si le moteur de paie de l'époque, qui peinait à fournir les indicateurs, n'encourageait pas à approfondir le sujet, il en va autrement avec l'informatique d'aujourd'hui. En effet, le contrôle de gestion RH a su s'imposer grâce au développement des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui permettent d'« industrialiser » la production des indicateurs RH et de répondre à la nouvelle obligation d'inclure un volet social dans le bilan annuel des sociétés cotées.

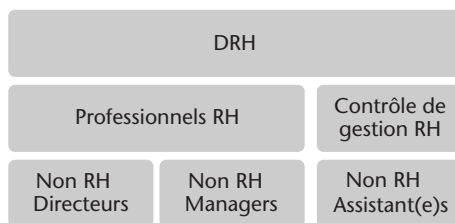


Figure 1.1 – Définition des structures RH et non RH affectés à la GRH

Pour que les pratiques de la GRH puissent être performantes, il faut d'abord s'assurer du rapport positif existant entre les moyens dont elle dispose et la qualité des services qu'elle assure. On parle alors de la performance de la DRH qui est partie intégrante de la performance RH.

La structure de la DRH performante

Pour présenter l'organisation de la fonction RH et la part de ses ressources affectées à chacun de ses domaines d'intervention, l'enquête de la CEGOS fait encore référence par les approches plurielles de la fonction qu'elle proposait. À l'aide de ses résultats et de ceux d'autres études comme le baromètre RH ESSCA/BODET ou le baromètre européen RH de CSC qui ont pris le relais, nous allons projeter les contours de la future DRH à l'horizon 2020.

Ses effectifs

Si 1,60 % des effectifs de l'entreprise était affecté à la Direction des Ressources Humaines en 2009, ce qui déjà à l'époque apparaissait

comme un taux élevé ; David Autissier et Blandine Simonin évaluent ce ratio à 1,05 % dans un ouvrage publié la même année. Sûrement plus proche de la réalité des entreprises du secteur privé, ce dernier ratio reflète mieux les gains de productivité réalisés par la DRH ces vingt dernières années.

La DRH a été la première à donner l'exemple, en réduisant ses coûts, aidée en ce sens par un développement d'échanges et de données informatisées et du SIRH.

Il faut cependant rester prudent face aux ratios et aux pourcentages car les spécificités de certaines populations qui composent les effectifs des entreprises justifient une pondération : cent cadres d'une société de services ne se gèrent pas de la même façon que cent ouvriers du bâtiment.

Il est normal de constater des différences entre les effectifs des DRH du secteur public ou de l'économie sociale et ceux des DRH des entreprises industrielles ou de la grande distribution.

Après la crise de 2008, les nouveaux objectifs RH confirment une gestion prioritaire des critères financiers. Afin de réduire leurs coûts, les entreprises ont ralenti ou gelé leur recrutement et

À RETENIR

Un ratio moyen de l'effectif DRH/effectif total voisin de 1 %.

certaines ont même pris des mesures de réduction d'effectifs. Toutefois, la conservation du nombre de salariés de l'entreprise reste pour les DRH un prérequis à la sortie de crise. Beaucoup d'entreprises

se fixent d'ailleurs comme objectif prioritaire la capacité de leur entreprise à attirer de bons candidats et retenir les talents déjà dans la place.

Cette baisse des coûts n'épargne pas la fonction RH qui a mis en œuvre des plates-formes de services partagés, des processus de décentralisation ou d'automatisation de certaines tâches, et l'allègement de sa masse salariale. C'est ce que révèle le baromètre européen RH de CSC.

Dans ce contexte de faible croissance, conjuguée à une inflation quasiment nulle, le rôle de la DRH, sans possibilité de faire évoluer