

# Pourquoi parler de performance de la fonction Ressources Humaines ne doit plus être un sujet tabou ?

Publié en septembre 2011

**Certains mots sont connotés, et le terme « performance » en fait partie. Il est vrai que dans un contexte économique et financier incertain où on parle de réduction des déficits, on assimile souvent la recherche de la « performance » à la recherche de la « réduction des coûts »... et en RH, à « réduction des effectifs »... Pour autant, selon la définition du Larousse, la performance est « le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule », cette définition n'induit donc pas d'idées de réduction. Parler de « performance » quand on parle « d'humain », oui c'est possible. Et c'est justement en période de crise que cette notion de « performance » doit donc pouvoir être utilisée sans arrière pensée afin de pouvoir débattre des solutions proposées de manière sereine et dédramatisée.**

## De la nécessité de sortir d'une approche strictement quantitative d'évaluation de la performance

Le 20 juillet dernier a été voté un accord entre les syndicats de médecins et l'Assurance Maladie sur une nouvelle convention médicale introduisant des primes à la performance. Sans prendre position sur les mesures techniques de cet accord, le débat qu'il a soulevé est intéressant. En particulier, la réponse apportée d'un des signataires de l'accord est que le terme « performance » ne doit pas être entendu comme synonyme de recherche de rentabilité mais au contraire dans le sens d'une démarche d'efficacité et d'amélioration globale de la santé publique.

Un parallèle pourrait être fait avec la fonction RH. La notion de performance doit être entendue de manière plus globale que par une mesure chiffrée. La performance résulte davantage d'un ensemble d'amélioration et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés. Et il serait même inexact voire dangereux de ne mesurer la performance que par une approche strictement quantitative et chiffrée. L'indicateur peut montrer une bonne performance apparente mais celle-ci sera obtenue par un comportement dont le résultat à terme sera l'inverse de celui qu'on prévoyait. Dans ses extrêmes, récompenser le volume peut aboutir à une baisse de la qualité...

## La fonction RH comme créatrice de valeur

La question est donc : comment rendre l'entreprise globalement plus performante ? Hors, face à la complexité de la nouvelle économie, le facteur humain devient de plus en plus décisif. Générer de la valeur ajoutée est le moyen le plus sûr pour se démarquer de la compétition internationale. L'enjeu pour les Directions Générales est donc de mettre en place les conditions favorables pour générer cette valeur ajoutée : une organisation, des processus et un modèle de compétences adaptés qui permettront d'atteindre les objectifs escomptés.

Le rôle de la fonction RH est de contribuer à l'atteinte de ces objectifs stratégiques. Les indicateurs de performance RH doivent donc mesurer tous les éléments qui contribuent à l'atteinte de ces résultats et non pas se limiter à la seule dimension financière (coût de la fonction ou productivité de la fonction).

Un autre regard sur la notion de performance permet ainsi la recherche de nouvelles solutions pour atteindre cette performance : sortir d'une vision « d'optimisation des coûts » pour réfléchir à des solutions pérennes qui globalement profitent à l'entreprise. Ainsi, les indicateurs de pilotage de la « valeur ajoutée » du capital humain sont fonction de la déclinaison RH des enjeux stratégiques et métiers de l'entreprise. Ils se centrent sur les leviers principaux sur lesquels agissent les politiques RH pour participer à la performance de l'entreprise :

- La qualité des dispositifs de développement des Ressources Humaines de l'entreprise : recrutement (par exemple, délai de réponse, image employeur), formation (indicateurs tels que l'effort global de formation, types de formation), gestion de carrières et de mobilité, gestion des compétences
- La performance des processus administratifs et la qualité de service perçue par les salariés
- Le climat social et indicateurs de satisfaction (turnover, conflictualité)
- La capacité d'innovation et de transformation

Ainsi, la notion de performance financière et de profit ne suffisent plus et deviennent limitante.

L'un des pièges à éviter est donc de ne se limiter qu'à un indicateur quantitatif (nombre d'ETP dans la fonction) pour mesurer la performance de la fonction. Deux autres pièges sont à éviter : créer trop d'indicateurs car cela nuirait à la lisibilité et complexifierait le plan d'actions à mettre en place et utiliser une liste d'indicateurs génériques sans lien avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

**En conclusion, la performance de la fonction RH se mesure par sa capacité à créer de la valeur durable et s'appuie sur des indicateurs correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le rôle du DRH est de construire des tableaux de bord avec un nombre restreint d'indicateurs dont la définition puisse être claire et partagée avec la Direction Générale, les Directions Opérationnelles et la Direction Financière afin de produire un reporting stratégique décliné en reporting opérationnel partagé avec les managers opérationnels, en phase avec les réels enjeux socio-économiques de l'organisation et permettant ainsi d'atteindre les objectifs escomptés.**



**Katya GERAUD**

**Fondatrice du cabinet de conseil Be HR spécialisé  
dans l'accompagnement RH des transformations**