

# Au-delà du rêve du capital humain : Mesurer la création de valeur par la fonction ressources humaines : un modèle opérationnel

Daniel Held\*

## Le grand rêve du capital humain

« Le capital humain est la ressource première des organisations ». Partant de cette considération, la mesure de ce capital a fait l'objet de nombreuses recherches et publications, et ceci depuis les années 60 déjà. Cependant, malgré de nombreuses tentatives et des progrès récents, cette notion reste très théorique et imparfaite, et n'a pas encore trouvé sa place dans les rapports annuels des entreprises.

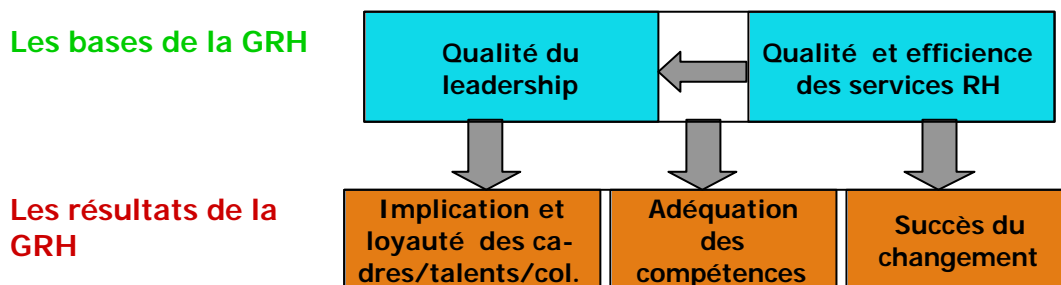
Tout en étant entièrement acquis à la cause de la mesure des facteurs humains dans l'organisation, nous sommes d'avis que l'idée même de quantifier le capital humain induit un danger majeur pour les entreprises : celui de se concentrer sur le capital lui-même (le stock) *plutôt que sur le produit de ce capital* (la valeur ajoutée créée par les ressources humaines). Et c'est d'abord de cela dont il s'agit.

L'enjeu consiste donc à *mesurer la performance humaine dans les organisations et à comprendre comment ces dernières obtiennent cette performance*. C'est ce à quoi nous nous sommes attachés depuis plusieurs années, au travers de projets en entreprise qui nous ont permis de mettre au point des méthodes et solutions performantes.

## Le processus de création de valeur en RH

Le modèle que nous proposons pour permettre à la fonction RH de contribuer réellement à la création de valeur, et de mesurer cette dernière, est le suivant :

**Figure 1** : Le modèle de référence en matière de création de valeur



Le processus de création de valeur comprend l'interaction de deux facteurs clés (les bases de la GRH):

- *le leadership au travers de sa manière d'orienter, de dynamiser et de valoriser le potentiel humain*
- *la qualité des processus de GRH mis à disposition de l'organisation (« HR outputs »), pour permettre aux cadres d'assumer pleinement leur rôle et aux collaborateurs de devenir des partenaires à part entière de leur développement.*

Les résultats qui en découlent (« HR outcomes »), et qui peuvent être mesurés de manière concrète, sont :

- a) le niveau d'engagement des collaborateurs, des talents et des cadres, ainsi que la perception qu'ils ont de l'utilisation faite de leur potentiel
- b) le degré de maîtrise des compétences par rapport aux exigences de l'organisation et des clients.

De telles mesures s'appliquent à toute situation, en particulier aussi aux phases de changement, durant lesquelles l'implication et l'adéquation des compétences - des cadres et collaborateurs - deviennent encore plus cruciales pour le succès.

Notons que la qualité et l'efficacité des services RH concernent uniquement la fonction RH elle-même. Toutes les autres dimensions impliquent une responsabilité conjointe entre la fonction RH et les dirigeants/cadres.

## Mesurer la création de valeur

Nombreuses sont les entreprises qui ont introduit ces dernières années des tableaux de bord RH, notamment à partir des données fournies par les systèmes d'information, et des pratiques d'évaluation et d'enquêtes: de satisfaction des collaborateurs ; de feedback 360° ; de la qualité des services.

Mais très rares sont celles qui se sont engagées dans la compréhension du processus décrit ci-dessus et qui ont développé de réels *outils de pilotage pour les facteurs dits « intangibles », ou « soft factors »*. Ces facteurs pourtant sont de loin les plus importants pour contribuer au succès des entreprises. En effet, en matière de RH, ce sont les émotions et les perceptions - c'est-à-dire la manière dont la réalité est vécue (p.ex. perceptions de confiance, de respect, d'utilité ou d'équité) - qui sont décisives, bien plus que la réalité elle-même. Ce sont ces perceptions qui influencent les comportements (p.ex. le degré d'engagement, le souci du client, la volonté de quitter une entreprise, ...)

Mais les perceptions sont par définition subjectives. Pour les transformer en outils de gestion fiables, il convient donc de les objectiver, de les quantifier. Dans ce but, les DRH peuvent désormais se doter d'outils de collecte d'information performants et d'indicateurs de mesure pertinents et fiables.

## Mesure ou pilotage ?

*Construire des outils de gestion n'a de sens que si ces outils permettent d'agir, donc d'influencer la création de valeur et de tendre réellement vers l'excellence.*

Un *suivi régulier dans le temps* - que seules les méthodologies et technologies les plus récentes permettent de réaliser à des conditions favorables<sup>1</sup> - est également indispensable dans ce but. Elles permettent de disposer des informations voulues pratiquement en temps réel et de pouvoir positionner les résultats concrets de la GRH au niveau stratégique de l'entreprise. Un pilotage, mais aussi l'anticipation des tendances, deviennent possibles et source de réelle valeur.

Il nous semble par ailleurs essentiel que les indicateurs ne soient pas mesurés pour la direction ou la fonction RH seulement, mais qu'ils puissent être *partagés*, pour qu'un débat s'engage autour des *axes de progrès* à mettre en œuvre. Et si les cadres et collaborateurs se reconnaissent dans ces axes – parce que ce sont les axes clés à leurs yeux, le dialogue

---

<sup>1</sup> P.ex. nos experts au sein de Qualintra SA se sont attachés à mettre au point de telles méthodes depuis plusieurs années, dans le but de permettre aux entreprises de se doter d'indicateurs de pilotage fiables, à des coûts très raisonnables et avec une utilisation minimale de ressources internes – cf. [www.qualintra.com](http://www.qualintra.com)

devient facteur d'engagement et source d'innovation et de progrès. La mise en œuvre du changement s'en trouve significativement accélérée.

## Les dimensions de pilotage

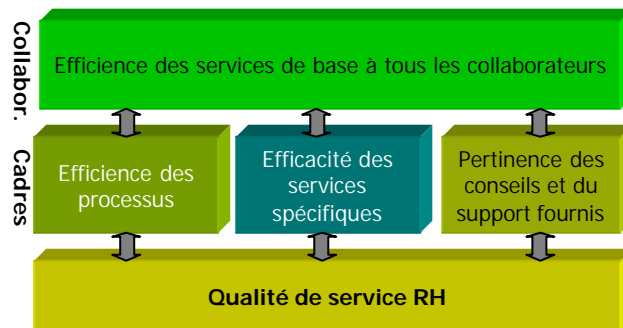
Quels seront donc les indicateurs clés de pilotage pour les ressources humaines dans l'entreprise ? En nous appuyant sur le modèle présenté (figure 1), ces indicateurs recouvrent essentiellement les 3 axes clés suivants:

- a) les « outputs » et « outcomes » liés exclusivement à la fonction RH elle-même : les processus mis en place et les prestations fournies
- b) la qualité du leadership, influencée par des processus et prestations RH (sélection, développement, évaluation notamment) et par l'importance accordée par la direction à ce sujet
- c) les résultats au niveau des individus et de l'organisation

### a) La fonction RH elle-même, les processus mis en place et les résultats obtenus.

Nous connaissons tous les rôles multiples (stratégiques et opérationnels) de la fonction RH<sup>2</sup>. La valeur ajoutée par ces processus et par les services offerts pourra être mesurée par le degré d'adéquation de ces prestations par rapport aux attentes des divers clients concernés (direction, cadres, collaborateurs, candidats notamment), au travers d'indicateurs quantitatifs (p.ex. la durée de traitement, respect des délais, nombre d'erreurs) et qualitatifs périodiques (indicateurs de satisfaction des « clients » ; impact réel des processus).

Figure 2 : Exemple d'indicateur de qualité de service RH



Source : Qualintra SA

### Et en cas d'outsourcing ?

L'importance de la mesure de la qualité des services est encore plus grande si les services sont « outsourcés », comme plusieurs entreprises tendent à le faire maintenant, de manière à s'assurer de *la conformité* des prestations fournies par rapport au contrat défini, mais surtout à évaluer *la manière dont les prestations « outsourcées » sont vécues* et contribuent au processus de création de valeur.

<sup>2</sup> D. Held, Fonction Personnel, Ressources Humaines et Organisation : complémentarité et intégration, in Journal des Associations Patronales, no 4 ; 1993; D. Ulrich, HR champions, HBP, 1997.

## **b) La qualité du leadership**

Le leadership est à la fois moyen et résultat : moyen pour valoriser le potentiel d'autrui ; résultat, car le développement d'un encadrement de qualité constitue la clé du succès pour l'avenir de toutes les entreprises.

L'évaluation de la qualité du leadership dans le processus de création de valeur pourra se faire sous les angles suivants :

- au travers du chapitre leadership d'enquêtes collaborateurs périodiques, pour évaluer la manière dont les cadres influencent le niveau d'engagement des collaborateurs
- au travers d'un feedback spécifique sur le niveau de compétence des cadres (« Upward Feedback » ou Feedback 360°)
- au travers d'un suivi spécifique aux cadres, pour identifier leur propre degré d'engagement, leur capacité à exercer leur rôle de cadre et la reconnaissance dont ils font l'objet.

Les mesures seront réalisées systématiquement au moins une fois par an pour obtenir l'impact escompté.

## **c) Les résultats au niveau des individus et de l'organisation**

Au niveau des résultats, nous évaluerons ainsi que nous l'avons présenté dans le modèle ci-dessus, notamment l'impact des actions beaucoup plus que les actions elles-mêmes<sup>3</sup> :

- a) Le niveau d'implication, de loyauté et d'engagement des cadres, des talents et des collaborateurs*
- b) La maîtrise des compétences (des cadres ; des rôles clés ; l'impact de la formation sur la performance de l'organisation)*
- c) La réussite des changements prévus (fusions, restructurations, changement culturel, ...).*

Ces résultats sont de la responsabilité conjointe de la DRH et de l'encadrement et permettent de donner tout son sens à la notion de partenariat stratégique. Ils rendent compte de la réelle performance humaine de l'organisation et méritent une place centrale dans un tableau de bord de pilotage de l'organisation (Balanced scorecard).

## **La mesure au service de la légitimité de la fonction RH**

Les responsables de la fonction RH se plaignent souvent de leur manque de poids dans l'organisation et du fait que les facteurs humains ne sont pas suffisamment pris en compte. Mais se plaindre ne mène à rien. Seule compte l'action. Et en matière d'action, le plus efficace est généralement de montrer l'exemple, notamment en recherchant un feedback systématique de la part de ses clients.

Les méthodologies sont désormais disponibles et ont fait leurs preuves dans des situations multiples. Elles permettent de mesurer de manière simple, efficace et périodique les axes clés de la valeur ajoutée par les ressources humaines. S'y engager permet à la fois d'apprendre beaucoup (comprendre réellement comment les phénomènes fonctionnent dans l'organisation et quel est l'impact réel des opérations engagées), mais aussi de renforcer son rôle de partenaire stratégique et d'agent de liaison (en dialogue avec l'ensemble des acteurs).

---

<sup>3</sup> Voir aussi nos autres publications sur le sujet: [www.piman.ch](http://www.piman.ch), rubrique Publications

*\*Daniel Held ([dheld@qualintra.com](mailto:dheld@qualintra.com)), Dr. ès Sciences Economiques, Chargé de cours à l'Université de Neuchâtel, est actif depuis 20 ans dans les ressources humaines, au sein d'entreprises multinationales dans la banque et l'informatique et depuis plus de 7 ans dans le conseil d'entreprise. Il est l'un des fondateurs de Qualintra SA, société dont le métier est de transformer le feedback en indicateurs de gestion ([www.qualintra.com](http://www.qualintra.com)). Il est également en charge du cabinet de conseils PI Management, à Lutry ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)), Il a été membre du comité suisse de la SGP durant 6 ans et directeur de programme pour le Congrès Européen des Ressources Humaines qui a eu lieu à Genève en 2001.*